

Onderzoeksrapport

“Een onderscheidende
positionering voor NeoSEM”





Onderzoeksrapport

ten aanzien van het onderzoek voor
NeoSEM BV.

"Een onderscheidende positionering voor NeoSEM"

Onderzoek naar:

Een geschikte positionering, die NeoSEM onderscheidt van haar concurrentie binnen de online marketing branche. Voor NeoSEM is onderzocht wat haar identiteit is, waarom huidige klanten voor NeoSEM gekozen hebben, wat de gewenste identiteitsaspecten en manier van communiceren is door een online marketing bureau, van de gewenste doelgroep en hoe NeoSEM zich onderscheidt ten opzichte van haar concurrentie.

Onderzoek	"Een onderscheidende positionering voor NeoSEM"
In opdracht van	NeoSEM BV. Jason Wu Directeur en Eigenaar
Auteur	Jet Versteeg - 141289 Student Communicatie
Begeleiding	Jeroen van der Zeeuw Christelijke Hogeschool Ede Academie Journalistiek & Communicatie Oude Kerkweg 100 6717 JS Ede 0318 - 696 300
Plaats en datum	Ede Juni 2018

Samenvatting

Op 5 februari 2018 ben ik begonnen met mijn afstudeerstage bij NeoSEM. Een organisatie waar ik al een klein beetje bekend was, want als echt Barnevelder kende ik eigenlijk alle medewerkers van NeoSEM al. Jason Wu, eigenaar van NeoSEM (en Suite Seven, de moederonderneming van NeoSEM) vroeg mij een onderzoek uit te voeren naar de positionering van NeoSEM.

De aanleiding van deze vraag is het feit dat NeoSEM op een duidelijk kantelpunt staat. De onderneming is de laatste twee jaar explosief gegroeid en de medewerkers werden steeds drukker. Hierdoor ontbreekt het aan aandacht voor het merk NeoSEM zelf. NeoSEM wil van een hoge, ongestructureerde groei naar een middelhoge, gestructureerde groei. Met een groeipercentage van 25% in haar achterhoofd wil NeoSEM haar groei structureren door, onder andere, meer aandacht te besteden aan haar positionering. NeoSEM heeft onvoldoende inzicht in de reden waarom klanten voor haar kiest. Zij heeft daardoor ook geen duidelijk beeld van de positionering die zij zou moeten hanteren om onderscheidend te zijn ten opzichte van haar concurrentie. Het doel van dit onderzoek is om voor 25 juni 2018 een advies te geven aan NeoSEM over hoe zij zich onderscheidend kan positioneren ten opzichte van haar concurrentie binnen de online marketing branche, en hoe zij deze positionering waar kan maken naar haar huidige en toekomstige klanten. Aan de hand van deze informatie is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

"Op welke manier kan NeoSEM zich onderscheidend positioneren ten opzichte van haar concurrentie binnen de online marketing branche?"

Ter ondersteuning van deze hoofdvraag en het onderzoek zijn vijf deelvragen opgesteld. Het onderzoek is begonnen met een verkennend literatuuronderzoek naar positionering, identiteit en de groeifasen van startups. Als eerste is de identiteit van NeoSEM in kaart gebracht. Dit is gedaan aan de hand van diepte-interviews met de medewerkers van NeoSEM en met een expert op het gebied van de groeifasen van startups. Vervolgens is door middel van diepte-interviews met de huidige klant onderzocht waarom deze huidige klant voor NeoSEM gekozen heeft. Daarnaast is de gewenste doelgroep in kaart gebracht. De gewenste doelgroep is geïnterviewd om de gewenste identiteitsaspecten en manier van communiceren door een online marketing bureau te onderzoeken. Tot slot is er onderzocht hoe het merk NeoSEM zich tot haar concurrenten verhoudt. Dit is gedaan aan de hand van uitgebreid deskresearch en interviews met experts op het gebied van online marketing. Ook de interviews met de huidige klanten waren hier van toegevoegde waarde.

Naar aanleiding van alle verzamelde informatie zijn er een aantal conclusies getrokken en zijn er aanbevelingen opgesteld. Dit onderzoek toont aan dat NeoSEM zich het beste onderscheidend kan positioneren als specialistisch online marketing bureau met een specifieke doelgroep. In het geval van NeoSEM zal deze doelgroep landelijke e-commerce bedrijven bevatten. Om deze doelgroep aan te spreken, wil NeoSEM eerst regionale marktleider

worden. Dit kan NeoSEM worden door ook regionale MKB-klanten binnen te halen. Beide doelgroepen geven aan strategisch meedenken, hoge kwaliteit en duidelijke communicatie relevante identiteitsaspecten van een online marketing bureau vinden. Dit alles is uiteindelijk terug te brengen in één belangrijk begrip: betrokkenheid.

Tot slot beveel ik NeoSEM aan een vervolgonderzoek te starten naar verandermanagement binnen haar organisatie. Uit dit onderzoek is gebleken dat NeoSEM veel structuur, processen en regels mist om optimaal te functioneren. Echter bleek ook dat de informele organisatiecultuur erg belangrijk is voor de loyaliteit van de medewerkers van NeoSEM. Daarom kan een onderzoek naar verandermanagement van belang zijn voor NeoSEM. Op deze manier kan onderzocht worden op welke manier NeoSEM meer structuur en procedures kan opzetten, zonder haar informele cultuur te verliezen.

Summary

On 5 February 2018 I started my internship at NeoSEM. I was already familiar in this organization. Barneveld is a small town and I already knew a lot of employees of NeoSEM. Jason Wu, owner of NeoSEM (and Suite Seven, the mother company of NeoSEM) asked me to conduct a research into the positioning of NeoSEM.

This question is asked because NeoSEM is at a clear tipping point. The company has grown explosively in the last two years and employees have become busier and busier. As a result, no one paid any attention to the brand NeoSEM itself. NeoSEM wants to go from a high, unstructured growth towards a medium, structured growth. With a growth rate of 25% in mind, NeoSEM wants to structure its growth by, among other things, paying more attention to its positioning. NeoSEM therefore has insufficient insight into the reason why customers choose them. Therefore, they have no clear picture of the positioning they should use to be distinctive in relation to the competition. Therefore, the goal of this study is to issue advice to NeoSEM on 25 June 2018 about how they can position themselves in a distinctive way in relation to its competition within the online marketing sector, and how they can make this positioning a reality for their current and future customers. On the basis of this information the following main question has been formulated:

"How can NeoSEM position itself in a distinctive way compared to its competition within the online marketing industry? "

Five sub-questions were then formulated to support this main question and the research. The research started with an exploratory literature research into positioning, identity and the growth phases of startups. First, the identity of NeoSEM has been mapped. This was done on the basis of in-depth interviews with NeoSEM employees and an expert in the growth phase of startups. Subsequently, in-depth interviews with the current customer, charted why this current customer chose NeoSEM. In addition, the desired target group has been mapped. This has been interviewed to map the desired identity aspects and the way of communication by an online marketing agency of the desired target group. Finally, it examined how the NeoSEM brand relates to its competitors. This was done on the basis of extensive desk research and interviews with experts in the field of online marketing. The interviews with current customers were also of added value here.

Based on all the gathered information, a number of conclusions have been drawn and recommendations have been drawn up. This research shows that NeoSEM has to differentiate in her position to be an agency specialized in online marketing with a specific target group. In the case of NeoSEM this target group will contain national e-commerce companies. To address this target group, NeoSEM first wants to become regional market leader. This can become NeoSEM by also attracting regional SME customers. Both target groups indicate strategic thinking, high quality and clear communication to find relevant identity aspects of

an online marketing agency. All this can ultimately be brought back into one important concept; involvement.

Finally, I recommend NeoSEM to start a follow-up research into change management within their organization. This research has shown that there is a lack of structure, processes and rules to function fully optimally at NeoSEM. However, it also turned out that the informal organizational culture is very important for the loyalty of the employees of NeoSEM. Therefore, research on change management can be important for NeoSEM. Research can be done about the way NeoSEM can set up more structure and procedures, without losing its informal culture.

Inhoudsopgave

Samenvatting.....	6
Summary.....	8
Inhoudsopgave.....	10
Voorwoord.....	16
Leeswijzer.....	18
1. Inleiding.....	22
1.1 Aanleiding onderzoek.....	22
1.2 Context van de organisatie.....	23
1.2.1 Beschrijving van NeoSEM.....	23
1.2.2 Beschrijving van de markt van NeoSEM.....	23
1.2.3 Interne analyse.....	24
1.3 Doel van het onderzoek.....	28
1.3.1 Doelstelling opdrachtgever.....	28
1.3.2 Doelstelling onderzoek.....	28
1.3.3 Eindproduct.....	29
1.4 Probleembeschrijving, vraagstelling en deelvragen.....	29
1.4.1 Probleemstelling.....	30
1.4.2 Hoofdvraag.....	30
1.4.3 Deelvragen.....	30
1.4.4 Toelichting deelvragen.....	30
1.5 Begripsafbakening.....	31
2. Literatuurstudie.....	36
2.1 SEA en SEO.....	36
2.2 Groeifasen van organisaties.....	37
2.3 Positionering.....	38
2.4 Identiteit.....	43
2.5 Doelgroep.....	51
2.6 Concurrentie.....	52
2.7 Loyaliteit en generatie Y.....	54
2.8 Conclusie & betekenis voor dit onderzoek.....	55

3. Methodebeschrijving	58
3.1 Populatie, steekproef-verantwoording.....	58
3.1.1 Literatuuronderzoek.....	58
3.1.2 Diepte-interviews.....	58
3.1.3 Deskresearch.....	62
3.2 Respons	62
3.3 Onderzoeksmethode en meetinstrumenten	62
3.4 Dataverzameling.....	66
3.4.1 Deelvraag 1: Wat is de identiteit van NeoSEM?	66
3.4.2 Waarom hebben huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM gekozen?.....	67
3.4.3 Deelvraag 3: Welke identiteitsaspecten van een Online Marketing bureau zijn relevant voor de gewenste doelgroep van NeoSEM?.....	68
3.4.4 Deelvraag 4: Wat is de gewenste manier van communiceren door een online marketing bureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM?	68
3.4.5 Deelvraag 5: Hoe verhoudt het merk NeoSEM zich tot haar concurrenten?.....	69
3.5 Analysemethoden.....	70
3.5.1 Kwalitatief onderzoek.....	70
3.4.2 Deskresearch.....	70
4. Resultaten deelvraag 1.....	74
4.1 NeoSEM in de Puberfase	74
4.1.1 Groeifase 1: De startup fase.....	74
4.1.2 Groeifase 2: de rollercoaster fase.....	75
4.1.3 Groeifase 3: De puberfase.....	75
4.2 De huidige identiteit van NeoSEM.....	77
4.2.1 De geschiedenis van NeoSEM.....	77
4.2.2 De bedrijfsoriëntatie	79
4.2.3 De kerncompetenties	80
4.2.4 Missie & visie	82
4.2.5 De organisatiecultuur.....	84
4.2.6 Organisatiewaarden	86
4.3 De gewenste identiteit van NeoSEM	88
4.3.1 De geschiedenis van NeoSEM	88
4.3.2 De bedrijforiëntatie	89
4.3.3 Kerncompetenties.....	90
4.3.4 De missie en visie.....	91
4.3.5. De organisatiecultuur	93
4.3.6 Organisatiewaarden.....	94
4.4 Conclusie	94
5. Resultaten deelvraag 2.....	98

5.1 Het eerste contactmoment.....	98
5.1.1 Suite Seven.....	98
5.1.2 De businessclub.....	98
5.1.3 'Via via'	99
5.1.4 Partners.....	99
5.2 Keuzemotieven.....	100
5.2.1 Kennis & specialisatie.....	100
5.2.2 Overtuigingskracht.....	101
5.2.3. Gunning.....	101
5.2.4 Locatie.....	102
5.3 Conclusie.....	103
6. Resultaten deelvraag 3.....	106
6.1 De gewenste doelgroep.....	106
6.2 Gewenste identiteitsaspecten	107
6.2.1 Duidelijke & transparante communicatie.....	107
6.2.2 Initiatief nemen.....	108
6.2.3 Meetbare doelstellingen & Strategisch meedenken.....	109
6.2.4 Kwaliteit, vakkennis & resultaat.....	110
6.3 Conclusie.....	111
7. Resultaten deelvraag 4.....	114
7.1 Tone of voice.....	114
7.2 Boodschappen.....	117
7.2.1 Relevantie	117
7.2.2 Kanalen.....	118
7.2.3 Frequentie.....	118
7.3 Contactpersonen	119
7.4 Reactietijd.....	119
7.5 Conclusie	119
8. Resultaten deelvraag 5.....	124
8.1 Concurrentie van NeoSEM.....	124
8.2 De analyse.....	126
8.2.1 SEObureau.....	126
8.2.2 Webleads	127
8.2.3 Increase	129
8.2.4 Advise.....	130
8.2.5 Yellowgrape.....	132
8.3 Verhoudingen.....	134

8.4 Kansen voor NeoSEM.....	135
8.5 Conclusie.....	137
9. Conclusies & aanbevelingen.....	140
9.1 Conclusies deelvragen.....	140
9.1.1 Conclusie deelvraag 1.....	140
9.1.2 Conclusie deelvraag 2.....	141
9.1.3 Conclusie deelvraag 3.....	141
9.1.4 Conclusie deelvraag 4.....	142
9.1.5 Conclusie deelvraag 5.....	142
9.2 Eindconclusie o.b.v. hoofdvraag.....	143
10. Discussie.....	148
10.1 Kwaliteit van het onderzoek gericht op de inhoud	148
10.1.1 Literatuur.....	148
10.1.2 Diepte-interviews.....	148
10.1.3 Deskresearch.....	149
10.2 Kwaliteit van het onderzoek gericht op het proces.....	149
11. Bibliografie	152
12. Bijlagen.....	160
12.1 Vragenlijsten diepte-interviews.....	160
12.1.1 Interviewvragen medewerkers NeoSEM.....	160
12.1.2 Interviewvragen huidige klanten van NeoSEM.....	161
12.1.3 Interviewvragen gewenste doelgroep van NeoSEM.....	163
12.1.4 Interviewvragen experts online marketing.....	166
12.1.5 Interviewvragen expert groeifasen	166
12.2 Benodigdheden interviews.....	167
12.2.1 Benodigdheden interviews medewerkers NeoSEM.....	167
12.2.2 Benodigdheden interviews gewenste doelgroep	171
12.3 Financiële gegevens van NeoSEM.....	174
12.4 Concurrenten in Nederland	174
12.5 Analyse interviews medewerkers.....	176
12.6 Analyse interviews huidige klanten	177
12.7 Analyse interviews gewenste doelgroep.....	178
12.7.1 Betekenisstructuuranalyse Intratuin Barneveld	178
12.7.2 Betekenisstructuuranalyse Ruiters Zonwering en Garagedeuren.....	178
12.7.3 Betekenisstructuuranalyse P-Services.....	179
12.7.4 Betekenisstructuuranalyse Europa Parket.....	179
12.7.5 Betekenisstructuuranalyse Noppies.....	180

11.7.6 Analyse tone of voice.....	180
11.7.7 Communicatietabel Intratuin	181
11.7.8 Communicatietabel Ruiters Zonwering & Garagedeuren	182
11.7.9 Communicatietabel P-Services	183
11.7.10 Communicatietabel Europa Parket.....	184

Voorwoord

NeoSEM bood mij de kans om mijn afstudeerproject bij haar uit te voeren. Een jonge, enthousiaste en leerzame organisatie. Bij NeoSEM heb ik een onderzoek uit mogen voeren naar een onderscheidende positionering voor NeoSEM ten opzichte van haar concurrentie binnen de online marketing branche. Voor NeoSEM is het belangrijk dat haar eigen identiteit altijd de rode draad is.

Doormiddel van diepte-interviews die afgenomen zijn met de medewerkers, de huidige klanten en de gewenste doelgroep van NeoSEM, de nodige vakliteratuur en de deskresearch heb ik een uitgebreid adviesrapport voor NeoSEM kunnen schrijven. Ik denk dat dit advies NeoSEM helpt om onderscheidend en eenduidig naar buiten te treden.

In het onderzoeksrapport dat voor u ligt, beschrijf ik de verschillende facetten uit mijn afstudeerperiode bij NeoSEM. Deze facetten zijn van belang bij de onderzoeksvraag; 'Op welke manier kan NeoSEM zich onderscheidend positioneren ten opzichte van haar concurrenten binnen de online marketing branche?'. In dit onderzoeksrapport kunt u lezen hoe ik mijn onderzoek heb vormgegeven, wat de resultaten van mijn onderzoek waren en welke conclusies ik hieraan verbonden heb. De concrete uitwerking en mijn adviezen kunt u terugvinden het adviesrapport. De transcripties van de diepte-interviews zijn terug te vinden in een speciaal transcriptierapport in de inleverbieb op Entree.

Ik heb de afgelopen maanden met veel plezier, maar soms ook met bloed, zweet en tranen aan dit rapport gewerkt. Ik hoop dat het NeoSEM helpt zich te positioneren als de geweldige leuke organisatie die zij is. Ik wil al mijn collega's bedanken voor hun hulp, inzet en motivatiepraatjes wanneer nodig. Ook mijn familie verdient een dikke pluim, want vijf maanden met een grote stresskip zijn is niet niks!

Ook wil ik graag Jeroen bedanken voor al zijn feedback en hulp bij het uitvoeren van mijn onderzoek. Graag wil ik afsluiten met een quote waar Jeroen mij kortgeleden op wees. Volgens hem is deze quote erg toepasselijk voor mijn onderzoek, en daar ben ik het eigenlijk wel mee eens.

"Deze brief is nogal lang uitgevallen omdat ik geen tijd had om hem korter te maken."
– Blaise Pascal

Jet Versteeg

Ede, juni 2018

Leeswijzer

Hoofdstuk 1

De inleiding. In dit hoofdstuk wordt het onderwerp van dit onderzoek geïntroduceerd. Er wordt gekeken naar de aanleiding van het onderzoek, de context van de organisatie, het doel van dit onderzoek en de probleembeschrijving. Ook wordt het onderzoek in dit hoofdstuk ingekaderd door middel van een begripsafbakening.

Hoofdstuk 2

De literatuurstudie. In de literatuurstudie wordt onderzoek gedaan naar relevante en actuele literatuur, om zo tot een duidelijke begripsafbakening te komen. De literatuur is samengevat. Allereerst wordt er gekeken naar de markt van NeoSEM. Vervolgens wordt er gekeken naar positionering. Wat is positionering, waarom is positionering belangrijk en op welke manier kan men een positionering ontwikkelen. Vervolgens wordt er gekeken naar het begrip identiteit. Wat is een organisatie-identiteit en op welke manier kan dit voor de organisatie in kaart gebracht worden? Dit is van belang om uiteindelijk een goede positionering te ontwikkelen. Ten derde wordt er aandacht besteed aan manieren om concurrentie in kaart te brengen. Dit is van belang om de onderscheidende factor van een organisatie te ontdekken. Als laatste wordt gekeken naar modellen die gebruikt gaan worden in het onderzoek.

Hoofdstuk 3

De methode beschrijving. In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier dit onderzoek is uitgevoerd. Er wordt gekeken naar de methodes die per deelvraag gebruikt zijn en de manieren waarop data verzameld en geanalyseerd is. Hier wordt uitgelegd hoe de diepte-interviews zijn vormgegeven en welke meetinstrumenten gebruikt zijn.

Hoofdstuk 4

Resultaten deelvraag 1. In deze deelvraag wordt er antwoord gegeven op de vraag; wat is de identiteit van NeoSEM? Deze deelvraag is op te delen in drie onderdelen. Als eerste wordt er gekeken naar de groeifase waar NeoSEM zich nu in bevindt. Dit wordt geanalyseerd aan de hand van een literatuurstudie naar de groeifasen van Pieter van Osch. Dit onderdeel wordt ondersteund door het interview met Jan Lok, expert op het gebied van startups en de ontwikkelingsfasen die daarbij horen. Als tweede wordt de huidige identiteit van NeoSEM in kaart gebracht. Om dit onderdeel uit te kunnen werken zijn er diepte-interviews afgenomen met de medewerkers van NeoSEM en met zes huidige klanten van NeoSEM. Het derde onderdeel is de gewenste identiteit van NeoSEM. Om dit onderdeel te beantwoorden wordt ook gebruik gemaakt van de interviews die zijn afgenomen met de werknemers van NeoSEM.

Hoofdstuk 5

Resultaten deelvraag 2. In deze deelvraag wordt er antwoord gegeven op de vraag; waarom hebben huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM gekozen? Deze deelvraag is op te delen in twee onderdelen. Als eerste wordt er gekeken naar de manier waarop de huidige klant in aanraking is gekomen met NeoSEM. Als tweede wordt er gekeken naar de motieven van de

huidige klanten van NeoSEM om voor NeoSEM te kiezen. Om dit onderdeel te kunnen uitwerken zijn er interviews afgenomen met zes huidige klanten van NeoSEM.

Hoofdstuk 6

Resultaten deelvraag 3. In dit hoofdstuk zal de volgende vraag beantwoord worden; welke identiteitsaspecten van een online marketing bureau zijn relevant voor de gewenste doelgroep van NeoSEM? Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van vijf gehouden diepte-interviews met bedrijven die binnen de gewenste doelgroep van NeoSEM passen. Allereerst is er onderzocht wat de gewenste doelgroep van NeoSEM is.

Hoofdstuk 7

Resultaten deelvraag 4. In dit hoofdstuk zal de volgende vraag beantwoord worden; wat is de gewenste manier van communiceren door een online marketing bureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM? Dit wordt uitgevoerd aan de hand van vijf gehouden interviews met bedrijven die binnen de gewenste doelgroep van NeoSEM passen. De vraag wat de gewenste doelgroep is, is in het vorige hoofdstuk beantwoord. Daarom wordt er in dit hoofdstuk direct antwoord gegeven op de deelvraag. Dit wordt gedaan aan de hand van vier verschillende onderwerpen; tone of voice, boodschappen, contactpersonen en reactietijd.

Hoofdstuk 8

Resultaten deelvraag 5. In dit hoofdstuk zal de volgende deelvraag worden beantwoord; hoe verhoudt het merk NeoSEM zich tot haar concurrenten? Allereerst zijn de concurrenten van NeoSEM in kaart gebracht. Na het in kaart brengen van de concurrenten, zijn er vijf concurrenten geanalyseerd. Tot slot zijn zij vergeleken met NeoSEM. Hier is extra gebruik gemaakt van de interviews met experts, Omid Yazdanpanah en Roy Ishak, en de interviews met de huidige klanten van NeoSEM.

Hoofdstuk 9

Conclusies & aanbevelingen. In dit hoofdstuk worden de conclusies per deelvraag gestructureerd. Hierna zal er een uiteindelijke conclusie komen, waarmee de hoofdvraag beantwoord wordt.

Hoofdstuk 10

De discussie. In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de kwaliteit van dit onderzoek. Allereerst wordt er gekeken naar de kwaliteit van het onderzoek gericht op de inhoud. Daarna wordt er gekeken naar de kwaliteit van het onderzoek gericht op het proces.

Hoofdstuk 11

De literatuurlijst. In dit hoofdstuk zijn alle gebruikte bronnen op alfabetische volgorde terug te vinden.

Hoofdstuk 12

De bijlagen. In dit hoofdstuk zijn alle bijlagen terug te vinden die horen bij dit onderzoeksrapport. Dit hoofdstuk bevat de vragenlijsten van de diepte-interviews, de interview transcripties, codeboeken en analyseplannen.

Hoofdstuk 1

– Inleiding –



1. Inleiding

In dit hoofdstuk wordt het onderwerp van dit onderzoek geïntroduceerd. Er wordt gekeken naar de aanleiding van het onderzoek, de context van de organisatie, het doel van dit onderzoek en de probleembeschrijving. Ook wordt het onderzoek in dit hoofdstuk ingekaderd door middel van een begripsafbakening.

1.1 Aanleiding onderzoek

In januari 2016 werd NeoSEM opgericht. Op 23 maart 2016 werd het merk officieel gelanceerd voor het publiek. Destijds voornamelijk gericht op SEA (Search Engine Advertising) klanten. NeoSEM had als doel om binnen drie jaar in de Emerce100 te staan. Deze lijst wordt opgesteld door Emerce B.V. De lijst verzamelt de beste bedrijven in de e-business.

"We willen tot de 10 beste zoekmachinemarketingbureaus van Nederland horen. In Q4 van 2016 waren ze het snelst groeiende agency binnen Google Partners Nederland."
– NeoSEM (NeoSEM, 2016)

Niet alleen de SEA-afdeling van NeoSEM groeide, maar al snel werden de diensten uitgebreid met conversieoptimalisatie, e-mailmarketing, Google Analytics, SEO en social advertising. Sinds september 2017 pakt NeoSEM ook de content marketing voor verschillende klanten op. Zo blijft de organisatie maar groeien. NeoSEM krijgt steeds meer en grotere klanten en ook het aantal medewerkers neemt fors toe. Uit de financiële gegevens van NeoSEM blijkt dat NeoSEM in 2017 met 69% gegroeid is. Om een groei van bijna 70% dit jaar weer te behalen, is niet realistisch. Dat zou namelijk betekenen dat NeoSEM in 2018 dertig nieuwe klanten moet binnenhalen en zij er geen enkele mag verliezen. Daarom zit NeoSEM op dit moment op een duidelijk kantelpunt. Van groeifase twee, 'de rollercoasterfase' is het nu tijd voor groeifase drie, 'de puberfase.'¹ (Osch, De vijf groeifasen van elk bedrijf, 2018)

Omdat NeoSEM de afgelopen twee jaar zo hard is gegroeid, worden de werknemers van NeoSEM steeds drukker en ontbreekt het aan aandacht voor het merk NeoSEM zelf. De organisatie heeft eigenlijk nooit een duidelijke positionering op papier gezet, maar daar is nu behoefte aan. Op dit moment heeft NeoSEM namelijk geen idee waarom klanten voor haar kiezen.

NeoSEM wil van een hoge, ongestructureerde groei naar een middelhoge, gestructureerde groei. Met een groeipercentage van 25% in haar achterhoofd², wil NeoSEM haar groei structureren door, onder andere, meer aandacht te besteden aan haar positionering. De focus

¹ In hoofdstuk 2.2 wordt er verdere toelichting gegeven over deze groeifasen.

² Deze doelstelling is nooit zwart op wit gezet, maar is voortgekomen uit het vooronderzoek van een afstudeerstagiair Nick van Maaren, die op dit moment onderzoek doet naar de strategie van NeoSEM. Alle afstudeerstagiairs die nu bij NeoSEM actief zijn, houden deze doelstelling aan in hun onderzoek.

mag verschuiven van buiten (sales, de markt) naar binnen (mensen, processen, systemen en positioneren). Door een duidelijk positionering op papier te zetten, kan NeoSEM zich onderscheiden ten opzichte van haar concurrenten. Dit moet NeoSEM doen door haar toegevoegde waarde op de juiste manier te communiceren naar de doelgroep. In dit onderzoek wordt onderzocht wat de toegevoegde waarde van NeoSEM nu echt is en hoe NeoSEM dit kan overbrengen naar haar klanten.

1.2 Context van de organisatie

In dit hoofdstuk wordt de context van NeoSEM beschreven. Er wordt informatie gegeven over de organisatie, de markt waar NeoSEM zich in bevindt en een interne analyse. Een uitgebreide interne en externe analyse komen later in het onderzoek aan bod. Deze analyses worden behandeld in de resultaten van dit onderzoek.

1.2.1 Beschrijving van NeoSEM

NeoSEM is een online marketingbureau in Barneveld gespecialiseerd in SEO- en SEA-diensten voor de e-commerce branche. NeoSEM richt zich op het online succesvol maken van webwinkels. Op 23 maart 2016 is NeoSEM gelanceerd en inmiddels werken er veertien jonge SEO- en/of SEA-specialisten. Zij houden zich bezig met het online succes van meer dan 75 opdrachtgevers. Deze opdrachtgevers zijn vaak middelgrote of kleine webwinkels, maar het kunnen ook gewoon ambitieuze bedrijven zijn die snel willen groeien door online succes te behalen (*NeoSEM, z.d.*). De diensten van NeoSEM bestaan op dit moment uit:

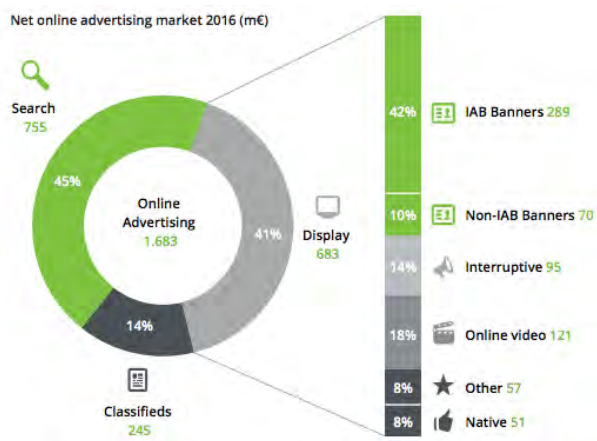
- o Search Engine Advertising (SEA)
- o Search Engine Optimization (SEO)
- o Social Media Advertising
- o Conversieoptimalisatie
- o E-mailmarketing
- o Google Analytics
- o Contentmarketing

Jason Wu, de eigenaar van NeoSEM richtte in 2010, samen met een partner, Suite Seven op. Suite Seven is een full-service webdesign bureau. Het bedrijf bestaat uit twaalf medewerkers en is gevestigd in hetzelfde gebouw als NeoSEM. Beide bedrijven zijn jong, groeien snel en hebben een informele sfeer. De bedrijven werken ook geregeld samen voor gezamenlijke klanten. NeoSEM heeft het doel om binnen drie jaar tot de top tien beste zoekmachine marketingbureaus van Nederland horen (*NeoSEM, z.d.*).

1.2.2 Beschrijving van de markt van NeoSEM

De omvang van de online advertentiemarkt is in Nederland in 2016 met 11,3% gegroeid naar een omzet van 1,6 miljard euro. Er wordt verwacht dat dit in 2017 verder zal stijgen tot 1,8 miljard euro. Hier gaat het om de bedragen die in online advertising worden gestoken. De omvang van het online advertentiekanaal neemt daarmee, naar verwachting, in 2017 maar liefst 50% van de totale Nederlandse advertentiemarkt in. (IABNederland, 2017)

De categorie 'search'³ heeft binnen het online advertentiekanaal het grootste aandeel. Met een groei van 12% in 2016 en is 45% (€ 755 miljoen) van de totale uitgaven aan online advertising (IABNederland, 2017). De verdeling van de uitgaven aan 'Online Advertising' zijn door IAB Nederland (IABNederland, 2017) in een grafiek gezet (zie afbeelding 1). Uit onderzoek van IAB Nederland (2017) blijkt dat voornamelijk de kleinere, meer gespecialiseerde spelers van deze groei profiteren. NeoSEM behoort, met een omvang van twaalf medewerkers en een specialisatie in SEA en SEO gericht op webwinkels, ook tot deze groep van kleinere gespecialiseerde spelers.



Afbeelding 1: Uitgaven per mediakanaal binnen de categorie 'Online' in 2016 in Nederland (IABNederland, 2017)

1.2.3 Interne analyse

De interne analyse van NeoSEM zal gedaan worden aan de hand van het 7s-model. Dit model is ontworpen door McKinsey-medewerkers Richard Pascale en Anthony Athos. (creative creation, sd) De interne analyse is gedaan aan de hand van dit model omdat dit het meest volledige model is. Het neemt alle aspecten van de organisatie mee. Ook is het 7s-model een goede manier om een eerste beeld te schetsen van de organisatie, wat meer duidelijkheid geeft voor dit onderzoek.

7S-model

Het 7S-model is een model dat een gedegen handvat biedt om een organisatie te beschrijven en analyseren. Dat wordt gedaan aan de hand van zeven samenhangende dimensies:

- o Strategy
- o Structure
- o Systems
- o Staff
- o Style

³ Dit is een categorie waar men in Google op kan adverteren. Net als de categorie 'shopping' of 'display'.

- o Shared Values
- o Skills

Strategy

De strategie geeft de doelen van de organisatie weer. Daarnaast laat het zien hoe de organisatie deze doelen willen bereiken. (Andre Weber, 2014)

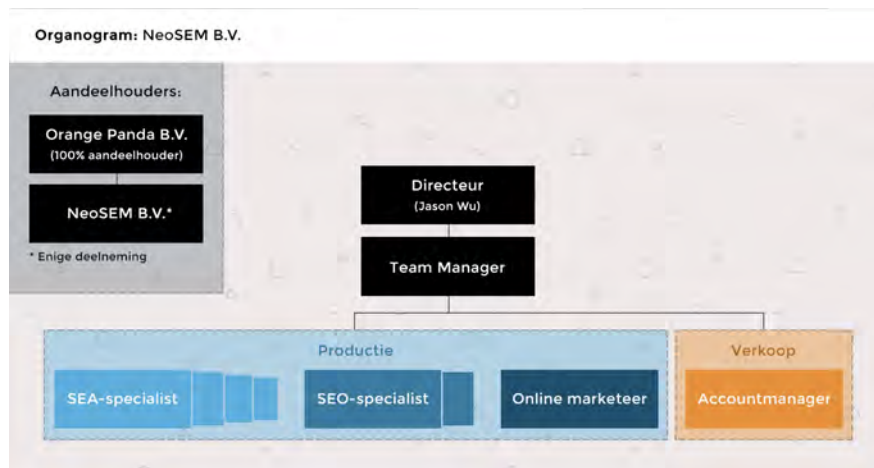
"NeoSEM heeft als doel om binnen drie jaar in de Emerce100 te staan. Deze lijst verzamelt de beste bedrijven in de e-business. We willen tot de tien beste zoekmachinemarketingbureaus van Nederland horen. " (NeoSEM, 2016)

Dit was het doel van NeoSEM op het moment dat de organisatie werd opgericht. Deze doelstelling is dus ook op de website terug te vinden. Door de snelle groei van NeoSEM is de organisatie al hard op weg om dit doel te bereiken. De strategie die zij gebruikt heeft om dit doel te behalen, is echter nooit op papier gezet. Dit zou door 'hard werken' bereikt zijn. Door de harde groei heeft NeoSEM ook nieuwe doelstellingen ontwikkeld. Deze staan ook nog niet op papier, evenals de strategie die zij wil gebruiken om deze doelen te bereiken. Daarom zal in dit onderzoek aandacht besteed worden aan de huidige doelen, missie en visie van NeoSEM. Een nieuwe, bijpassende strategie wordt op dit moment onderzocht door afstudeerstagiair Nick van Maaren. Hij studeert Commerciële Economie aan de Hogeschool Arnhem en Nijmegen.

Structure

In de structuur wordt gekeken naar de vormgeving van de organisatie. Dit is gedaan door middel van een organigram. Alle onderdelen van de organisatie worden hierin afgebeeld. Ook heeft de structuur te maken met de manier waarop taken, bevoegdheden, verantwoordelijkheden en onderlinge relaties zijn verdeeld en vastgelegd. (Andre Weber, 2014)

De organisatiestructuur van NeoSEM is erg plat. Er zijn weinig managementlagen en de eigenaar, Jason Wu, is ook direct het hoofd van de organisatie. Iedereen die bij NeoSEM werkt valt eigenlijk direct onder hem. Ook hebben veel medewerkers in de praktijk een dubbele rol. Zo is Andy Vinkenburg, naast accountmanager, ook werkzaam als online marketeer. Jason wordt meer als collega gezien, dan als baas. Hij hanteert een begeleidende manier van leiding geven. Kennis delen, vrijheid en eerlijkheid zijn erg belangrijk, blijkt uit een persoonlijk gesprek met Andy Vinkenburg en Amira Hot.



Afbeelding 2: Organogram van NeoSEM B.V.

Systems

Dit hoofdstuk omvat alle systemen waar een organisatie gebruik van maakt (Andre Weber, 2014). Intern wordt bij NeoSEM gewerkt met Simplicate, Slack, Asana, E-mail en face-to-face communicatie. Slack is een programma waarmee medewerkers met elkaar kunnen chatten. Simplicate is een programma voor urenregistratie, HR en CRM. Extern wordt er voornamelijk gecommuniceerd via e-mail, telefoon of face-to-face communicatie. Er is niet veel eenduidigheid in de manier van extern communiceren.

Besluiten worden vaak in overleg gemaakt. NeoSEM heeft een wekelijkse teammeeting waarin de belangrijkste zaken van de week worden besproken. Ook hebben het SEO- en SEA-team een eigen wekelijkse meeting om de werkzaamheden van de week te bespreken. Bij NeoSEM wordt er ook veel gewerkt met brainstormsessies wanneer er nieuwe plannen gemaakt moet worden.

Staff

Staff richt zich op het personeel binnen de organisatie, nu en in de toekomst. Er wordt gekeken naar de kwalitatieve en kwantitatieve kwaliteiten van het personeel. Ook wordt er gekeken of er mogelijkheid is voor trainingen of doorstroming naar andere diensten. (Andre Weber, 2014)

NeoSEM is in korte tijd hard gegroeid in personeel en in het aantal klanten. In eerste instantie was het duidelijk dat er niet genoeg personeel was voor de hoeveelheid werk die werd aangenomen. Dit zorgde voor een relatief hoge werkdruk, vooral op het gebied van SEO & Content. Door de komst van meerdere stagiaires wordt deze werkdruk nu minder en is er meer tijd voor overige taken. De meeste werknemers van NeoSEM zijn in bezit van een hbo-diploma op het gebied van communicatie of commerciële economie. Ook zijn er werknemers zonder hbo-diploma. Deze werken veelal aan SEA klussen. Dit hebben zij zichzelf aangeleerd, veelal door cursussen en het lezen van blogs of boeken.

Binnen NeoSEM is er veel ruimte om een training of cursus te volgen. Dat is ook wel nodig binnen deze branche. De online marketing wereld ontwikkelt snel en het is belangrijk om op

de hoogte te blijven van de nieuwste trends en ontwikkelingen. Daardoor is het ook mogelijk om door te groeien binnen het bedrijf.

Style

Style laat zien welke stijl van leidinggeven er binnen de organisatie gehanteerd wordt om onderlinge verhoudingen goed te houden en het maximale uit de medewerkers te halen (Andre Weber, 2014).

De stijl van leidinggeven binnen NeoSEM past ook bij de organisatiecultuur. De stijl van leidinggeven is informeel, open en flexibel, zo blijkt uit persoonlijke gesprekken met medewerkers van NeoSEM. Werknemers krijgen veel vrijheid en Jason gaat met hen om als collega's en vrienden. Er zijn, dankzij de platte organisatiestructuur, korte lijntjes. Soms zorgt dit wel voor onduidelijkheid onder de medewerkers. Dit kan gezien worden als valkuil.

Het personeel en de leidinggevende zijn eerlijk naar elkaar toe. Dit kan gemakkelijk, omdat er veel wordt geïnvesteerd in de "vriendschap" tussen collega's. Zo is er elke vrijdag een borrel en worden er vaak personeelsuitjes georganiseerd. Dit alles blijkt uit observaties en persoonlijke gesprekken met medewerkers. Tijdens dit onderzoek wordt er verder gekeken naar de identiteit van NeoSEM en zal er blijken of dit ook echt klopt.

Shared values

Shared values zijn een onderdeel van de cultuur. Het staat voor het hart van de organisatie. Shared values vertalen de missie, visie en kernwaarden naar de buitenwereld toe. Ze zorgen voor sturing en samenhang binnen de organisatie. (Andre Weber, 2014)

NeoSEM is ambitieus. In het vierde kwartaal van 2016 was NeoSEM de snelst groeiende agency binnen Google Partners Nederland. Daar is ze trots op, vooral omdat het aansluit bij haar ambities. NeoSEM werkt met young professionals die stuk voor stuk bijzonder ambitieus zijn. Dit straalt ook door naar de klanten. NeoSEM wil klanten met ambitie. Klanten die ook willen doorgroeien naar de top van hún markt (NeoSEM, 2016). NeoSEM is ook eerlijk. Zij wil elke dag weer het beste voor de klant bereiken.

"Want als je tevreden bent over je campagnes, ben je tevreden over NeoSEM. Door te investeren in campagnes, investeer je in relaties. Soms horen daar gesprekken bij waar je als klant niet op zit te wachten. Wij zijn namelijk zo 'onbeschoft' dat we met een grote boog om jouw gebaande paden heen lopen."

- NeoSEM (NeoSEM, 2016)

NeoSEM is niet de kameleon van de online marketing, zo zegt de organisatie zelf. Veel bureaus praten de klant naar de mond en zeggen wat de klant wilt horen. NeoSEM houdt vast aan wat zij echt wil en denkt. Dit is natuurlijk het verhaal wat NeoSEM zelf vertelt, of dit ook klopt zal uit het onderzoek blijken. (NeoSEM, 2016)

Ambities bestaan niet zonder passie. Bij NeoSEM werken eigenlijk alleen maar jonge mensen. Al deze jonge mensen zijn gek van online marketing. 's Avonds staat de groepsapp nog roodgloeiend, worden artikels gedeeld en wordt er gediscussieerd.

“Het komt voort uit de drang om écht heel erg goed te worden, maar ook omdat we het gewoon leuk vinden” - NeoSEM (NeoSEM, 2016)

Al deze informatie is gebaseerd op persoonlijke gesprekken met medewerkers en informatie van de website. Tijdens dit onderzoek wordt er verder gekeken naar de identiteit van NeoSEM en zal er blijken of dit ook echt klopt.

Skills

Skills van medewerkers binnen een organisatie vertellen welke kennis en vaardigheden de organisatie in huis heeft. Daarnaast wordt ook gekeken naar welke skills het bedrijf algemeen beheerst. (Andre Weber, 2014)

NeoSEM piekt in het complete online marketing pakket, met de focus op SEO en SEA (NeoSEM, 2016). Het onderscheidend vermogen van NeoSEM ligt volgens de directie in de kernwaarden eerlijk, ambitieus en passievol. Daarnaast biedt NeoSEM volgens de medewerkers kwaliteit, betrouwbaarheid en behulpzaamheid. Tijdens dit onderzoek wordt er verder gekeken naar de identiteit van NeoSEM en zal er blijken of dit ook echt klopt.

1.3 Doel van het onderzoek

In dit hoofdstuk zal er duidelijk worden wat de doelstelling van de opdrachtgever is, wat de doelstelling van dit onderzoek is en welke eindproducten er opgeleverd zullen worden.

1.3.1 Doelstelling opdrachtgever

NeoSEM wil graag inzicht in de reden waarom huidige klanten voor haar gekozen hebben. Daarnaast wil NeoSEM graag advies hoe zij zich onderscheidend kan positioneren ten opzichte van haar concurrentie binnen de online marketing branche, en hoe zij deze positionering waar kan maken naar haar huidige en toekomstige klanten. Dit alles met als doel het behalen van haar strategische doelstellingen.⁴

1.3.2 Doelstelling onderzoek

De doelstelling van dit onderzoek is:

Voor 25 juni 2018 moet er een advies worden gegeven aan NeoSEM hoe zij zich onderscheidend kan positioneren ten opzichte van haar concurrentie binnen de online marketing branche en hoe zij deze positionering waar kan maken naar haar huidige en toekomstige klanten.

⁴ Deze strategische doelstellingen zijn te vinden in de probleemstelling op pagina 15.

1.3.3 Eindproduct

Het eindresultaat van het onderzoek bestaat uit een adviesrapport. Dit adviesrapport zal gebaseerd worden op het onderzoek naar de positionering van NeoSEM. Het adviesrapport en het onderzoeksrapport zullen als twee aparte onderdelen worden beschouwd en zullen ook als twee aparte bestanden worden opgeleverd.

1.4 Probleembeschrijving, vraagstelling en deelvragen

In dit hoofdstuk wordt er dieper ingegaan op het probleem bij NeoSEM. Als eerste wordt een duidelijke probleembeschrijving gegeven, waar een probleemstelling uit voort komt. Vervolgens wordt aan de hand van deze probleemstelling de hoofdvraag en deelvragen geformuleerd.

NeoSEM is het afgelopen jaar hard gegroeid. In 2017 zelfs met 69%, zo blijkt uit de financiële gegevens van NeoSEM. Niet alleen het aantal medewerkers groeit, maar ook het aantal klanten en de omvang van klanten. Steeds grotere partijen kiezen voor NeoSEM, terwijl NeoSEM zelf eigenlijk niet goed weet waarom. Tijdens salesgesprekken doen de medewerkers gewoon wat ze altijd doen, maar een echte positionering is nooit op papier gezet. Klanten stromen nu bij NeoSEM binnen dankzij, voor hun idee, puur geluk. Bestaande klanten zijn vaak positief over de organisatie en vertellen dat verder. Zo stromen de klanten 'via via' wel bij NeoSEM binnen.

Maar de partijen die nog nooit van NeoSEM gehoord hebben, vinden NeoSEM nog niet. Ook al werkt NeoSEM voor steeds grotere namen, de naamsbekendheid in de regio is niet groot. Dat NeoSEM zo hard groeit, lijkt dus gewoon geluk. Maar het is niet waarschijnlijk dat het NeoSEM altijd zo aan komt waaien.

Om een groei van bijna 70% dit jaar weer te behalen, is niet realistisch. Dat zou namelijk betekenen dat NeoSEM in 2018 dertig nieuwe klanten moet binnenhalen en er geen enkele mag verliezen. Daarom zit NeoSEM op dit moment op een duidelijk kantelpunt. Van groeifase twee, 'de rollercoasterfase' is het nu tijd voor groeifase drie, 'de puberfase'⁵ (Osch, De vijf groeifasen van elk bedrijf, 2018). In de puberfase verschuift de focus van buiten (sales, de markt) naar binnen (mensen, processen, systemen en positioneren). Het moet structureler en daarbij professioneler. NeoSEM wil van een hoge, ongestructureerde groei naar een middelhoge, gestructureerde groei. Met een groeipercentage van 25% in haar achterhoofd⁶, wil NeoSEM haar groei structureren door meer aandacht te besteden aan haar positionering. Dit wil NeoSEM doen door naamsbekendheid te creëren in de regio en de naam 'NeoSEM' te vestigen in het hoofd van de doelgroep. Dit alles om meer mooie klanten binnen te halen en consistent te groeien. Hier is wel een consistente positionering voor nodig.

⁵ In hoofdstuk 2.2 wordt er verdere toelichting gegeven over deze groeifasen.

⁶ Deze doelstelling is nooit zwart op wit gezet, maar is voortgekomen uit het vooronderzoek van een afstudeerstagiair, Nick van Maaren, die op dit moment onderzoek doet naar de strategie van NeoSEM. Alle afstudeerstagiairs die nu bij NeoSEM actief zijn, houden deze doelstelling aan in hun onderzoek.

1.4.1 Probleemstelling

NeoSEM heeft onvoldoende inzicht in de reden waarom klanten voor haar kiezen. Zij heeft daardoor ook geen duidelijk beeld van de positionering die zij zou moeten hanteren om onderscheidend te zijn ten opzichte van haar concurrentie.

1.4.2 Hoofdvraag

Op welke manier kan NeoSEM zich onderscheidend positioneren ten opzichte van haar concurrentie binnen de online marketing branche?

1.4.3 Deelvragen

1. Wat is de identiteit van NeoSEM?
2. Waarom hebben huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM gekozen?
3. Welke identiteitsaspecten van een online marketing bureau zijn relevant voor de gewenste doelgroep van NeoSEM?
4. Wat is de gewenste manier van communiceren door een online marketing bureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM?
5. Hoe verhoudt het merk NeoSEM zich tot haar concurrenten?

1.4.4 Toelichting deelvragen

Wat is de identiteit van NeoSEM?

In deze deelvraag wordt gekeken naar de huidige en de gewenste identiteit van NeoSEM. Dit wordt gedaan vanuit het standpunt van de medewerkers en huidige klanten.

Waarom hebben huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM gekozen?

In deze vraag wordt achterhaald wat de reden is waarom huidige klanten voor NeoSEM gekozen hebben. Hierdoor kan in beeld worden gebracht wat van NeoSEM is.

Welke identiteitsaspecten van een online marketing bureau zijn relevant voor de gewenste doelgroep van NeoSEM?

In deze vraag wordt gekeken naar de identiteitsaspecten van online marketing bureaus, die belangrijk zijn voor de gewenste doelgroep. Op deze manier kan er onderzocht worden welke identiteitsaspecten NeoSEM in huis moet hebben om de gewenste klanten aan zich te binden.

Wat is de gewenste manier van communiceren door een online marketing bureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM?

In deze deelvraag wordt onderzocht wat de gewenste doelgroep van NeoSEM een prettige manier van communiceren vindt. Deze vraag leeft veel onder het personeel van NeoSEM. Het gaat hier om communicatie met betrekking tot frequentie, communicatiemiddelen en tone of voice.

Hoe verhoudt het merk NeoSEM zich tot haar concurrenten?

In deze deelvraag wordt onderzocht wat de onderscheidende kracht van NeoSEM is ten opzichte van haar concurrentie.

1.5 Begripsafbakening

In dit hoofdstuk wordt het onderzoek ingekaderd door gebruikte begrippen af te bakenen. Dit om de validiteit van het onderzoek te waarborgen.

Positionering: Positionering gaat over de positie die een organisatie/merk wil innemen in het brein van haar doelgroepen, ten opzichte van andere organisaties/merken (Indora managementadvies, sd).

Organisatie-identiteit: De identiteit van een organisatie is de zelfprestatie van de organisatie door middel van symboliek, communicatie en gedrag. In het kader van arbeidsmarktcommunicatie kan identiteit gezien worden als het beeld dat de eigen medewerkers van de organisatie hebben. (Academie voor arbeidsmarktcommunicatie, sd)

Search Engine Advertising: SEA, Search Engine Advertising, is het adverteren in zoekmachines, zoals Google. (Linde, 2015)

Search Engine Optimization: SEO is een Engels begrip dat staat voor Search Engine Optimization, wat zoekmachineoptimalisatie betekent. SEO staat voor een verzameling van technieken die gericht zijn op het optimaliseren van websites of internetpagina's voor de vindbaarheid door zoekmachines. (Mulder, 2015)

Conversieoptimalisatie: De betekenis van 'conversie optimalisatie' is het proces dat bedoeld is om de effectiviteit van een website te verbeteren, waardoor een maximaal aantal relevante bezoekers worden aangetrokken en dat deze converteren tot de gewenste actie of winstgevendheid. (Searchfocus, sd)

Social Advertising: Social Advertising is het adverteren op social media platformen, zoals Facebook, Twitter en LinkedIn. (Jansen, 2015)

Organisatie-identiteit: Dat wat leden van een organisatie zien als centraal voor de organisatie, dat wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties en dat wat door de leden van de organisatie als een duurzaam fenomeen wordt gezien waarin verleden en heden (en waarschijnlijk ook) toekomst met elkaar verbonden zijn. (Whetten, 1985, pp. 263-295)

Visie: De visie is het beeld dat de organisatie van de markt in de toekomst heeft. (Riezebos R., De organisatie-identiteit, 2015)

Missie: De missie is de wijze waarop de organisatie haar doelen denkt te realiseren. (Riezebos R., De organisatie-identiteit, 2015)

Doelgroep: Een doelgroep is een onderdeel van bijvoorbeeld de Nederlandse samenleving waarop (bedrijfs)activiteiten gericht zijn. (Juridisch woordenboek, sd)

Concurrentie: De onderlinge wedijver tussen ondernemingen om een sterke positie op de markt te veroveren, waarvan met name bij een oligopolie sprake is. Hevige concurrentiestrijd kan er uiteindelijk toe leiden dat slechts één aanbieder overblijft (monopolie) zodat van concurrentie geen sprake meer is. (Economisch woordenboek, sd)

E-commerce: Electronic commerce, oftewel e-commerce, kan worden gedefinieerd als het doen van zakelijke transacties waarbij de interactie tussen partijen elektronisch plaatsvindt. (Encyclo, sd)

MKB: MKB staat voor midden- en kleinbedrijf. De definities van het MKB zoals vastgesteld door de Europese Commissie zijn als volgt:

- o Middelgroot: minder dan 250 werknemers, een jaaromzet van maximaal 50 miljoen euro of een jaarlijks balanstotaal minder dan of gelijk aan 43 miljoen euro.
- o Klein: minder dan 50 werknemers, een jaaromzet van maximaal 10 miljoen euro of een balanstotaal minder dan of gelijk aan 10 miljoen euro.
- o Micro: minder dan 10 werknemers en een jaaromzet van maximaal 2 miljoen euro of een jaarlijks balanstotaal minder dan of gelijk aan 2 miljoen euro.

(MKBservicedesk, 2018)

KPI: KPI staat voor Key Performance Indicators, in het Nederlands kritieke prestatie-indicatoren. Dit zijn variabelen om prestaties van een bedrijf, merk of product te meten en analyseren. KPI's worden gebruikt om het succes van een organisatie te meten, of het succes van een bepaalde actie of campagne. Dit maakt het nastreven van langetermijndoelen inzichtelijk. (Marketing Termen, 2013)

Hoofdstuk 2

- Literatuurstudie -



2. Literatuurstudie

In de literatuurstudie wordt gekeken naar relevante en actuele literatuur om zo tot een duidelijke begripsafbakening te komen. De literatuur is samengevat. Allereerst wordt er gekeken naar de diensten van NeoSEM. Vervolgens wordt er gekeken naar positionering. Wat is positionering, waarom is positionering belangrijk en op welke manier kan men de positionering ontwikkelen. Vervolgens wordt er gekeken naar het begrip 'identiteit'. Wat is organisatie-identiteit en op welke manier kan dit voor de organisatie in kaart worden gebracht? Dit is van belang om uiteindelijk een goede positionering te ontwikkelen. Ten derde wordt er gekeken naar manieren om concurrentie in kaart te brengen. Dit is van belang om de onderscheidende factor van een organisatie te ontdekken. Als laatste wordt gekeken naar modellen die gebruikt gaan worden in het onderzoek.

2.1 SEA en SEO

Om duidelijk te krijgen in welke markt NeoSEM zich bevindt, is het van belang te definiëren wat SEO en SEA precies inhoudt.

Wat is SEA?

SEA, Search Engine Advertising, is het adverteren in zoekmachines, zoals Google. (Linde, 2015) Het houdt dus in dat men, tegen betaling, advertenties plaats in bijvoorbeeld Google. Dit kan met doen naast de organische zoekresultaten in een zoekmachine. De advertenties worden gekoppeld aan een bepaald zoekwoord, een bepaalde regio en aan bepaalde netwerken. Zo kan men kiezen of een advertentie getoond wordt in het zoeknetwerk van Google (Google Zoeken, Google Shopping, Google Maps etc.) of bijvoorbeeld in het displaynetwerk van Google (Google platformen als YouTube, blogs & G-Mail). Het doel van SEA is om zoveel mogelijk vertoningen te genereren en om zo veel mogelijk clicks op een advertentie te krijgen. Die moeten uiteindelijk voor meer conversie op de website zorgen. (Getting Social, 2018)

Voordelen SEA:

- o Direct resultaat
- o Website wordt gegarandeerd getoond op de eerste pagina van google.
- o SEA werkt ook bij websites die slecht organisch vindbaar zijn.
- o Men kan heel doelgericht adverteren door alle algoritmes van Google.

Nadelen SEA:

- o Kan erg duur worden wanneer er veel concurrentie is.
- o Moet constant gecontroleerd worden.
- o De website moet beschikken over goede landingspagina's.

Wat is SEO?

SEO is een Engels begrip dat staat voor search engine optimization, wat zoekmachineoptimalisatie betekent. SEO staat voor een verzameling van technieken die

gericht zijn op het optimaliseren van websites of internetpagina's voor de vindbaarheid door zoekmachines (Mulder, 2015). Daarbij gaat het om de organische zoekresultaten van de zoekmachines.

Voordelen SEO:

- o Het zijn gratis clicks zodra de website is geoptimaliseerd.
- o Hoeft niet zo vaak gecontroleerd te worden.
- o Haalt significant meer bezoekers naar websites

Nadelen SEO

- o Het is erg tijdrovend.
- o Het is geen garantie op een hoge ranking in Google.
- o Zoekwoorden en linkjes moeten constant bijgewerkt worden.

2.2 Groeifasen van organisaties

Het is duidelijk dat NeoSEM op een kantelpunt zit. Om erachter te komen in welke groeifase NeoSEM zit, is het belangrijk meer inzicht te krijgen in de verschillende groeifases. De fase waar NeoSEM de afgelopen twee jaar in zat, heet de pioniersfase (Osch, De vijf groeifasen van elk bedrijf, 2018).

Fase 1: De startup-fase

Dit is de fase waarin de ondernemer van start gaat. Dit is een chaotische en rommelige fase. De ondernemer heeft in deze fase vaak maximaal acht medewerkers in dienst en verkoopt producten of diensten met korting. De prijs die de ondernemer hiervoor moet betalen is groot. Al zijn tijd en energie gaat vaak in de organisatie (Osch, De vijf groeifasen van elk bedrijf, 2018).

De startuporganisatie:

- o Heeft weinig systemen, procedures en cultuur
- o Varieert in prestatie en output
- o Is kwetsbaar voor kort termijn crises
- o Alles draait om de ondernemer die niet kan delegeren
- o Het commitment van de ondernemer wordt steeds op de proef gesteld.

Dit is de fase die NeoSEM heeft doorstaan en overleeft.

Fase 2: De rollercoaster fase

Dit is de fase die aanbreekt bij 8-10 medewerkers. (NeoSEM heeft op dit moment veertien medewerkers) Dit betekent dat er managementprocessen ontwikkeld moeten worden. Het is tijd dat de ondernemer de manager wordt. Interne overleggen lopen vaak nog rommelig. Functionele activiteiten, zoals HR en sales worden vaak extra functies van de ondernemer of een deeltaak van een medewerker. De organisatie moet worden gestructureerd, zonder haar flexibiliteit te verliezen. De organisatie gaat zich richten van het product, naar de markt (Osch, De vijf groeifasen van elk bedrijf, 2018). Dit is de fase die NeoSEM op dit moment ontgroeit. NeoSEM zit in de overgang naar de derde fase.

Fase 3: De puberfase

Vanaf deze fase heeft de organisatie steeds meer budget om specialisten aan te nemen op de specifieke functionele deelgebieden. Dit is de lastigste fase. Nieuwe mensen kosten veel marge en zorgen soms voor complexiteit of afstemmingsproblemen. Vaak zijn werknemers van de eerste generatie ontevreden en staat de bedrijfscultuur onder druk. De focus verschuift van buiten (sales, de markt) naar binnen (mensen, processen, systemen en positioneren). De organisatie moet structureler en ook professioneler worden. Organisatiedoelen zijn (nog) niet bijgewerkt naar de nieuwe groeifase. Deels werkt de organisatie met oude doelen, terwijl het denken al gaat in nieuwe doelen (Osch, De vijf groeifasen van elk bedrijf, 2018). Een van de valkuilen is dat de ondernemer zich teveel met de operationele managementtaken blijft bemoeien.

Dit is de fase waar NeoSEM naar toe gaat. Het is tijd om een meer processen en systemen te ontwikkelen en te implementeren. Dit wordt gedaan door middel van dit onderzoek. De focus mag gaan liggen op de mensen (HR), processen (Interne communicatie) en positionering. Dat is het onderdeel dat in dit onderzoek aan bod komt.

2.3 Positionering

Om duidelijk te krijgen welke positionering bij NeoSEM past, is het van belang te definiëren wat 'positionering' is.

Wat is positioneren?

Met positioneren probeert men een product of dienst bewust een plaats te geven in het hoofd van de klant. Het gaat hierbij om een perceptie ten opzichte van de concurrent. Met deze techniek probeert men een identiteit/imago te creëren in het hoofd van de doelgroep. Dit imago is vaak gebaseerd op een onderscheidende factor van de organisatie (Muilwijk, 2015).

Positioneren is het kiezen van een onderscheidende, relevante en geloofwaardige positie in het hoofd van de ideale klant. Positionering gaat over de positie die een organisatie wil innemen in het brein van de doelgroep, ten opzichte van andere concurrenten. Een positionering ligt voor langere tijd vast (Indora managementadvies, sd).

Bij positioneren gaat het in essentie dus om de vraag hoe je een gewenste beeldvorming rond een product, dienst of organisatie vormgeeft. Maar om aan de slag te gaan met een positionering is het eerst belangrijk dat men stilstaat bij de vraag waarom organisaties zich moeten positioneren. (Riezebos R., 2015, p. 11)

Waarom positioneren?

In de meeste branches is er een overvloed aan aanbieders. Producten en diensten zijn vaak inwisselbaar. Product, prijs en kwaliteit hebben de meeste aanbieders op orde. Consumenten en klanten worden overladen met reclame en zien vaak door de bomen het bos niet meer. Alleen door een goede positionering van het bedrijf valt de organisatie op en krijgt het bedrijf een sterke positie in de markt (Indora managementadvies, sd).

Positioneren is voor veel organisaties relevant. De motieven om voor een positionering te kiezen, kunnen verschillen. Sommige organisaties willen door middel van een positionering beter zichtbaar zijn in de markt. Anderen willen hun onderscheidend vermogen ermee benadrukken (Stek, 2016).

Positioneren wordt steeds belangrijker. Dit komt door de volgende drie ontwikkelingen:

1. Product- en dienstexplosie: de toename van het aantal producten en diensten
2. Organisatie-explosie: het toenemend belang van de zichtbaarheid van de organisaties achter producten en diensten;
3. Media-explosie: de enorme groei van media en reclame-uitingen.

(Riezebos R. , 2015, p. 11)

Door deze ontwikkelingen is het moeilijk een merk bij klanten en andere stakeholders onder de aandacht te brengen. Toch kan een merk, door een goed gekozen positionering, opvallen. Een goede positionering zorgt ervoor dat een merk de aandacht van klanten trekt (Riezebos R. , 2015, p. 15).

Een positionering kiezen

Om een scherpe positionering te ontwikkelen, kan gebruik gemaakt worden van verschillende modellen. In dit literatuuronderzoek zijn meerdere modellen naast elkaar gelegd om een geschikt model te kunnen kiezen. Eerst worden deze modellen kort geïntroduceerd, vervolgens worden ze met elkaar vergeleken.

1. Het MDC-model van Riezebos & Van der Grinten

Positioneren houdt volgens Rik Riezebos in dat een er een beargumenteerde keuze wordt gemaakt welke kenmerken van het merk benadrukt moeten worden. De gekozen kenmerken moeten terug zijn te voeren op de identiteit van het onderliggende product, de dienst of organisatie. De kenmerken moeten relevant zijn voor de doelgroep. Ook moeten ze duidelijk maken hoe het merk zich tot de productcategorie. De kenmerken moeten onderscheidend zijn (Riezebos R. , 2015, pp. 23-25).

In deze definitie wordt gezegd dat positioneren een 'beargumenteerde keuze' is. Dat houdt volgens Riezebos in dat men de volgende zaken zorgvuldig moet afwegen:

- o De gekozen positionering moet uitgaan van de identiteit van de organisatie.
- o De positionering moet relevant zijn voor de doelgroep.
- o De positionering maakt duidelijk in welke categorie het merk behoort en hoe het zich hierin onderscheidt.
- o De positionering moet het mogelijk maken dat het merk op kan vallen in de markt.

(Riezebos R. , 2015, pp. 23-25)

2. McKinsey's Brand Driver Model

Een ander model wat gebruikt kan worden voor het ontwikkelen van een positionering is het Brand Driver Model van McKinsey. Dit model bestaat uit vier factoren.

- o Drivers: Belangrijke eigenschappen voor de doelgroep en onderscheidend ten opzichte van de concurrentie.

- o Antes: Eigenschappen die belangrijk zijn voor de doelgroep, maar ook door de concurrentie wordt geclaimd.
- o Neutrals: Eigenschappen die irrelevant zijn voor de doelgroep.
- o Fool's Gold: Eigenschappen die onderscheidend zijn ten opzichte van de concurrentie, maar geen loyaliteit stimuleren.

Dit model helpt om eigenschappen van een bedrijf te evalueren en in perspectief te plaatsen (Aufreiter, 2003). Dit model gaat, net als het MDC-model, in op de relevantie voor de doelgroep en het onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie. Echter wordt identiteit niet echt meegenomen in het model. In die zin is het McKinsey model minder compleet dan het MDC-model.

3. Golden Circle van Simon Sinek

Ook dit model kan gebruikt worden als positioneringsmodel. De golden circle van Simon Sinek brengt in kaart wat, hoe en waarom een bepaalde organisatie zich onderscheidt van anderen. Hij gaat in op de manier van denken, handelen en communiceren tussen de organisatie en de doelgroep. De meeste organisaties beginnen met 'wat', de buitenste cirkel. Maar volgens Sinek moet je juist binnenin beginnen, bij 'waarom' (Eelants, 2017). De cirkel bestaat uit drie lagen;

- o Why (waarom): Het doel, de drijfveer van de organisatie.
- o How (hoe): Hier wordt ingegaan op het onderscheidend vermogen van de organisatie. Het unique selling point.
- o What (wat): Dit is het resultaat van het waarom, het bewijs.



Afbeelding 3: De golden circle van Simon Sinek (Eelants, 2017)

Dit model gaat wel uitgebreid in op de identiteit van de organisatie. Ook kijkt het model naar het onderscheidend vermogen. Hier wordt minder diep ingegaan op de relevantie voor de doelgroep. In die zin is 'the golden circle' minder compleet dan het MDC-model.

Samengevat:

	1. MDC-model	2. Brand Driver model	3. Golden Circle model
Voordelen	- Geeft duidelijk de belangrijkste invloeden weer. - Kijkt naar de onderscheidende kracht van een organisatie. - Kijkt naar de externe factoren.	- Helpt om duidelijk de eigenschappen van de organisatie in kaart te brengen. - Kijkt naar de externe factoren van de organisatie.	- Gaat uitgebreid in op de identiteit van de organisatie. - Het model kijkt naar de onderscheidende kracht.
Nadelen	- Heeft minder aandacht voor interne factoren.	- Besteedt geen aandacht aan de identiteit van de organisatie en de interne factoren - Geeft geen duidelijk volgorde aan in het onderzoek.	- Het model kijkt minder naar de externe factoren. Het kijkt alleen naar de interne factoren en de identiteit.

Als de voor- en nadelen naast elkaar worden gelegd, blijkt dat het MDC-model het meest uitgebreide model is. Dit model behandelt de meeste factoren die belangrijk zijn voor het ontwikkelen van een scherpe positionering. Daarom zal het MDC-model de basis zijn voor dit onderzoek. Op dit model worden de deelvragen gebaseerd. Daarom wordt nu eerst het MDC-model verder uitgewerkt.

Het MDC-model van Riezebos & Van der Grinten

Het model dat deze theorie van Riezebos samenvat is het MDC-model. Dit model helpt bij het maken van alle keuzes die tot een scherpe positionering leiden.



Afbeelding 4: Het MDC-model van Riezebos & van der Grinten (EURIB Team, 2015)

Merk

Als eerste in het model staat het merk centraal. Hier gaat het om de identiteit van je merk. Voor een organisatie kan de identiteit in kaart worden gebracht door de organisatie-identiteit te

analyseren en te beschrijven. De identiteit van een organisatie kan in kaart worden gebracht aan de hand van zes factoren:

1. De geschiedenis van de organisatie
2. De bedrijfsoriëntatie
3. De kerncompetenties.
4. De missie en visie
5. De cultuur
6. De organisatie- en klantwaarden



Afbeelding 5: Zes factoren van de organisatie-identiteit.

Doelgroep

In deel twee van het MDC-model draait het om de vraag welke aspecten van de merkidentiteit relevant zijn voor de doelgroep. Om vast te stellen welke aspecten van de identiteit gebruikt kunnen worden om een merk te positioneren, kan gebruik gemaakt worden van de betekenisstructuuranalyse. Deze methode helpt relevant identiteitsaspecten te ontdekken en laat zien hoe deze identiteitsaspecten praktisch tot uiting kunnen komen.

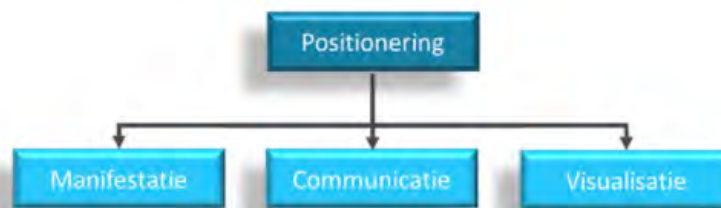
Concurrenten

Tijdens de derde stap van het MDC-model wordt bepaald hoe het merk zich verhoudt tot haar concurrenten. Hier wordt de nadruk gelegd op differentiatie. Hoe kan het merk zich onderscheiden van andere merken? Hiervoor kunnen er twee vragen gesteld worden:

1. Points of Parity: op welke punten sluit het merk aan bij concurrenten?
2. Points of Difference: op welke punten wijkt het merk af van concurrenten?

Op basis van deze gegevens kan een positionering uitgeschreven worden (Riezebos R. , Stappenplan , 2015). Een positionering is richtinggevend voor de volgende drie factoren:

1. Manifestatie
2. Communicatie
3. Visualisatie



Afbeelding 6: Positionering als richtinggever voor manifestatie, Communicatie en visualisatie (EURIB Team, 2015)

2.4 Identiteit

Het eerste onderdeel van het MDC-model, en van dit onderzoek, is de organisatie-identiteit. Om een duidelijk ingekaderd onderzoek uit te voeren is het van belang dat het begrip 'organisatie-identiteit' verder gedefinieerd wordt.

Wat is organisatie-identiteit?

De organisatie-identiteit bestaat volgens Albert en Whetten uit drie dimensies.

Organisatie-identiteit is:

- o Dat wat leden van een organisatie zien als centraal voor de organisatie
- o Dat wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties
- o Dat wat door de leden van de organisatie als een duurzaam fenomeen wordt gezien waarin verleden en heden (en waarschijnlijk ook) toekomst met elkaar verbonden zijn.

(Whetten, 1985, pp. 263-295)

Het belang van een sterke organisatie-identiteit

Elke organisatie heeft een identiteit. Deze identiteit geeft antwoord op de volgende vragen;

- o Wie zijn wij?
- o Waartoe bestaan wij?
- o Hoe maken wij het verschil?

Met een identiteit kan de organisatie bouwen aan een duurzaam en sterk merk. Hoe sterker de identiteit, hoe hechter de band met de doelgroep. Door identiteit kan de organisatie zich onderscheiden. Een sterk merk komt voort uit collectieve inspanning, alle medewerkers moeten op de hoogte zijn van de identiteit van 'hun' organisatie (Schilders, 2014). Een goede organisatie-identiteit inspireert. Om te inspireren heeft de organisatie een visie nodig, een overtuiging over wat anders kan (Synergie, 2013). Wanneer je een sterk merk wilt bouwen, is engagement van de medewerkers essentieel. De hele organisatie moet samenwerken (Bekkum, 2013). Enthousiasme is een belangrijk ingrediënt. Medewerkers die zo enthousiast zijn over hun organisatie dat ze met enthousiasme andere aansteken, maken een organisatie

nog succesvoller (Superpromoters). Oftewel, sterke organisaties worden gedragen door de medewerkers zelf. (Vogelaar, 2009)

De organisatie-identiteit in kaart brengen

Ook de organisatie-identiteit kan op verschillende manieren in kaart worden gebracht. In dit onderdeel worden vier verschillende modellen vergeleken om erachter te komen welke het beste gebruikt kan worden in dit onderzoek. Het gaat om de zes dimensies van Riezebos, de Merkwijzer van Ruud Boer, de Corporate Identity Mix van Birkit en Stadler en Het RepTrak model van het reputation Institute. Allereerst wordt er een korte omschrijving gegeven van deze modellen. Hierna worden de modellen vergeleken en wordt er een keuze gemaakt voor een of meerdere modellen.

1. De zes dimensies van Riezebos

Voordat men een portionering kiest, moet men weten of die positionering wel bij de organisatie past. Riezebos analyseert de organisatie-identiteit in zijn stappenplan aan de hand van zes dimensies. (Riezebos R. , 2015, p. hoofdstuk 2)

De geschiedenis van de organisatie

1. De bedrijfsoriëntatie
2. De kerncompetenties.
3. De missie en visie
4. De organisatiecultuur
5. De organisatie- en klantwaarden

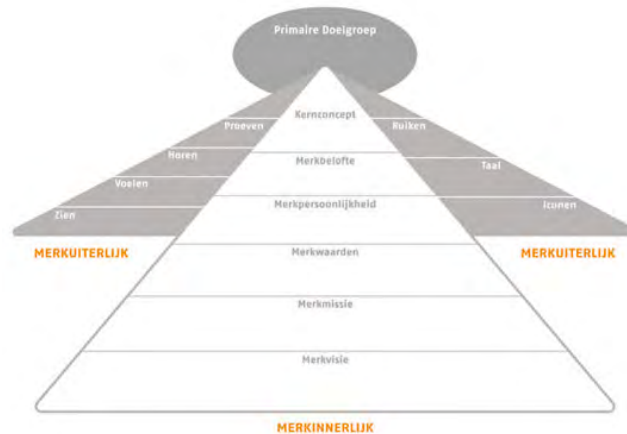
Door deze zes dimensies in kaart te brengen, kan er een duidelijke organisatie-identiteit uitgewerkt worden (Riezebos R. , 2015, p. hoofdstuk 2). Een andere manier om de organisatiecultuur in kaart te brengen is het invullen van de merkwijzer.

2. De merkwijzer van Ruud Boer

Met de merkwijzer wordt de ware identiteit van een onderneming onderzocht. Het is een leidraad om op een gestructureerde manier in gesprek te gaan over de organisatie-identiteit. De visie, missie en persoonlijkheid wordt onderzocht en omschreven. Ook visuele, hoorbare of tastbare elementen van de organisatie worden onderzocht (Boer, 2015). De merkwijzer bestaat uit de volgende onderdelen;

- o Merkinerlijk: visie, missie, waarden, persoonlijkheid, belofte en kernconcept.
- o Doelgroep: gebruikersgroep, marketingdoelgroep, communicatiedoelgroep en focusgroep.
- o Kenmerken van de doelgroep: socio-demografisch, persoonlijkheidskenmerken, gedragskenmerken en lifestyle-kenmerken.
- o Merkouterlijk: taal, zien, voelen, horen, proeven, ruiken en iconen.

(Boer, 2015)



Afbeelding 7: De merkwijzer (Westerlaken, 2015)

Naast deze twee methoden om de organisatie-identiteit in kaart te brengen, bestaat ook de Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler. Ook dit model wordt vaak gebruikt om de organisatie-identiteit in kaart te brengen.

3. Corporate Identity Mix van Birkigt en Stadler

De corporate identity mix bestaat uit vier onderdelen, met als duidelijk middelpunt de persoonlijkheid van de organisatie. Birkigt en Stadler zien een organisatie-identiteit als een samenhangend geheel van verschijningsvormen, woorden en daden, samen met haar persoonlijkheden. Dit wordt beschreven als gedrag, symboliek, communicatie en persoonlijkheid.

Persoonlijkheid

De persoonlijkheid is de basis van de corporate identity mix. De schrijvers stellen dat de organisatie naar het verleden moet kijken om haar persoonlijkheid vast te stellen. Dit kan als basis gebruikt worden voor haar toekomstig handelen. Vervolgens moet de organisatie doelen bepalen en deze vastleggen. Dit kan in de missie en visie (Stadler, 2002).

Gedrag

Gedrag heeft het meeste invloed op het beeld dat mensen hebben van de organisatie. Mensen geloven voornamelijk wat de organisatie doet, niet wat zij zegt. Het werkelijke gedrag is moeilijk te onderzoeken. In feite wordt de perceptie van het gedrag door de organisatie onderzocht. Dit doe je door middel van deskresearch (Stadler, 2002).

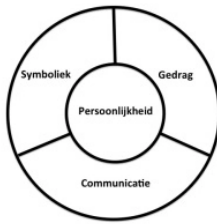
Symboliek

Met symboliek bedoelen de schrijvers vooral design. Om de symbolische betekenis te onderzoeken, kan er bijvoorbeeld gebruik gemaakt worden van de semiotische analyse (Stadler, 2002).

Communicatie

Het gaat hier om communicatie in 'enge zin'. Dat zijn de verbale en visuele boodschappen die de organisatie op kortere termijn stuurt. Hiermee kan worden ingespeeld op verwachtingen

van doelgroepen of de beeldvorming kan worden bijgestuurd. Dit kan onderzocht worden aan de hand van deskresearch. (Stadler, 2002)



Afbeelding 8: De corporate Identity Mix (CommunicatieKC, 2014)

Samengevat:

	De zes dimensies	De Merkwijzer	Corporate Identity Mix
Voordelen	- Geeft een breed beeld van de organisatie-identiteit. - Biedt een duidelijke volgorde voor een onderzoek. - Bevat alleen de relevante onderdelen voor dit onderzoek.	- Geeft een uitgebreid beeld weer van de organisatie-identiteit.	- Kijkt niet alleen naar de identiteit volgens de medewerkers, maar ook naar het werkelijke gedrag.
Nadelen	- Besteedt geen aandacht aan de visuele identiteit uitingen.	- Besteedt aandacht aan onderdelen die voor dit onderzoek niet relevant zijn.	- Is minder gespecificeerd dan de andere modellen. - Besteedt aandacht aan onderdelen die voor dit onderzoek niet relevant zijn.

De Merkwijzer is, in vergelijking tot De zes dimensies van Riezebos, nog uitgebreider. Dit model gaat namelijk ook in op de visuele aspecten van de identiteit, zoals de doelgroep en het merkuiterlijk. Er wordt in dit onderzoek echter meer aandacht besteed aan het merkinnerlijk. De focus zal liggen op de manifestatie en communicatie van de organisatie, niet op de visualisatie. Daardoor wordt er in dit model aandacht besteed aan onderdelen die voor dit onderzoek niet relevant zijn.

De Corporate Identity Mix is een bekend model, maar voor het doel van dit onderzoek minder gespecificeerd dan de zes dimensies van Riezebos. Ook dit model gaat diep in op de visuele aspecten van de organisatie, een onderdeel dat geen prioriteit heeft in dit onderzoek. Daarom wordt in dit onderzoek de organisatie-identiteit in kaart gebracht aan de hand van de zes

dimensies van Riezebos. Deze sluiten ook feilloos aan op het gekozen MDC-model (Riezebos R. , 2015). Daarom volgt er nu een uitgebreide uitleg over de zes dimensies van Rik Riezebos.

1. De zes dimensies van Riezebos

Voordat er een positionering gekozen kan worden, moet de organisatie weten of die positionering wel bij de organisatie past. Riezebos analyseert de organisatie-identiteit in zijn stappenplan aan de hand van zes dimensies (Riezebos R. , 2015, p. hoofdstuk 2).

1. De geschiedenis van de organisatie
2. De bedrijfsoriëntatie
3. De kerncompetenties.
4. De missie en visie
5. De organisatiecultuur
6. De organisatie- en klantwaarden

Historie

De geschiedenis van een bedrijf vormt het fundament van de organisatie-identiteit. Hoe is de organisatie ontstaan, wie zijn de oprichters en wat vonden zij belangrijk? De geschiedenis van de organisatie heeft vaak veel invloed op de bedrijfsoriëntatie, de competenties, de visie & missie, de cultuur en de kernwaarden (Riezebos R. , 2015).

Bedrijfsoriëntatie

De bedrijfsoriëntatie is ook wel de bedrijfsfocus. Het is belangrijk om dit in kaart te brengen voor de organisatie start met het positioneren. De Bedrijfsoriëntatie bepaalt namelijk welke mogelijkheden er zijn omtrent de positionering (Riezebos R. , 2015). Er zijn vier verschillende bedrijfsoriëntaties te onderscheiden.

- **Het proces (procesgeoriënteerde focus).**
Hier gaat het om het zo goed mogelijk regelen en beheersen van processen. Deze oriëntatie is vaak te zien bij transportbedrijven, maar ook bij bedrijven waar het accent ligt op zo goedkoop mogelijk produceren.
- **De markt (marktgeoriënteerde focus).**
Hier richt de organisatie zich op de kansen die een markt biedt. Deze bedrijven kijken wat de behoeften van de klant zijn, voordat ze een product te maken of dienst aanbieden.
- **Het product of de dienst (Productgeoriënteerd focus).**
Hier wordt er gekeken naar kwaliteit en innovatie. Het draait om het perfectioneren van een bepaald product. Deskundigheid staat hoog in het vaandel.
- **Het concept (conceptgeoriënteerde focus).**
Een conceptgeoriënteerde organisatie richt zich op nastreven van een 'groots' idee. Dit zijn organisaties die naar maatschappelijke relevantie streven en dit in hun bedrijfsvoering belangrijk vinden. Medewerkers zijn in deze organisaties vaak erg gemotiveerd.

(Riezebos R. , 2015, p. hoofdstuk 2)

Kerncompetenties

Door de kerncompetenties in kaart te brengen, kan vastgesteld worden waar de specifieke kracht van de organisatie ligt. Er zijn vier kerncompetenties te onderscheiden:

- **Proces georiënteerd: interne en externe logistiek**
Deze bedrijven zijn sterk in interne logistiek en procesmatig werken. VB: supermarkten. De processen binnen een organisatie worden zo efficiënt mogelijk gemaakt, zodat er kostenbesparing plaatsvindt. Er is een competentie ontwikkeld waarbij de externe logistiek zo goed mogelijk gestroomlijnd wordt. VB: PostNL.
- **Marktgeoriënteerd: marktkennis en klantencontact**
Organisaties hebben kennis van de markt en houden rekening met de wensen en behoeften van de klant. VB: AH en Grolsch. Organisaties die klantcontact en communicatie erg belangrijk vinden. VB: UPC
- **Productgeoriënteerd: uitvinden en productie**
Uitvinden is een kerncompetentie bij bedrijven die zich onderscheiden door ontwikkeling en innovatie. Bij productie staat expertise op het gebied van productontwikkeling centraal. Sommige organisaties kunnen nou eenmaal iets maken waar anderen niet toe in staat zijn.
- **Conceptgeoriënteerd: samenwerken en motivatie**
Motivatie van medewerkers zorgt voor een cultuur die gekenmerkt wordt door flexibiliteit en vertrouwen. Er is hier vaak een laag ziekteverzuim en hoge productiviteit. Deze bedrijven laten mensen samen werken, met elkaar, maar ook met de klant. Als partijen binnen een bedrijf goed samenwerken, komt dit de bedrijfsresultaten ten goede.

(Riezebos R. , 2015, p. hoofdstuk 2)

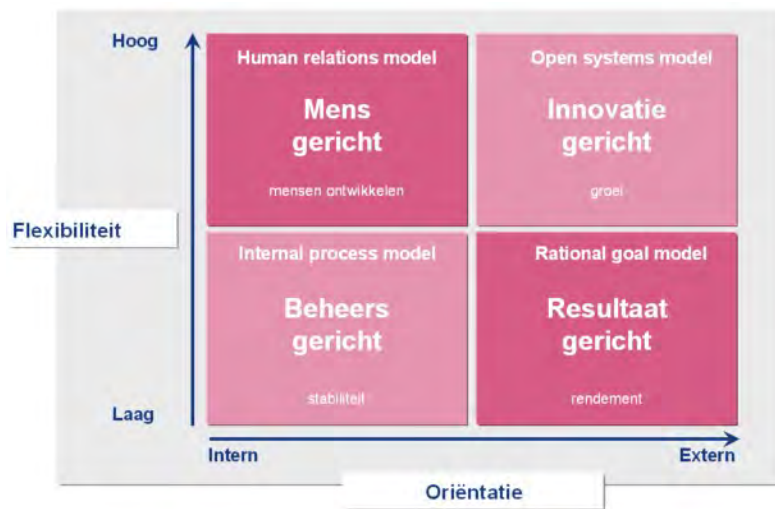
Visie & missie

De visie is het beeld dat de organisatie van de markt in de toekomst heeft. De missie is de wijze waarop de organisatie haar doelen denkt te realiseren (Synergie, 2013). Het is belangrijk dat medewerkers achter deze visie en missie staan. De missie moet inspirerend zijn, de lat mag hoog liggen. Zo worden medewerkers en klanten geïnspireerd. (Riezebos R. , 2015) Dat sluit aan op het belang van een sterke organisatie-identiteit die eerder in het theoretisch kader besproken is (Bekkum, 2013).

Organisatiecultuur

De organisatiecultuur houdt in hoe mensen in een bedrijf met elkaar omgaan. Het gaat hier bijvoorbeeld om hoe zij elkaar aanspreken, wat zij belangrijk vinden, wat medewerkers in de organisatie verbindt (Riezebos R. , 2015, p. hoofdstuk 2). De organisatiecultuur kan beschreven worden als het geheel van waarden, opvattingen, symbolen en rituelen die gedeeld worden door de organisatieleden (Pennings, 1986, pp. 119-125). De organisatiecultuur geeft richting aan het handelen van de werknemers. Het geeft betekenis aan de organisatie en bevordert de saamhorigheid (Pennings, 1986). Door de toename van service, de organisatie-explosie en organisatieveranderingen waar Rik Riezebos over schrijft, wordt de organisatiecultuur steeds belangrijker voor de positionering.

Volgens Quinn zijn er vier verschillende organisatieculturen te onderscheiden (1983). Deze zijn in te delen in een tabel op een as van flexibiliteit en oriëntatie (Quinn & Rorhbaugh, 1983).



Afbeelding 9: Cultuurmodel van Quinn & Rorhbaugh (123management, 2017)

- o **De mensgerichte cultuur:** In een mensgerichte organisatiecultuur staan de medewerkers centraal. Er wordt gekeken naar ontwikkelingsmogelijkheden van medewerkers en de organisatie vertoont gelijkenissen met de organisatie van een familie.
- o **De innovatieve cultuur:** In een innovatieve organisatiecultuur staat de ontwikkeling van nieuwe diensten of producten centraal. Deze cultuur komt veel voor in bijvoorbeeld researchafdelingen, technologiebedrijven en startups.
- o **De beheersgerichte cultuur:** Een beheersgerichte cultuur kenmerkt zich door haar regels en procedures; deze dienen nageleefd te worden. Deze cultuur komt veel voor bij overheidsinstellingen.
- o **De resultaatgerichte cultuur:** In een resultaatgerichte cultuur staat het eindproduct centraal. Dienen de targets gehaald te worden en is er sprake van concurrentie met organisaties van eenzelfde aard.

(Quinn & Rorhbaugh, 1983)

Organisatiewaarden

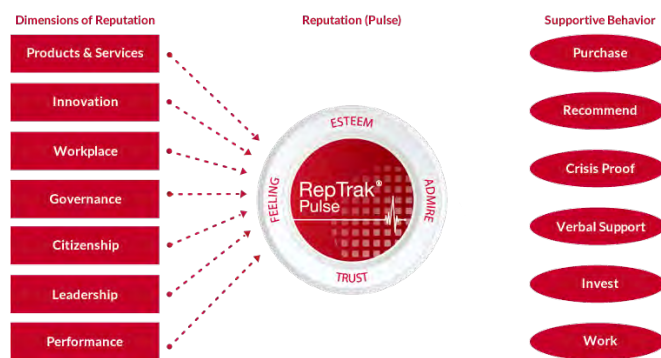
In organisaties bepalen de kernwaarden of gedrag wel of niet gewenst is. De waarden hangen af van de bedrijfsoriëntatie. Vaak beslist de directie welke waarden centraal staan, maar er wordt wel goed gekeken naar externe en interne factoren. Vaak zijn waarden van organisaties hetzelfde, maar de manier waarop ze geïmplementeerd worden is dan anders (Riezebos R. , 2015, p. hoofdstuk 2).

Door deze zes dimensies in kaart te brengen, kan een duidelijke organisatie-identiteit uitgewerkt worden (Riezebos R. , 2015, p. hoofdstuk 2).

Hiernaast wordt er in het onderzoek gekeken naar de huidige klanten. Waarom hebben zij voor NeoSEM gekozen en hoe zien zij de organisatie-identiteit? Om zo duidelijk mogelijke antwoorden te krijgen van de huidige klanten van NeoSEM, zal er gebruik worden gemaakt van het RepTrak model. Dit model zal niet volledig uitgewerkt worden, maar de dimensies van reputatie zullen gebruikt worden als leidraad voor de diepte-interviews. Dit wordt gedaan om de interviews richting te geven en ervoor te zorgen dat alle nodige informatie uit de interviews wordt gehaald. De vragen die in de diepte-interviews gesteld worden, gaan dus dieper in op deze dimensies.

Het RepTrak model van het reputation institute

Het RepTrak model is een model om reputatie te meten. Er worden 15 stakeholdergroepen in meer dan 25 sectoren en meer dan 50 landen onderzocht voor meer dan 7.000 bedrijven (Reputation Institute, 2018).



Afbeelding 10: het RepTrak Model (Reputation Institute, 2018)

Producten en diensten

Het gaat hier over de kwaliteit van de producten of diensten die de organisatie levert. Daarbij wordt gekeken naar de prijs/kwaliteitsverhouding, of het aanbod overtuigend is en of het aan de wensen van de organisatie voldoet.

Innovatie

Hier gaat het erom of de organisatie als innovatief en vooruitstrevend wordt gezien. Is de organisatie in staat om zich snel aan te passen aan de markt?

Werkomgeving

Hier gaat het erom of medewerkers goed beloond worden voor hun werk. Werknemerswelzijn en ontwikkelingsmogelijkheden zijn hier erg belangrijk.

Governance

Deze pijler gaat over de openheid en transparantie van de organisatie.

Burgerschap

Hier gaat het om milieubewustzijn, maatschappelijk verantwoord ondernemen en maatschappelijke invloed. Wat voor invloed heeft de organisatie op de samenleving?

Leiderschap

Hier gaat het om het management van de organisatie. Is de organisatie goed georganiseerd en heeft het management een heldere visie en laten zij inspirerend leiderschap zien?

Prestaties

Deze pijler gaat over de financiële prestaties van de organisatie. Winstgevendheid, boven verwachting presteren en een sterke groei zijn hier belangrijk.

Door deze pijlers in kaart te brengen krijgt men een duidelijker beeld van de reputatie van de organisatie (Lamers, 2016).

2.5 Doelgroep

Het tweede onderdeel van het MDC-model van Riezebos is de relevantie voor de doelgroep. Om een duidelijk ingekaderd onderzoek uit te voeren, is het van belang dat het begrip 'doelgroep' verder gedefinieerd wordt.

Wat is een doelgroep?

'Een doelgroep is een onderdeel van bijvoorbeeld de Nederlandse samenleving waarop (bedrijfs)activiteiten gericht zijn.' (Juridisch woordenboek, sd)

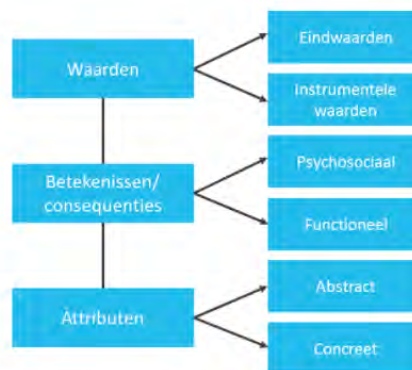
Om een duidelijke positionering te ontwikkelen, is het volgens Riezebos van belang dat de organisatie weet welke aspecten van de organisatie-identiteit relevant zijn voor de doelgroep (Riezebos R. , 2015, p. 11). Omdat NeoSEM ook graag wil weten welke communicatie-aspecten van belang zijn, wordt dat ook onderzocht in dit onderzoek. Met communicatie-aspecten wordt de manier van communiceren bedoeld. Om dit in kaart te brengen kan gebruik gemaakt worden van de betekenisstructuuranalyse van Reynolds en Gutman. (EURIB Team, 2009)

Betekenisstructuuranalyse (BSA) van Reynolds en Gutman

De betekenisstructuuranalyse is een methode waarmee kan worden vastgesteld hoe eigenschappen van een organisatie gevormd kunnen worden naar merkwaarden en hoe deze merkwaarden vertaald kunnen worden naar concrete attributen (Riezebos R. , 2015, p. hoofdstuk 4). Een betekenisladder bestaat uit drie niveaus met elk twee sub-niveaus.

1. Waarden of doelen:
 - a. Eindwaarden: waarden die mensen in hun leven belangrijk vinden om na te streven.
 - b. Instrumentele waarden: wijze waarop mensen eindwaarden in hun leven proberen te realiseren.
2. Betekenissen/ consequenties:

- a. Psychosociale consequenties: de wijze waarop bepaalde eigenschappen van een organisatie door iemand gebruikt kunnen worden in een psychosociale context.
 - b. Functionele consequenties: de gevolgen van het gebruik van een dienst of product door een klant/ consument.
3. Eigenschappen van de organisatie, de dienst of het product:
 - a. Abstracte eigenschappen of voordelen van de interactie met een organisatie of het gebruik van een dienst of product.
 - b. Concrete eigenschappen van een organisatie, dienst of product.



Afbeelding 11: Structuur van de betekenisladders (EURIB Team, 2009)

De betekenisladder wordt ingevuld tijdens een gesprek met de doelgroep. Dit kan op twee manieren. De eerste manier is 'bottum-up'. Dit houdt in dat de interviewer vraagt welke eigenschappen de doelgroep relevant vindt. Vervolgens kan er gevraagd worden naar de betekenis die de geïnterviewde geeft aan die eigenschappen. Dit wordt vervolgens gekoppeld aan de waarden die daarop aansluiten. Wanneer er al een vermoeden naar de waarden van de doelgroep is, kunnen er vragen gesteld worden om erachter te komen hoe de doelgroep deze waarden in praktijk brengt. Dit is de top-down manier van vragen stellen. Op deze manier komt de interviewer er uiteindelijk achter welke eigenschappen van de organisatie de geïnterviewden relevant vindt (EURIB, 2017).

De betekenisladder is een methode waar met creativiteit mee om moet worden gegaan. Dit omdat het interview van tevoren niet volledig vast mag staan (EURIB, 2017). Daarom wordt dit model in dit onderzoek gebruikt als leidraad voor het interview, maar niet als vaste basis. Het model wordt gebruikt om achter de relevante identiteits- en communicatie-aspecten van de doelgroep te komen.

2.6 Concurrentie

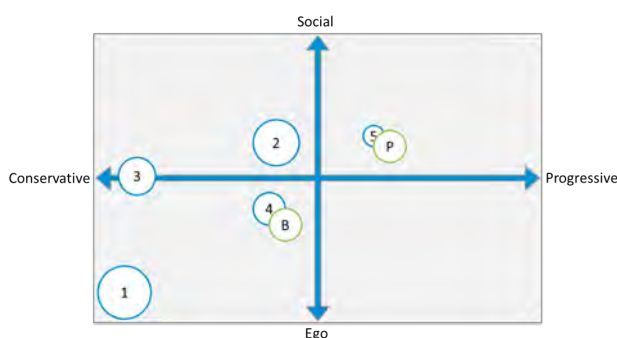
Het laatste onderdeel van het MDC-model van Riezebos is het de onderscheidende factor van NeoSEM, ten opzichte van haar concurrentie. Om een duidelijk ingekaderd onderzoek uit te voeren is het van belang dat het begrip 'concurrentie' verder gedefinieerd wordt.

Wat is concurrentie?

“De onderlinge wedijver tussen ondernemingen om een sterke positie op de markt te veroveren, waarvan met name bij een oligopolie sprake is. Hevige concurrentiestrijd kan er uiteindelijk toe leiden dat slechts één aanbieder overblijft (monopolie) zodat van concurrentie geen sprake meer is” (Economisch woordenboek, sd).

Concurrentieanalyse

De concurrentie kan in kaart worden gebracht aan de hand van de concurrentiematrix. Deze matrix bestaat uit twee assen die beide twee uiterste uitbeelden. De eerste as gaat over de boodschap van de concurrent en de tweede as gaat over het gedrag van de concurrent. De boodschap gaat over wat de organisatie zegt en het gedrag gaat over hoe de organisatie het zegt. Beide assen vertegenwoordigen een uiterste tegenstelling en hierdoor is het mogelijk positioneringen te vergelijken zonder subjectief over de kwaliteit te oordelen (Merkelijkheid, 2017).



Afbeelding 12: De concurrentiematrix (Merkelijkheid, 2017)

Merkelijkheid deelt de matrix in met de volgende assen:

Gedrag

Conservatief vs. Progressief: De eerste as (gedrag) verdeelt merken op basis van hun vooruitstrevendheid in het overbrengen van de boodschap. Dit kan bijvoorbeeld betekenen dat zij een vergeten kanaal een nieuw leven in blazen (Merkelijkheid, 2017). Vragen die hier gesteld kunnen worden zijn:

- Wordt er gebruik gemaakt van diverse middelen? (bijv. evenementen, video, guerilla-acties of sponsoring) Of is het vooral adverteren in traditionele media?
- Hoe zit het met de inzet van nieuwe of sociale media?
- Uitspraak conservatief: wij doen het al jaren zo en het gaat prima.
- Uitspraak progressief: wij zijn altijd benieuwd hoe we voor de ontwikkelingen uit kunnen lopen.

(Merkelijkheid, 2017)

Boodschap

Ego vs. Sociaal: Volgens Merkelijkheid is de afweging ego vs. sociaal geschikt om de boodschap van merken objectief te kunnen vergelijken. Een 'ego' merk heeft een houding van 'take it or leave it', terwijl sociaal merk vooral de behoefte en wensen van haar klanten centraal stelt (Merkelijkheid, 2017).

Door de eigen organisatie en de concurrentie in de concurrentiematrix te plaatsen, wordt er een duidelijk marktoverzicht gecreëerd. Vragen die hier geteld kunnen worden zijn:

- o Is het merk in gesprek met haar klanten of zendt het alleen?
- o Stimuleert het merk co-ownership/co-creatie of is het gebrand op het behouden van merkcontrole en -eigendom?
- o Hebben klanten invloed op product, communicatie of marketing?

(Merkelijkheid, 2017)

Daarnaast kan de concurrentiematrix ook met eigen gekozen uitersten ingevuld worden.

2.7 Loyaliteit en generatie Y

Loyaliteit is een begrip wat niet in het onderzoeksplan naar voren is gekomen. Echter kwam dit onderwerp in relatie tot generatie Y, de generatie die werkzaam is bij NeoSEM, in één van de interviews aan bod. Dit bleek erg interessant. Daarom wordt er in dit literatuuronderzoek nog extra informatie over geboden.

Wat is loyaliteit?

De definitie van loyaliteit is volgens de literatuur moeilijk vast te stellen. Volgens Wikipedia gaat het om een morele verbondenheid, het houden aan een band of verbintenis. Het wordt ook wel als trouw gedefinieerd (Wikipedia, 2018). Ook woorden als eerlijk en oprecht worden als synoniemen genoemd (Ensie, 2015).

Wat is generatie Y?

De mensen binnen generatie Y worden ook wel millennials genoemd (Wikipedia, 2018). Typerend voor deze generatie is dat ze zijn opgegroeid met internet en zich thuis voelen in de gedigitaliseerde wereld (Wikipedia, 2018).

Loyaliteit en generatie Y

Volgens Martijn Lampert (2009) wil de generatie een steeds vrijere en lossere werkomgeving. Maar alles moet wel geregeld zijn. Er is steeds meer individualisering en dat is te merken op de arbeidsmarkt. Er is veel meer mogelijk in werkverbanden dan vroeger, waardoor er veel meer parttime gewerkt wordt. Er is een toename van ZZP'ers en jobhoppen is een begrip geworden (Lampert & Spangenberg, 2009).

Ook blijkt de generatie Y minder loyaal dan voorgaande generaties. Deze generatie is meer loyaal naar zichzelf toe, en niet naar de organisatie toe. Zij willen graag hun carrièreopties open houden (Smola & Sutton, 2002). Generatie Y is gericht op parallelle carrières. Daarbij ligt

de loyaliteit bij hun eigen ontwikkeling en niet bij de organisatie (Gursoy, Maier & Chi, 2008, in Wijnen, 2010).

2.8 Conclusie & betekenis voor dit onderzoek

Met deze informatie kan het gehele onderzoek duidelijk afgebakend worden. Hierdoor kan de vraag zo efficiënt mogelijk beantwoord worden. Het MDC-model van Rick Riezebos wordt als leidend model gebruikt tijdens dit onderzoek. Er wordt gekeken naar de identiteit van de organisatie, de doelgroep en de concurrenten. Om de identiteit van NeoSEM in kaart te brengen, worden de zes dimensies van Riezebos gebruikt. Dit is ook de basis van de interviewvragen met de medewerkers van NeoSEM. Tijdens de interviews met de gewenste klant wordt gebruik gemaakt van het RepTrak model. Dit model is de leidraad voor de interviewvragen aan de huidige klant. Daarnaast wordt de literatuur over de groeifasen van Osch gebruikt om deelvraag één te beantwoorden.

De betekenisstructuuranalyse van Riezebos wordt gebruikt voor de interviews met de gewenste doelgroep. De interviewvragen zijn opgesteld aan de hand van de onderwerpen die terugkomen in dit model; eigenschappen van de organisatie, betekenissen en waarden.

Om de concurrentie te analyseren en hen te vergelijken met NeoSEM, wordt de concurrentiematrix van Merkelijkheid gebruikt. Er wordt gebruik gemaakt van de volgende assen; progressief vs. conservatief en ego vs. sociaal. Daarnaast kan er ook gebruik worden gemaakt van eigen gekozen assen.

Hoofdstuk 3

- Methodebeschrijving -



3. Methodebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt beschreven op welke manier dit onderzoek is uitgevoerd. Er wordt gekeken naar de methodes die per deelvraag gebruikt zijn en de manieren waarop data verzameld en geanalyseerd is. Hier wordt uitgelegd hoe de diepte-interviews zijn vormgegeven en welke meetinstrumenten gebruikt zijn.

3.1 Populatie, steekproef-verantwoording

Tijdens de uitvoering van dit onderzoek is er gebruik gemaakt van methodische triangulatie. Dat betekent dat er gebruik is gemaakt van drie verschillende onderzoeksmethoden om de beperkingen van de afzonderlijke onderzoeksmethoden te compenseren. Er is gebruik gemaakt van de volgende methoden:

- o Literatuuronderzoek
- o Deskresearch
- o Kwalitatief onderzoek (diepte-interviews)

(Raessens, 2015)

Om het onderzoek zo stabiel mogelijk uit te voeren, is er gebruik gemaakt van verschillende meetinstrumenten en is het onderzoek op verschillende momenten uitgevoerd (Raessens, 2015). Dit onderzoek is uitgevoerd met een kritische houding. Op deze manier zal de validiteit van dit onderzoek gewaarborgd worden (Raessens, 2015).

Om een betrouwbaar onderzoek te presenteren, is het nodig dat het onderzoek vrij van toevalsfouten is. Dit is gedaan door het onderzoek in te bakenen en te standaardiseren. Dit is gedaan in de begripsafbakening en het theoretisch kader.

3.1.1 Literatuuronderzoek

Voor het literatuuronderzoek zijn verschillende bronnen geraadpleegd. Er is gebruik gemaakt van verschillende websites, boeken, rapporten en artikelen. De literatuur is gebruikt als basis voor dit onderzoek. Het heeft geholpen om structuur en verdieping aan te brengen binnen de deelvragen. Er is voornamelijk gebruik gemaakt van secundaire literatuur. Dit zijn bronnen waarin onderzoeken en inzichten over een bepaald onderwerp zijn beschreven. Elke gebruikte bron is terug te vinden in de literatuurlijst.

3.1.2 Diepte-interviews

Nadat de literatuurstudie een basis voor het onderzoek vormde, zijn er diepte-interviews uitgevoerd om dieper in de onderwerpen te duiken. Er is gekozen voor half gestructureerde diepte-interviews. Het onderwerp van het interview ligt van tevoren vast en ook is er een vragenlijst gemaakt. Deze zijn terug te vinden in de bijlage van dit onderzoeksrapport. Natuurlijk is er ruimte om tijdens het gesprek uit te wijken. Op deze wijze wordt vanuit verschillende kanten informatie verkregen. Het is de bedoeling dat respondenten vrijuit commentaar leveren of hun mening geven. Er zijn vragen opgesteld die helpen om

verschillende dimensies van deze meningen en de achterliggende redenen beter te begrijpen. Dit resulteert in rijke, diepgaande informatie (Raessens, 2015). De validiteit van de half-gestructureerde interviews is lager dan bij een gestructureerd interview. Echter is het binnen het onderzoek nodig om door te kunnen vragen. Het heeft daarnaast een hogere validiteit dan bij een ongestructureerd interview (Baarda, De Goede & Teunissen, 2009).

Alle transcripties van de diepte-interviews zijn terug te vinden in het speciale transcriptierapport wat op entree staat. De opnames van de diepte-interviews kunnen opgevraagd worden bij de onderzoeker. Voor dit onderzoek zijn er vier verschillende groepen geïnterviewd. Iedere groep is nuttig voor een bepaalde deelvraag. Het gaat om de volgende groepen:

1. Medewerkers van NeoSEM

Als eerste zijn de Medewerkers van NeoSEM geïnterviewd. Het gaat om acht interviews met vaste medewerkers en zes interviews met stagiaires en studenten. Er is de keuze gemaakt om alleen de acht interviews met de vaste medewerkers te transcriberen, omdat er na deze diepte-interviews veel verzadiging optrad. De overige zes interviews zijn wel meegenomen in de analyse. In de onderstaande tabel wordt extra informatie geboden over de afgenomen interviews met de medewerkers van NeoSEM.

Naam	Functie	In dienst	Datum afname	Verwerking
Jason Wu	Eigenaar	Oprichting	26-03-18	Getranscribeerd
Andy Vinkenburg	Teamleider	Oprichting	28-03-18	Getranscribeerd
Amira Hot	SEO-specialist	Sinds 1,5 jaar	26-03-18	Getranscribeerd
Sven Mulder	SEA-specialist	Sinds 2 jaar	28-03-18	Getranscribeerd
Mike Bouwman	SEA-specialist	Sinds 0,5 jaar	26-03-18	Getranscribeerd
Kaylee Eijer	Parttime SEA-specialist	Sinds 1 jaar	26-03-18	Getranscribeerd
Kristan van Hierden	Parttime SEA-specialist	Sinds 1 jaar	26-03-18	Getranscribeerd
Wesley Geurtsen	SEA-specialist	Sinds 4 maanden	18-04-18	Getranscribeerd
Erik van Beek	Student/ Parttime SEA- specialist	Sinds 0,5 jaar	17-04-18	Geanalyseerd
Lisa Cozijnsen	Afstudeerstagiair HRM	Sinds 5 maanden	03-04-18	Geanalyseerd
Nick van Maaren	Afstudeerstagiair Commerciële Economie	Sinds 0,5 jaar	04-04-18	Geanalyseerd
Raymon van Boheemen	Stagiair Sales (parttime)	Sinds 5 maanden	27-03-18	Geanalyseerd
Mike Bruunekreef	Stagiair SEO	Sinds 0,5 jaar	28-03-18	Geanalyseerd

Thom Reijnders	Stagiair Social Media	Sinds 4 maanden	18-04-18	Geanalyseerd
----------------	--------------------------	--------------------	----------	--------------

2. Huidige klanten van NeoSEM

Als tweede groep is de huidige klant van NeoSEM geïnterviewd. In totaal zijn er zes huidige klanten geïnterviewd. Na deze zes interviews trad er verzadiging op. Er is voor gekozen om de interviews samen met mede-afstudeerstagiair Nick van Maaren af te nemen. Nick van Maaren is student Commerciële Economie aan de HAN en doet onderzoek naar de strategie van NeoSEM. Deze keuze is gemaakt, omdat ook Nick de huidige klant moest interviewen voor zijn onderzoek en de vragenlijsten grotendeels overeenkwamen. Ook hij moest minimaal vijf huidige klanten interviewen. Omdat er vaker studenten bij NeoSEM onderzoek doen, wordt de huidige klant ook vaker gevraagd om mee te werken aan een interview. Om zo min mogelijk klanten hiermee lastig te vallen, is er gekozen om de interviews tegelijkertijd af te nemen.

Beide partijen hebben een eigen vragenlijst opgesteld. Deze zijn voor aanvang van de interviews naast elkaar gelegd en samengevoegd. Dit zodat er geen dubbele vragen aan de klant gesteld zouden worden. Naast deze praktische reden heeft het samen uitvoeren van de interviews ook bijgedragen aan de betrouwbaarheid van de resultaten. Beide partijen hielden elkaar tijdens de interviews scherp en gaven elkaar feedback. Ook kon er gewaarschuwd worden wanneer er een vraag vergeten werd of er niet genoeg werd doorgevraagd.

Alle interviews zijn woordelijk getranscribeerd. In het overzicht hieronder staan de geïnterviewde klanten. Er is gekozen om kleine en grote klanten te interviewen, en daarnaast ook onderscheid te maken in e-commerce en non e-commerce.

Organisatie	Naam	Functie	Diensten	Datum
Instituut HIP - Klein - Non e-commerce	Claudine Snoodijk	Marketing Manager	- SEA - Social media training	19-04-18
Giga Meubel - Groot - E-commerce	Alex van Drenth	Eigenaar	- SEA - SEO - E-mail marketing - Social media	20-04-18
Het Mandenhuys - Klein - E-commerce	Bettine van der Welle	Eigenaresse	- SEA	23-04-18
Fotohuisjehuren.nl - Groot - Non e-commerce	Arjan van Rhenen	Eigenaar	- SEA - SEO - E-mail marketing - Social Media	25-04-18
Assum Delft - Klein - Non e-commerce	Linda Kailola	Marketing Coördinator	- SEA - SEO training	07-05-18

EF2 - Partner - Verschillende e-commerce klanten	Gerrie Pierik & Karlijn Hubers	Marketing strateeg & SEO-specialist	- SEA	07-05-18
--	-----------------------------------	---	-------	----------

3. De gewenste doelgroep

Als derde groep zijn er vijf bedrijven geïnterviewd die binnen de gewenste doelgroep passen. Voorafgaand aan het kiezen van bedrijven, is er onderzoek gedaan naar de gewenste doelgroep. Dit is terug te vinden in hoofdstuk 6.1. Ook deze interviews zijn samen met Nick van Maaren afgenomen, om dezelfde reden als eerder in dit hoofdstuk genoemd.

Alle interviews zijn woordelijk getranscribeerd. In het overzicht hieronder staan de geïnterviewde organisaties.

Organisatie	Naam	Functie	Doelgroep	Datum
Intratuin Barneveld	Tom Uljee	Marketing Coördinator	Regionaal MKB	02-05-18
Ruiter Zonwering & Garagedeuren	Marja Ruiter & Amber Garrits	Eigenaresse & Marketing medewerker	Regionale MKB	04-05-18
P-Services	Tim van Mourik	Marketing Manager	Landelijke E-commerce	09-05-18
Europa Parket	Angelique van 't Hol	Marketing Coördinator	Regionale MKB	15-05-18
Noppies	Jorian Keij	Marketing Manager	Landelijke E-commerce	22-05-18

Alle deze diepte-interviews zijn opgenomen met een geluidsrecorder en er is gebruik gemaakt van letterlijke transcriptie. Alles is taalkundig correct gemaakt, herhalingen zijn er in principe uitgehaald en ook 'eh' is niet genoteerd. Verder is de transcriptie bij de woordkeuze van de respondent gebleven

4. Experts

Als laatste groep zijn er drie experts geïnterviewd. Deze interviews zijn bedoeld als extra verdieping op de literatuur en het deskresearch. Dit alles om de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek zo hoog mogelijk te houden. Deze interviews zijn samenvattend getranscribeerd. Dit omdat het extra interviews zijn als ondersteuning. In het overzicht hieronder staan de geïnterviewde organisaties.

Naam	Organisatie	Functie	Onderwerp	Datum
Omid Yazdanpanah	Google Dublin	Agency Account Strategist	Kansen voor NeoSEM	17-04-18

Roy Ishak	Freelancer	Freelance Content marketeer en SEO-specialist	Kansen voor NeoSEM	02-05-18
Jan Lok	Christelijke Hogeschool Ede	Docent en trainer business, leadership en ethics	Groeifasen	23-05-18

3.1.3 Deskresearch

Voor dit onderzoek is er uitgebreid deskresearch uitgevoerd naar de doelgroep en de concurrentie van NeoSEM. Voor de deskresearch is gebruik gemaakt van de financiële gegevens van NeoSEM, waardoor alles ook op data verantwoord kan worden. Dit alles om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te houden. De financiële gegevens zijn terug te vinden in de bijlage van dit onderzoek. Daarnaast is er gebruik gemaakt van verschillende websites. Deze bronnen zijn allemaal terug te vinden in de literatuurlijst in hoofdstuk elf.

3.2 Respons

In het onderzoeksplan van dit onderzoek staat dat alle medewerkers van NeoSEM geïnterviewd zouden worden. Daarnaast zouden vijf huidige klanten, vijf bedrijven die binnen de gewenste doelgroep vallen en twee experts geïnterviewd worden. Alle medewerkers van NeoSEM zijn inderdaad geïnterviewd, maar er is besloten niet alle interviews te transcriberen. Dit wegens de verzadiging die optrad en de vele tijd die het in beslag nam. Er zijn in totaal acht huidige klanten van NeoSEM benaderd voor een interview. Dit omdat de verwachting was dat niet iedere klant tijd zou hebben voor dit onderzoek. Uiteindelijk hebben zes huidige klanten toegezegd. Ook zijn er acht bedrijven benaderd die binnen de gewenste doelgroep van NeoSEM vallen. Daarnaast zijn er drie, in plaats van twee, interviews gehouden met experts. Dit omdat Omid Yazdanpanah toevallig in Nederland (bij NeoSEM) was, en tijd had om een aantal vragen te beantwoorden. De interviews met Roy Ishak en Jorian Keij zijn via Skype afgenomen. Dit omdat zij zich voor langere tijd in het buitenland bevonden. Alle andere interviews zijn face-to-face afgenomen.

3.3 Onderzoeksmethode en meetinstrumenten

Dit onderzoek is uitgevoerd aan de hand van vijf deelvragen. Om tot een goed resultaat te komen, zijn er verschillende onderzoeksmethoden en meetinstrumenten gebruikt.

Er is gebruik gemaakt van de methode van het kwalitatief onderzoek. In de meeste gevallen is er eerst gebruik gemaakt van de technieken van het literatuuronderzoek. Deze fase voorziet de onderzoeker van kennis van het onderzoeksprobleem. Door middel van het kwantitatief onderzoek is er meer precieze informatie verzameld (Burns & Bush, 2011). Om duidelijk aan te geven welke methoden en instrumenten er zijn gebruikt voor dit onderzoek, wordt dit per deelvraag uitgewerkt.

Deelvraag	Dataverzameling	Gekozen methode	Verantwoording
Deelvraag 1: Wat is de identiteit van NeoSEM?	Deskresearch & kwalitatief onderzoek.	Deskresearch door middel van literatuurstudie en half gestructureerde diepte-interviews	Het beantwoorden van deze deelvraag is van belang om inzicht te krijgen in de identiteit van NeoSEM. In de eerste plaats wordt er literatuuronderzoek verricht naar de beste manier om identiteit te beschrijven en te onderzoeken. Deze literatuur is gebruikt om een zo goed mogelijk onderbouwd antwoord te krijgen op de deelvraag en input te leveren op de vragenlijst voor de diepte-interviews. Ook is de literatuurstudie gebruikt om meer informatie te winnen over de groeifasen van organisaties. Deze informatie is op een later moment vergeleken met de uitkomsten van de diepte-interviews. Het uiteindelijke antwoord op deze deelvraag is ontstaan aan de hand van diepte-interviews met medewerkers van NeoSEM. Er is hier voor diepte-interviews gekozen, omdat dit het meest uitgebreide antwoord op de deelvraag zal geven.
Deelvraag 2: Waarom hebben de huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM gekozen?	Kwalitatief onderzoek	Half gestructureerde diepte-interviews	Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek. Er zijn zes half gestructureerde diepte-interviews gehouden met huidige klanten van NeoSEM. Op deze manier moet duidelijk worden waarom de huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM hebben gekozen en wat de sterktes en zwaktes

			zijn volgens de huidige klanten van NeoSEM.
Deelvraag 3: Welke identiteitsaspecten van een online marketing bureau zijn relevant voor de gewenste doelgroep van NeoSEM?	Deskresearch & kwalitatief onderzoek.	Deskresearch door middel van literatuurstudie en half gestructureerde diepte-interviews	Deelvraag drie zal beantwoord worden aan de hand van literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek. Het is belangrijk om allereerst de doelgroep in kaart te brengen. Dit is gedaan aan de hand van deskresearch. Vervolgens gaat het onderzoek verder met het uitvoeren van literatuuronderzoek. Om vast te stellen welke aspecten van een identiteit belangrijk zijn voor de doelgroep, is gebruik gemaakt worden van de betekenisstructuuranalyse (BSA). Met deze methode kan de identiteit van een merk blootgelegd worden en wordt duidelijk hoe dit praktisch tot uiting kan komen (EURIB Team, 2015). Dit model is in dit onderzoek gebruikt als leidraad voor het interviews, maar niet als vaste basis. Verdere uitleg over dit model is te vinden in het literatuuronderzoek.
Deelvraag 4: Wat is de gewenste manier van communiceren door een online marketing bureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM?	Kwalitatief onderzoek	Half gestructureerde diepte-interviews	In deelvraag drie is onderzocht wat de gewenste doelgroep van NeoSEM een prettige manier van communiceren vindt. Deze vraag moet beantwoord worden zodat de communicatie straks feilloos aansluit op de positionering van NeoSEM. Daarnaast leeft deze vraag erg bij de opdrachtgever. Deze deelvraag is beantwoord aan

			de hand van kwalitatief onderzoek. Er zijn vijf half gestructureerde diepte-interviews gehouden met bedrijven die binnen de gewenste doelgroep van NeoSEM vallen. Dit zijn dezelfde interviews als gebruikt zijn in deelvraag drie.
Deelvraag 5: Hoe verhoudt het merk NeoSEM zich tot haar concurrenten?	Deskresearch & kwalitatief onderzoek.	Deskresearch door middel van literatuurstudie en half gestructureerde diepte-interviews	Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Als eerste is er deskresearch uitgevoerd om de concurrentie van NeoSEM in kaart te brengen. Na een duidelijke concurrentieanalyse gemaakt te hebben, is de concurrentie matrix ingevuld. Naast deskresearch zijn er twee diepte-interviews gehouden met onafhankelijke experts, Omid Yazdanpanah en Roy Ishak. Dit zijn experts op het gebied van online marketing, die geen directe concurrent zijn. Hiermee is extra informatie verzameld over de positionering van online marketing bureaus. Ook wordt er gebruik gemaakt van de interviews met de huidige klanten van NeoSEM. Dit om de sterktes en zwaktes van NeoSEM, ten opzichte van haar concurrenten, in kaart te brengen.

3.4 Dataverzameling

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van informatie die op verschillende wijzen is verkregen. Hieronder volgt een overzicht van de planning gedurende het onderzoek.

- o Literatuurstudie.
- o Analyse van de literatuurstudie.
- o Opstellen van vragenlijsten voor diepte-interviews.
- o Afnemen van de interviews met medewerkers van NeoSEM.
- o Benaderen van huidige klanten, de gewenste doelgroep en experts voor diepte-interviews.
- o Interviewen van huidige klanten, de gewenste doelgroep en experts.
- o Informatie van diepte-interviews analyseren.
- o Informatie van diepte-interviews koppelen aan de literatuurstudie en deskresearch.

Een meer specifieke analyse van het onderzoek per deelvraag is hieronder te vinden.

3.4.1 Deelvraag 1: Wat is de identiteit van NeoSEM?

Werkwijze

Als eerste is in deze deelvraag gebruik gemaakt van een literatuurstudie naar identiteit. Zo is duidelijk geworden wat de beste manier is om identiteit te beschrijven en te onderzoeken. Er is gekozen om gebruik te maken van de zes dimensies van Rik Riezebos. Aan de hand van dit model zijn vragen over identiteit gesteld. Dit model is gekozen, omdat het alle aspecten van de organisatie-identiteit meeneemt. Het is een erg uitgebreid model vergeleken met andere modellen die in de literatuurstudie onderzocht zijn. Daarnaast sluit het model feilloos aan op het MDC-model, wat de basis van dit onderzoek is. Verdere uitleg over dit model is terug te vinden in het literatuuronderzoek.

Om antwoord te geven op de eerste deelvraag zijn er drie subdeelvragen opgesteld. Als eerste is er gekeken naar de groeifase waar NeoSEM zich in bevindt. Hier is de literatuurstudie gebruikt om meer informatie te winnen over de groeifasen van organisaties. Deze informatie is op een later moment vergeleken met de uitkomsten van de diepte-interviews. Ter verdieping is ook nog een expert op het gebied van startups geïnterviewd. Dit om duidelijk te krijgen in welke ontwikkelfase NeoSEM zich bevindt, wat de problemen zijn die daarbij horen en wat hieraan gedaan kan worden. Hier is Jan Lok, docent en trainer business, leadership en ethics op het CHE voor geïnterviewd.

De tweede subdeelvraag is: "Wat is de huidige identiteit van NeoSEM?" Er zijn half gestructureerde diepte-interviews gehouden met de eigenaar en de medewerkers van NeoSEM. Op deze manier is duidelijk geworden wat de medewerkers van NeoSEM als identiteit van NeoSEM zien en hoe de eigenaar hierover denkt. Er is hier gekozen voor diepte-interviews, zodat er een zo uitgebreid mogelijk antwoord op de deelvraag en hoofdvraag gegeven kan worden. Ook is in de diepte-interviews met huidige klanten gevraagd naar hun beeld van de organisatie. Dit zijn dezelfde interviews als degene die in deelvraag twee aan bod komen. Om de identiteit van NeoSEM in kaart te brengen, is deze klanten naar hun beeld van de identiteit

van NeoSEM gevraagd. De vragenlijst voor dit thema is opgesteld aan de hand van onderwerpen die terugkomen in het RepTrak model. Dit model was een leidraad voor de onderwerpen die aangekaart zijn in de interviews met de huidige klanten.

De derde subdeelvraag is: "Wat is de gewenste identiteit van NeoSEM?". Ook hier zijn de interviews met de medewerkers en huidige klanten van NeoSEM gebruikt. Er is gevraagd naar verbeterpunten van de organisatie en wat de medewerkers en klanten graag anders zouden zien. Dit is vergeleken met de huidige identiteit om er zo achter te komen wat NeoSEM nog moet veranderen.

Ervaring

Tijdens het onderzoek werd al snel duidelijk dat de informatie uit de interviews behoorlijk op één lijn lag. Er is erg veel informatie binnen gekomen via de interviews en dit was duidelijk te onderbouwen met de literatuur over de groeifasen van startups. De interviews met de medewerkers hebben in een vroeg stadium van dit onderzoek plaatsgevonden. De overige interviews hebben in een later stadium plaatsgevonden. Alle geïnterviewden gaven aan het een nuttig interview te vinden, zij waren dan ook erg enthousiast.

Omstandigheden en verandering

Naarmate er steeds meer interviews gehouden en geanalyseerd waren, werd het duidelijk hoeveel informatie er wel niet beschikbaar was. Het was daardoor soms lastig om een goede lijn en structuur aan te brengen in het verhaal.

3.4.2 Waarom hebben huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM gekozen?

Werkwijze

Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek. Er zijn zes half gestructureerde diepte-interviews gehouden met huidige klanten van NeoSEM. Na deze interviews trad er verzadiging op en zijn er geen extra interviews gehouden. Door middel van deze interviews is duidelijk geworden waarom de huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM hebben gekozen. Er is voor gekozen om de interviews samen met mede-afstudeerstagiair Nick van Maaren af te nemen, zoals eerder in dit hoofdstuk al is beschreven. Beide partijen hebben een eigen vragenlijst opgesteld. Deze zijn voor aanvang van de interviews naast elkaar gelegd en samengevoegd. Dit zodat er geen dubbele vragen aan de klant werden gesteld.

Ervaring

De geïnterviewde klanten waren erg enthousiast om mee te werken aan dit onderzoek. Dit omdat er veelal klanten zijn gekozen die nog niet eerder benaderd waren. De klanten deelden veel informatie en durfden eerlijk hun mening te geven. Omdat de interviews gezamenlijk met Nick van Maaren zijn uitgevoerd, kon er duidelijk feedback worden gegeven op de manier van interviewen.

Omstandigheden en verandering

Omdat veel huidige klanten via Suite Seven of via de eigenaar, Jason, zijn binnengekomen, hadden zij niet enorm duidelijke redenen waarom ze voor NeoSEM kozen. Het was niet

makkelijk om de werkelijke reden van de keuze voor NeoSEM te achterhalen, ook omdat niet iedereen die geïnterviewd werd zelf die keuze heeft gemaakt.

3.4.3 Deelvraag 3: Welke identiteitsaspecten van een Online Marketing bureau zijn relevant voor de gewenste doelgroep van NeoSEM?

Werkwijze

Deelvraag drie is beantwoord aan de hand van literatuuronderzoek en kwalitatief onderzoek. Als eerste is de gewenste doelgroep in kaart gebracht. Dit is gedaan aan de hand van persoonlijke gesprekken met Jason Wu, Andy Vickenborg en Nick van Maaren. Daarnaast is gebruik gemaakt van de financiële gegevens van NeoSEM. Voor deze vraag is er gebruik gemaakt van half gestructureerde diepte-interviews met vijf bedrijven die binnen de gewenste doelgroep van NeoSEM vallen. Na deze interviews trad er verzadiging op. De vragenlijst die gebruikt is voor deze interviews, is gebaseerd op de drie onderdelen van de betekenisladder: eigenschappen, betekenissen en waarden. Dit model hielp om duidelijke en goede vragen op te stellen en is dus de leidraad geweest voor de interviews. Ook de interviews met de gewenste doelgroep zijn samen met Nick van Maaren uitgevoerd. Beide partijen hebben een eigen vragenlijst opgesteld. Deze zijn voor aanvang van de interviews naast elkaar gelegd en samengevoegd. Dit zodat er geen dubbele vragen aan de klant werden gesteld.

Ervaring

De interviews zijn goed verlopen dankzij de structuur die de betekenisladder gaf. De gewenste doelgroep heeft eerlijke en duidelijke antwoorden gegeven, ook al hadden zij op dit moment een samenwerking met een ander online marketing bureau. De interviews zijn boven verwachting goed gegaan. Geïnterviewden lieten ook weten het een erg leuk en goed gestructureerd interview te vinden.

Omstandigheden en verandering

Het was moeilijk om bedrijven te vinden die tijd wilden vrijmaken voor dit onderzoek. Vaak was er namelijk geen band met deze bedrijven dus kwam het aan op de gunfactor. Hierdoor zijn deze interviews pas in een laat stadium van het onderzoek afgerond. Ook kon het laatste interview op het laatste moment niet face-to-face plaatsvinden, waardoor de vragenlijst ook moest worden aangepast. Hierdoor werd niet evenveel informatie verzameld als in de andere interviews.

3.4.4 Deelvraag 4: Wat is de gewenste manier van communiceren door een online marketing bureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM?

Werkwijze

Deelvraag vier is beantwoord aan de hand van kwalitatief onderzoek. Ook bij deze vraag is er gebruik gemaakt van half gestructureerde diepte-interviews met vijf bedrijven die binnen de gewenste doelgroep van NeoSEM vallen. Het gaat hier om dezelfde interviews als genoemd in deelvraag drie. Op deze manier is duidelijk geworden welke aspecten van communicatie relevant zijn voor deze respondenten. Het gaat hier om de manier van communiceren door NeoSEM. Dit is een vraag die leeft bij de opdrachtgever zelf. Van de uitkomsten is een

duidelijke analyse gemaakt en dit is gekoppeld aan de juiste doelgroep. Dit om een zo volledig en betrouwbaar mogelijk antwoord te geven op deze vraag.

Ervaring

De interviews over dit onderdeel werden door de geïnterviewden als erg leuk ervaren. Er werd namelijk gewerkt met een interactieve vorm van interviewen. Dit is terug te vinden in de vragenlijst in de bijlage. De gewenste doelgroep heeft eerlijke en duidelijke antwoorden gegeven, ook al hadden zij op dit moment een samenwerking met een ander online marketing bureau. De interviews zijn boven verwachting goed gegaan. Geïnterviewden lieten ook weten het een erg leuk en goed gestructureerd interview te vinden.

Omstandigheden en verandering

De omstandigheden en veranderingen die hier van toepassing zijn, zijn genoemd in hoofdstuk 3.4.3.

3.4.5 Deelvraag 5: Hoe verhoudt het merk NeoSEM zich tot haar concurrenten?

Werkwijze

Deze deelvraag is beantwoord aan de hand van deskresearch en kwalitatief onderzoek. Als eerste is er een deskresearch uitgevoerd om duidelijk de concurrenten van NeoSEM in kaart te brengen. Dit is gedaan aan de hand van de gewenste doelgroep en persoonlijke gesprekken met Jason Wu en Andy Vinkenborg. Deze concurrenten zijn vervolgens uitgebreid geanalyseerd aan de hand van websites en social media. Naast de deskresearch zijn er diepte-interviews uitgevoerd met twee onafhankelijke experts. Twee experts op het gebied van online marketing, die geen directe concurrenten zijn. Hiermee wordt extra informatie verzameld over de positionering van online marketing bureaus. Daarnaast zijn de diepte-interviews met de huidige klanten gebruikt om de sterktes en zwaktes van NeoSEM in kaart te brengen. Vervolgens is, met alle informatie uit vorige deelvragen en de uitkomst van de concurrentieanalyse, de concurrentiematrix ingevuld. Door de eigen organisatie en de concurrentie in de concurrentiematrix te plaatsen, is er een duidelijk marktoverzicht gecreëerd. Op deze manier is er inzicht verkregen in de manier waarop NeoSEM zich kan onderscheiden van haar concurrentie.

Ervaring

Doordat er in deelvraag drie al een duidelijke doelgroep in kaart is gebracht, was het makkelijk om de juiste concurrenten te kiezen. Dankzij de interviews met Omid Yazdanpanah en Roy Ishak was het duidelijker waar de kansen voor NeoSEM liggen.

Omstandigheden en verandering

De concurrentieanalyse was lastig om uit te voeren omdat er niet fysiek binnen gekeken kon worden bij de concurrenten. Gelukkig waren er recensies en interviews beschikbaar. Ook konden resultaten van deze deelvraag onderbouwd worden met de uitkomsten van de interviews met de huidige klanten.

3.5 Analysemethoden

In dit hoofdstuk wordt duidelijk op welke manier de data voor het onderzoek geanalyseerd wordt. Per onderzoeksmethode wordt duidelijk gemaakt welke analysemethoden gebruikt is.

3.5.1 Kwalitatief onderzoek

Alle diepte-interviews zijn opgenomen met een geluidsrecorder. Deze opnames zijn op te vragen bij de onderzoeker. Bij de interviews met de medewerkers van NeoSEM, de huidige klanten van NeoSEM en de gewenste doelgroep van NeoSEM is gebruik gemaakt van woordelijke transcriptie. Deze interviews vormen namelijk de basis voor het beantwoorden van deelvraag één tot en met vier. De interviews zijn taalkundig correct gemaakt, herhalingen zijn er in principe uitgehaald en ook 'eh' wordt niet genoteerd. Verder blijft de transcriptie bij de woordkeuze van de respondent. De interviews met experts zijn samenvattend getranscribeerd. Deze interviews hebben als doel om meer verdieping te bieden aan de literatuurstudies. Alle transcripten zijn terug te vinden in het speciale transcriptierapport op Entree.

Daarnaast is voor het analyseren gebruik gemaakt van verschillende modellen. De modellen die hier gebruikt zijn, zijn eerder in de literatuurstudie toegelicht. De ingevulde modellen zijn terug te vinden in hoofdstuk 12, de bijlagen.

3.4.2 Deskresearch

De informatie die binnenkomt door middel van de deskresearch wordt gestructureerd en geanalyseerd door middel van modellen. De modellen die hier gebruikt zullen worden zijn eerder in het literatuuronderzoek toegelicht. De onderzoeker heeft hier wel haar eigen conclusies uit moeten trekken (Raessens, 2015).

Nu duidelijk is welke methode, meetinstrumenten en analysemethoden er in dit onderzoek gebruikt zijn, wordt er in het volgende hoofdstuk antwoord gegeven op de eerste deelvraag. In dit hoofdstuk wordt de identiteit van NeoSEM uitgebreid in kaart gebracht.

Hoofdstuk 4

- De identiteit van NeoSEM -



4. Resultaten deelvraag 1

In deze deelvraag wordt er antwoord gegeven op de vraag: wat is de identiteit van NeoSEM? Deze deelvraag is op te delen in drie onderdelen. Als eerste wordt er gekeken naar de groeifase waar NeoSEM zich nu in bevindt. Dit wordt gedaan aan de hand van een literatuurstudie naar de groeifasen van startups. Dit wordt ondersteund door het interview met Jan Lok, expert op het gebied van startups en de ontwikkelingsfasen die daarbij horen. Als tweede wordt de huidige identiteit van NeoSEM in kaart gebracht. Om dit onderdeel te kunnen uitwerken, zijn er interviews afgenomen met de medewerkers van NeoSEM en met zes huidige klanten van NeoSEM. Deze interviews zijn terug te vinden in het transcriptierapport op Entree. Het derde onderdeel is de gewenste identiteit van NeoSEM. Om dit onderdeel te beantwoorden wordt ook gebruik gemaakt van de interviews die zijn afgenomen met de werknemers van NeoSEM. Alle quotes die in dit hoofdstuk gebruikt worden, zijn terug te vinden in de transcripties van de interviews.

4.1 NeoSEM in de Puberfase

Volgens Pieter van Osch van de Scale-up company doorloopt ieder bedrijf dezelfde groeifasen (2018). Elke organisatie loopt tijdens deze fasen vrijwel tegen dezelfde problemen aan. Om beter te begrijpen in welke situatie NeoSEM nu zit, is er een literatuurstudie uitgevoerd naar de groeifasen van Osch en is er een interview gehouden met Jan Lok, docent en trainer business, leadership en ethics aan de Christelijke Hogeschool Ede.

4.1.1 Groeifase 1: De startup fase

Volgens de literatuur is de eerste groeifase de startupfase (Osch, De vijf groeifasen van elk bedrijf, 2018). In deze fase heeft de organisatie maximaal acht werknemers. In de fase gaat de ondernemer echt van start. Het is een chaotische en rommelige fase. De organisatie heeft in deze periode weinig systemen en procedures. Daardoor varieert de prestatie en output, zo vervolgd Osch (2018). De ondernemer heeft in deze periode moeite om werkzaamheden uit handen te geven en moet leren delegeren. Ondernemer Jason Wu heeft dit eigenlijk twee keer meegemaakt. Vijf jaar geleden, toen hij Suite Seven opstartte en twee jaar geleden, toen hij de online marketing lostrok en daar NeoSEM van maakte. Hij verkocht in deze periode zijn diensten tegen hoge kortingen. Sommige klanten hebben deze kortingen nog steeds, zo blijkt uit het interview met Mike Bouwman, SEA-specialist bij NeoSEM. Al Jason's tijd en energie gingen naar het bedrijf.

NeoSEM heeft in deze periode weinig structuur, procedures en cultuur. Zoals blijkt uit het interview met Andy Vinkenburg, teamleider van NeoSEM, wisselt NeoSEM in deze periode vaak van kantoor en was er weinig vastigheid. Volgens de literatuur resulteert dit in variatie in prestatie en output. In de interviews met Andy Vinkenburg en Sven Mulder, SEA-specialist bij NeoSEM, was dit terug te zien in de SEO-werkzaamheden. Er was toentertijd niemand die duidelijk de SEO-werkzaamheden op zich nam. Daarom werd de taak steeds weer naar iemand anders toegeschoven, waardoor deze werkzaamheden uiteindelijk helemaal niet

uitgevoerd werden. Dit zorgde ervoor dat deze werkzaamheden ook niet gefactureerd konden worden. Volgens Osch resulteert dit alles weer in kwetsbaarheid voor korte termijn crisissen. Dit zorgt ervoor dat er veel druk komt op de ondernemer, die volgens Osch nog niet kan delegeren. Hierdoor wordt de betrokkenheid van de ondernemende steeds weer op de proef gesteld. Volgens Osch gaat het hier niet om een marktorientatie, maar draait alles puur om de dienst of het product. (Osch, groeifase 1: de startup fase, 2018)

4.1.2 Groeifase 2: de rollercoaster fase

Volgens Osch is de tweede groeifase de rollercoaster fase. (Osch, De vijf groeifasen van elk bedrijf, 2018) Deze fase breekt aan wanneer de organisatie zo'n acht tot tien medewerkers heeft. NeoSEM zelf heeft vijftien medewerkers op dit moment, maar wanneer je Suite Seven hierbij optelt, zijn dat er vijftientig. Volgens Osch betekent dit dat het tijd is om managementprocessen op te zetten. Het is tijd dat Jason de Manager van NeoSEM wordt, in plaats van alleen de ondernemer te zijn. Functionele taken, zoals HR en sales, worden vaak neventaken van de ondernemer of een deeltaak van de medewerker. Dit was de afgelopen periode te zien aan Amira Hot, SEO-specialist bij NeoSEM en aan Andy Vinkenborg. Beide medewerkers namen HR-taken op zich. Denk aan het goedkeuren van vrije dagen, het aannemen van nieuwe medewerkers en het organiseren van interne processen als schoonmaakroosters. Het is de bedoeling dat de organisatie wordt gestructureerd, zonder haar cultuur te verliezen. Toch blijkt uit vrijwel alle interviews dat er op dit gebied nog grote stappen moeten worden gemaakt.

De oriëntatie van de organisatie veranderd in deze fase volgens Osch van product naar de markt. Dit is een onderdeel waar later in deze deelvraag nog uitgebreid aandacht aan wordt besteed. Volgens Osch verlopen interne overleggen in deze periode erg rommelig. Ook dit is terug te zien bij NeoSEM. De weekopening wordt nog gedaan met het hele team en er worden vaak dingen besproken die niet voor iedere medewerker relevant zijn. (Osch, groeifase 2: de rollercoaster, 2018)

4.1.3 Groeifase 3: De puberfase

Deze groeifase breekt aan wanneer de organisatie zo'n vijftientig medewerkers heeft, zo zegt Osch. (Osch, De vijf groeifasen van elk bedrijf, 2018) In deze fase is er meer budget om professionals aan te nemen op verschillende deelgebieden. Dit zie je bij NeoSEM terug aan het verbreden van haar dienstenpakket. Waar ze twee jaar geleden begonnen met alleen SEA, biedt ze nu ook SEO, content, social media marketing, e-mail marketing en conversie optimalisatie aan, zo vertelt Andy Vinkenborg. Volgens Osch is dit een lastige fase. Nieuwe mensen kosten veel marge en zorgen voor complexiteit en afstemmingsproblemen. Vaak veroorzaakt dit wat ontevredenheid en staat de bedrijfscultuur onder druk. Dit is ook iets wat in de interviews meerdere malen aan bod kwam. Medewerkers hebben behoefte aan structuur, maar willen de vrijheid die zij op dit moment hebben ook liever niet kwijt.

De focus verschuift van buiten naar binnen tijdens deze fase. Sales wordt minder belangrijk, want met dit aantal medewerkers kan NeoSEM niet veel extra uren meer kwijt. Om dat te kunnen, is echt meer structuur nodig. NeoSEM heeft behoefte aan processen, systemen en een

duidelijke positionering. NeoSEM moet professioneler, zo zegt ook Alex van Giga Meubel. Alex is een huidige klant van NeoSEM en ook een goede kennis van Jason Wu. Hij is van mening dat het tijd is dat NeoSEM meer professionaliteit naar buiten uit gaat stralen.

Een organisatie in de puberfase werkt volgens Osch nog met oude organisatiedoelen, terwijl zij al denken aan nieuwe doelen. Zo geeft Jason Wu in zijn interview ook aan dat het niet meer zijn eerste doel is om in de Emerce top honderd te staan. Dit is echter wel het enigedoel dat bekend is onder zijn medewerkers.

"Nee, we hebben altijd gezegd dat we in de Emerce top 100 willen staan, maar dat vind ik nu niet meer zo. Ik zou wel graag een award willen winnen, maar dat is meer mijn eigen iets. Want ik wil altijd winnen, met die bekens en zo. Maar dat moet niet het hoofddoel zijn. Ik heb liever dat iedereen het gewoon leuk heeft, dat we een gezond bedrijf zijn. We zijn heel gezond. En dat je daar dan ook weer wat terug kan doen voor andere" – Jason Wu

Het is een valkuil dat de ondernemer zich teveel blijft bemoeien met operationele managementtaken, zo zegt Osch. Andy Vinkenburg kan dit bevestigen in zijn interview. Er zijn veel taken die Jason Wu niet uit handen kan of wil geven, terwijl dat wel veel beter zou zijn. Hij vindt administratie bijvoorbeeld helemaal niet leuk.

"Aho⁷ wil er nu geen afstand meer van nemen, bijvoorbeeld van de administratie. Want niemand anders kan dat. Terwijl dat onzin is." – Andy Vinkenburg

NeoSEM is de startup fase nu echt ontgroeid, maar zit nu midden in de rollercoaster fase en de puberfase is al in ruim in zicht, zo zegt Jan Lok. Er zijn, vooral intern, nog stappen die gemaakt moeten worden om ook de rollercoasterfase volledig achter zich te laten en vol aan de problemen van de puberfase te kunnen werken. Zo is het echt nodig dat Jason Wu de functionele managementtaken uit handen gaat geven en structuur aanbrengt in de organisatie. Een belangrijk onderdeel hiervan is administratie en facturatie. Salarisduidelijkheid is hier een zeer belangrijk deel van, zo zegt Jan Lok. Dat is namelijk het grote afbreukrisico. Salaris is geen pikkel om dingen te bevorderen, maar als salaris uitblijft, is volgens Jan Lok het vertrouwen zo zoek.

"We zijn gewoon begonnen als, vijf jaar geleden begonnen we bij Suite, tenminste ben ik begonnen bij Suite Seven, en waren we met z'n drieën. Aho, Wilco en ik. En er was geen reden om na te denken over HRM of over contracten. Dus toen was de noodzaak voor processen of voor structuur, voor CRM of wat dan ook, dat was er helemaal niet. Maar nu merk je wel, dat hoe groter je wordt hoe meer je daar behoefte aan hebt." – Andy Vinkenburg

NeoSEM bevindt zich volgens de literatuur dus tussen de rollercoaster- en puberfase in. Het zijn bekende en zeer normale problemen waar de organisatie nu tegen aan loopt, zo zegt Jan Lok. In het volgende hoofdstuk wordt de huidige identiteit van NeoSEM in kaart gebracht.

⁷ Aho is Jason Wu zijn Chinese naam. Medewerkers en vrienden noemen Jason vaak Aho.

4.2 De huidige identiteit van NeoSEM

Om de huidige identiteit van NeoSEM in kaart te brengen, zijn er interviews afgenomen met de medewerkers van NeoSEM en met zeven huidige klanten van NeoSEM. De huidige identiteit wordt in kaart gebracht aan de hand van de zes dimensies van Rik Riezebos. (Riezebos R., De organisatie-identiteit, 2015) Hier wordt gekeken naar de historie van NeoSEM, de bedrijf oriëntatie, de kerncompetenties, de missie & visie, de organisatiecultuur en de organisatiewaarden. Uitgebreide uitleg van dit model is terug te vinden in hoofdstuk 2.4. De vragenlijsten voor de interviews met de werknemers van NeoSEM en de huidige klanten van NeoSEM zijn terug te vinden in de bijlagen. Als eerste zal de geschiedenis van NeoSEM in kaart worden gebracht.

4.2.1 De geschiedenis van NeoSEM.

In 2013 begonnen Jason Wu en Wilco van Sligtenhorst hun eigen full service internetbureau. De twee ondernemers begonnen op een kleine zolder in het huis van Jason Wu, de zevende kamer in huis. Zo ontstond Suite Seven, een full service internetbureau dat websites en webshops bouwt en daarnaast ook branding en online marketing aanbiedt. Suite Seven groeide hard en al snel kregen zij hun eigen kantoor aan de Marconiestraat in Barneveld. Na drie jaar besloot Jason een nieuw bedrijf te starten, een bureau gespecialiseerd in online marketing voor e-commerce. Dit deed hij ten eerste omdat hij niet gelooft in full service. Jasons visie was dat specialisatie de toekomst zou zijn.

“Alle andere bureaus hier in de regio zijn allemaal full service. Ze doen websites en online marketing. En ik geloof dat je je beter kunt specialiseren in plaats van dat je het allemaal full service doet. Want dan kan je ook echt specialist worden” – Jason Wu

“We deden alles. Maar dat werkte natuurlijk niet, want uiteindelijk is er altijd wel een betere branding partij, is er altijd wel een betere online marketing partij, een betere web development partij, als je alles maar een beetje doet. Dus toen hebben we ervoor gekozen om het los te trekken.” – Andy Vinkenburg

Ten tweede wilde Jason graag zijn eigen bureau openen wegens meningsverschillen met zijn toenmalige partner Wilco. Suite Seven bleef bestaan, maar schoof het online marketing gedeelte door naar NeoSEM. Zo ontstond in 2016 NeoSEM, een bedrijf met toen drie medewerkers. Chris van der Lee, Andy Vinkenburg en Menno Buurman. De naam NeoSEM is bedacht door Andy Vinkenburg. Neo betekent nieuw en SEM betekent Search Engine Marketing. Eerst wilde Jason het bedrijf naar zijn dochter Nova vernoemen. Dat betekent namelijk ster, maar het betekent ook nieuw. Maar Hanne, de vrouw van Jason, wilde niet dat Nova's naam gebruikt zou worden voor het bedrijf. Daarom heeft Jason voor Neo gekozen. Naast de diepe betekenis die in de naam zit, is Neo ook nog eens een karakter in de favoriete film van Jason, The Matrix. Toch was dat puur toeval en niet de reden waarom hij voor NeoSEM gekozen heeft.

NeoSEM groeide snel. In de twee jaar dat het bedrijf nu bestaat, heeft het ook al drie keer van kantoor moeten veranderen omdat het niet meer paste. Het bedrijf is inmiddels van drie

werknemers gegroeid naar een club van vijftien man. Uit de financiële gegevens van NeoSEM blijkt dat het bedrijf vorig jaar met maar liefst 69% is gegroeid. Ook het aantal klanten is van één klant naar ongeveer vijftig klanten gegaan. Het is nu zelfs zo dat het huidige kantoor van NeoSEM ook te klein wordt, zeker wanneer ze zo door gaan. Vorig jaar is ook Suite Seven helemaal van Jason Wu geworden, zijn compagnon Wilco van Sligtenhorst is vertrokken. Zo leidt Jason nu twee snelgroeïende bedrijven met jonge werknemers. De bedrijven staan los van elkaar, maar werken veel samen.

Dat is ook terug te zien in de interviews met de huidige klanten van NeoSEM. Het Mandenhuys, Instituut Hip en Giga Meubel zijn alle drie ook klant van Suite Seven. Suite Seven verzorgt de websites en webshops voor deze klanten. Deze drie klanten geven ook alle drie in hun interview aan niet goed het verschil tussen NeoSEM en Suite Seven te weten.

“We hebben heel lang gezegd: ‘we moeten naar Suite Seven’ of ‘Suite Seven heeft gebeld’. Terwijl dat dus eigenlijk NeoSEM was. Wij als klant zien dat wel als één.” – Het Mandenhuys

Voor klanten die bij beide partijen diensten afnemen, is het dus niet altijd even duidelijk wat NeoSEM doet, en wat Suite Seven doet. Voor klanten die alleen van Suite Seven of alleen van NeoSEM klant zijn, is dit wel duidelijk.

NeoSEM heeft de afgelopen twee jaar haar werkzaamheden uitgebreid van alleen SEA, naar ook SEO, social media marketing, content marketing en conversie optimalisatie. Volgens Andy Vinkenburg en Sven Mulder komt dit voornamelijk doordat Amira Hot in dienst kwam.

“Qua werkzaamheden, in het begin was het wel echt denk ik negentig procent Adwords en tien procent SEO. SEO en content. Social eigenlijk helemaal niet. Maar sinds Amira erbij is gekomen, zijn we steeds meer SEO gaan doen. Ook steeds meer content. Tenminste social content. In dat opzicht hebben we qua dienstverlening onszelf ook wel ontwikkeld.” – Sven Mulder

“Toen gebeurde het nooit, dus kregen we SEO-opdrachten en dan zei ik: “Heb ik niet zo’n zin in. Menno ga jij het maar doen.”. En Menno zei: “Ja, ik heb er ook geen zin in of ik kan het niet. Sven doe jij het maar.”. En Sven zei: “Ja, ik heb nog nooit iets met SEO gedaan. Hier Bonnie.”.

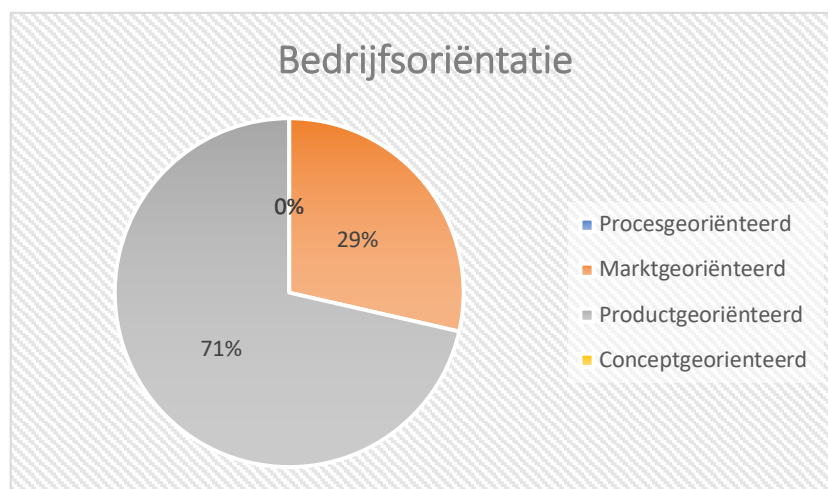
En Bonnie stuurt het weer door naar mij. Dus op een gegeven moment was die opdracht twee maanden verder en had nog steeds niemand iets gedaan. Dus konden we het ook niet factureren, dus kreeg je je geld niet. En toen zagen we ineens, toen Amira erbij kwam, dat die opdrachten wel werden uitgevoerd. En dat we daar wel resultaten mee behaalden en dat de klanten blij waren.” – Andy Vinkenburg

In de afgelopen twee jaar is NeoSEM dus explosief gegroeid en staat het nu op een kantelpunt. NeoSEM is klaar voor de volgende stap.

4.2.2 De bedrijfsoriëntatie

Uit de literatuur blijkt dat er onderscheid gemaakt kan worden tussen vier verschillende bedrijfsoriëntaties: procesgeoriënteerd, marktgeoriënteerd, productgeoriënteerd en de conceptgeoriënteerd. Uitleg over deze bedrijfsoriëntaties zijn terug te vinden in hoofdstuk 2.4 (Riezebos R., De organisatie-identiteit, 2015).

NeoSEM is een productgeoriënteerde organisatie, zo blijkt uit de interne interviews. Elf van de veertien geïnterviewden geven aan NeoSEM een productgeoriënteerde organisatie te vinden. Bij een productgeoriënteerde organisatie wordt gekeken naar kwaliteit en innovatie. Het draait om het perfectioneren van een bepaalde dienst. Deskundigheid staat hoog in het vaandel. Een belangrijke waarde van NeoSEM is kwaliteit. De medewerkers willen de beste kwaliteit leveren aan hun klanten en zetten zich daar dan ook hard voor in.



Afbeelding 13: De bedrijfsoriëntaties

“Wij streven naar een zo hoog mogelijke kwaliteit die we leveren aan de klanten. Het gaat toch wel om het perfectioneren van de campagnes van onze klanten” – Mike Bouwman

De medewerkers van NeoSEM vinden het belangrijk dat ze blijven leren. Volgens henzelf komt dat door een stukje passie. Omdat iedereen bij NeoSEM zijn werk echt leuk vindt, is het makkelijker om er tijd in te investeren. Zo wordt er ook buiten werktijd aandacht besteed aan het blijven ontwikkelen.

“Je wilt het beste resultaat halen voor je klant als zij bijvoorbeeld Adwords afnemen. En deskundigheid staat hier hoog in het vaandel. We verbeteren steeds en vanuit Jason wordt daar ook best wel de nadruk op gelegd, dat we blijven ontwikkelen, zodat we ook de beste dienst kunnen leveren aan de klant.” – Amira Hot

De medewerkers van NeoSEM willen het beste bieden aan de klant, dat is duidelijk. Zij zetten zich liever hard in voor het beste resultaat, dan dat ze netjes de uren maken die ingekocht zijn.

"Ik denk niet dat wij het meest efficiënt werken. Maar dat komt wel weer ten goede van de kwaliteit. Want ja, we kunnen wel als wij een uur verkocht hebben of weet ik veel, drie uur verkocht hebben aan een klant in de week, gewoon die drie uur draaien met rapportages en alles erbij en dan meer niet. Maar volgens mij willen wij ook juist meer support bieden en meer kwaliteit bieden. Soms draai je dan meer uur bij wijze van, of andere uren."

– Sven Mulder

"Over het algemeen doe ik er alles aan om die kwaliteit te behalen. Ik kijk 's avonds nog naar mijn rendement. En in het weekend. Want anders heb ik twee dagen gemist als ik hier maandag kom. Dus ik kijk eigenlijk altijd wel naar hoe hoog de kwaliteit is." – Mike Bouwman

Ook de huidige klant ziet NeoSEM als een specialistische partij. De huidige klant ziet NeoSEM als een partij die kwaliteit levert en goed is in haar werk.

"Ze zijn in mijn ogen heel erg specialistisch." – Instituut Hip

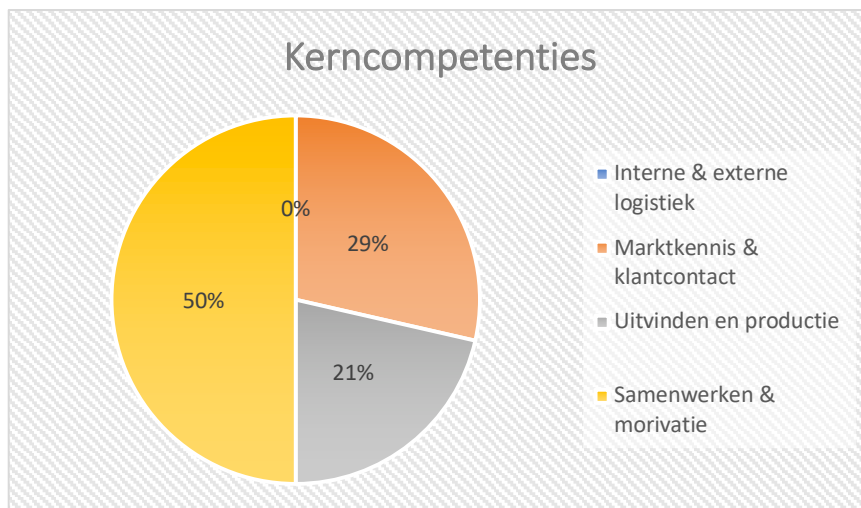
"Het meest tevreden? Ja, ik denk toch wel de kwaliteit van de Adwords advertenties."

– Fotohuisjehuren.nl

4.2.3 De kerncompetenties

Rik Riezebos onderscheidt in zijn boek "Positionering" vier verschillende kerncompetenties (Riezebos R., De organisatie-identiteit, 2015). Deze kerncompetenties zijn gekoppeld aan de eerdergenoemde bedrijfsorientaties. Bij een procesgeoriënteerde organisatie horen de kerncompetenties 'interne en externe logistiek'. Bij een marktgeoriënteerde organisatie horen de kerncompetenties 'marktkennis en klantcontact'. Bij een productgeoriënteerde organisatie horen de kerncompetenties 'uitvinden en productie'. Bij conceptgeoriënteerde organisaties horen de kerncompetenties 'samenwerken en motivatie'. Uitgebreide uitleg over de verschillende kerncompetenties is terug te vinden in hoofdstuk 2.4.

Over de kerncompetenties van NeoSEM is de mening intern een stuk meer verdeeld. Veel medewerkers kunnen slecht kiezen tussen de kerncompetenties 'marktkennis en klantcontact' en 'samenwerken en motivatie'. Zo zijn er zeven medewerkers die NeoSEM goed vinden in marktkennis en klantcontact. Er zijn negen medewerkers die samenwerken en motivatie als kerncompetenties zien. Vijf van de veertien geïnterviewden geven aan niet te kunnen kiezen tussen deze kerncompetenties. Twee medewerkers zien uitvinden en productie als kernkwaliteiten. Niemand ziet interne en externe logistiek als kernkwaliteiten, dit wordt eerder als verbeterpunt gezien. Maar dit zal in het volgende hoofdstuk aan bod komen.



Afbeelding 14: De kerncompetenties

De zeven mensen die NeoSEM 'Samenwerken en motivatie' als voornaamste kerncompetentie meegeven, zien de organisatie als persoonlijk en vinden dat de medewerkers erg gemotiveerd zijn. Dit uit zich in bijvoorbeeld het overwerken en vrijwillig ontwikkelen. NeoSEM heeft een laag ziekteverzuim en de productiviteit ligt hoog, zo zegt Jason Wu.

Toch zijn er ook een aantal medewerkers die marktkennis en klantcontact als kerncompetenties zien. Het klantcontact wordt vaak als kracht van NeoSEM genoemd. Zorgen dat de klanten goed op de hoogte zijn, door middel van bijvoorbeeld duidelijke rapportages. Klanten weten wat NeoSEM doet. "Ze worden heel erg meegenomen in waarom we dingen doen.", aldus Mike Bouwman

"Wij zijn heel persoonlijk. En ik denk dat dat uiteindelijk wel gewoon de kracht is van ons."

– Amira Hot

"De dienst onderhouden we heel goed door klantcontact. En als ik zie hoe Aho, maar ook gewoon wij op de afdeling, klanten informeren en overal van op de hoogte brengen, niet zomaar domme dingen doen, denk ik dat dat wel hetgeen is waar we heel goed in zijn."

– Wesley Geurtsen

"Gewoon persoonlijk naar de klanten toe, niet uurtje factuurtje zeg maar. Ja iedereen claimt het wel, maar ik denk niet dat ieder bureau dat even goed doet." – Sven Mulder

Ook de klanten geven aan erg tevreden te zijn over de communicatie. De communicatie is accuraat en snel volgens de huidige klanten. Een verbeterpunt op dit gebied is wel het strategisch meedenken en een proactieve houding aannemen. Dit kan volgens veel klanten nog wel verbeterd worden. Hier wordt in het volgende hoofdstuk dieper op ingegaan.

"NeoSEM IS heel erg laagdrempelig bereikbaar en ook accuraat in hun correspondentie."

– Instituut Hip

Door twee medewerkers wordt ook uitvinden en productie als kerncompetentie gezien. Zo ziet Kaylee Eijer dit echt als de kerncompetentie van NeoSEM. Volgens Kaylee heeft NeoSEM een stuk expertise en innovatie dat andere bureaus in de omgeving niet hebben. Volgens haar is dit de reden dat huidige klanten zo tevreden zijn over NeoSEM. Toch is lang niet iedere werknemer het hier mee eens. Volgens Sven en Andy is dit juist een punt waar NeoSEM nog een grote verbetering kan maken. Ook hier wordt in het volgende hoofdstuk meer aandacht aan besteed.

“Mensen zijn gewoon heel erg positief over NeoSEM. En dat komt gewoon uit dat stukje ontwikkeling, innovatie en expertise die wij hier in huis hebben. Waardoor we ook weer betere resultaten halen voor onze klanten.” – Kaylee Eijer

Een laatste kracht van NeoSEM die genoemd wordt, is de openheid en transparantie.

“In deze wereld zijn er best wel wat cowboys, zo noem je die dan, en online marketing bureaus schieten als paddenstoelen uit de grond. Sommige maken er echt een potje van en zijn gewoon een beetje boeven. Ze zeggen niet eerlijk wat ze doen en zijn allemaal heel ontransparant en houden alles een beetje wazig zeg maar. En daar zijn mensen hier helemaal niet van. Het is gewoon altijd eerlijk, transparant, recht door zee. Ook echt gericht gewoon op het helpen van mensen en niet om zoveel mogelijk uren te maken of geld binnen te harken.” – Kaylee Eijer

Ook de huidige klanten, het Mandenhuys, Giga Meubel, fotohuisjehuren.nl en Instituut Hip, geven aan NeoSEM te zien als een open en transparante partij. Ook wanneer er fouten worden gemaakt, of wanneer er beter een andere weg ingeslagen kan worden.

Kijkend naar de meest genoemde kerncompetenties door de medewerkers en de tevredenheid van de huidige klanten, is klantcontact en communicatie, naast kwaliteit, de grootste kracht van NeoSEM. Ook hier zijn nog grote stappen te maken volgens de geïnterviewden. Maar over het algemeen zijn de huidige klanten hier nu al heel tevreden over.

4.2.4 Missie & visie

De missie en visie van NeoSEM zijn nooit echt op papier gezet, zo blijkt al snel tijdens de interviews met de medewerkers en eigenaar van NeoSEM. Het is dan ook moeilijk om de missie en visie van NeoSEM duidelijk in beeld te krijgen.

“We hebben nu iets op de website staan wat volgens mij niet echt voldoet aan de maatstaven van wat een goede missie en visie is. We hebben eigenlijk gewoon iets opgesteld omdat we er heel lang mee bezig zijn geweest, maar we zetten nooit iets op papier. Dus toen hebben we maar gewoon gezegd: “Aho, vertel je verhaal”, en ik heb mee getypt. En toen hebben we daar iets van gemaakt, dat hebben we online gegoooid en daar hebben we nooit meer naar gekeken.” – Andy Vinkenborg

“Dat is nooit duidelijk uitgeschreven bij ons hè?” – Jason Wu

De medewerkers van NeoSEM weten niet echt wat de missie en visie van NeoSEM zijn. Ze weten eigenlijk enkel wat er op de website staat. Niet zo gek, er is nooit een officiële missie en visie geschreven. Dit omdat het vijf jaar geleden gewoon nog niet nodig was volgens Andy Vinkenburg.

“Toen we vijf jaar geleden begonnen, toen zaten we met z’n drieën en het maakte geen fuck uit of we een missie hadden ja of nee. Want alle klanten kwamen toch wel. Dus waarom zou je dan moeite gaan doen om een missie en visie op tafel te zetten? Totdat je op een gegeven moment groot bent en je wilt een bepaalde richting op. Nou, waar jij nu bijvoorbeeld mee bezig bent, hoe ga je je positioneren? Welke rol neem je in binnen de huidige online marketing markt? Wat wordt daarbinnen jouw rol en welke kant ga je op? Ja, daar heb je wel een missie en visie voor nodig.” – Andy Vinkenburg

Op dit moment is de enige missie en visie van NeoSEM dus hetgeen dat op de website staat. “NeoSEM heeft als doel om binnen 3 jaar in de Emerce100 te staan. Deze lijst verzamelt de beste bedrijven in de e-business. We willen tot de 10 beste zoekmachinemarketing bureaus van Nederland horen.” (NeoSEM, 2016)

Hierbij focust NeoSEM zich op kwaliteit. Groeien in personeel of omzet is niet direct haar ambitie. Ze kijken dan ook niet naar media spend, de belangrijkste KPI binnen bijvoorbeeld Google. NeoSEM wil groeien op een duurzame manier. In kwaliteit, in prestaties. Oprecht het beste kiezen voor haar klanten en hen hiermee daadwerkelijk verder helpen. En natuurlijk zorgt dat uiteindelijk voor groei in klanten en daardoor ook in personeel. Maar wel op een geleidelijke en gefundeerde manier (NeoSEM, 2016).

Eigenlijk kan niemand de missie en visie goed benoemen op dit moment. Want dat dit achterhaald is, dat is wel duidelijk. De medewerkers die het aandurven om een missie en visie te formuleren, roepen voornamelijk wat kreten die op de website terug te vinden zijn. Mike Bouwman denkt bijvoorbeeld dat NeoSEM als missie heeft om haar klanten online succesvoller te maken. En qua visie denkt hij dat er een stukje meer geautomatiseerd gaat worden op SEA-gebied. Dus dat SEA-specialisten dan wat meer tijd krijgen voor strategische dingen in plaats van onderhoud. Ook Sven Mulder denkt dat deze visie op dit moment geldt.

“Het gaat steeds meer naar automatiseren en dat de specialisten, de mensen zeg maar, meer strategisch worden en de producten zelf, de service zelf, zal wel steeds meer automatisme worden.” – Sven Mulder

Toch is vrijwel iedereen het ermee eens dat er een missie en visie op papier moet worden gezet. Ook heldere doelen zijn gewenst, zodat medewerkers weten waar ze naar toe werken. Maar dat moeten dan wel duidelijk, scherpe doelen zijn.

“Op papier zetten: “De beste worden en in de Emerce top tien komen”, daar ga ik morgen niet anders voor werken of zo. Dan moeten het wel iets concretere doelen zijn en daar moet

dan wel goed over nagedacht worden. Maar als je dat hebt, als je echt concrete doelen hebt waar je morgen bij wijze van iets mee kan doen, dan wel. Dat moet wel op papier gezet worden denk ik ja.” – Sven Mulder

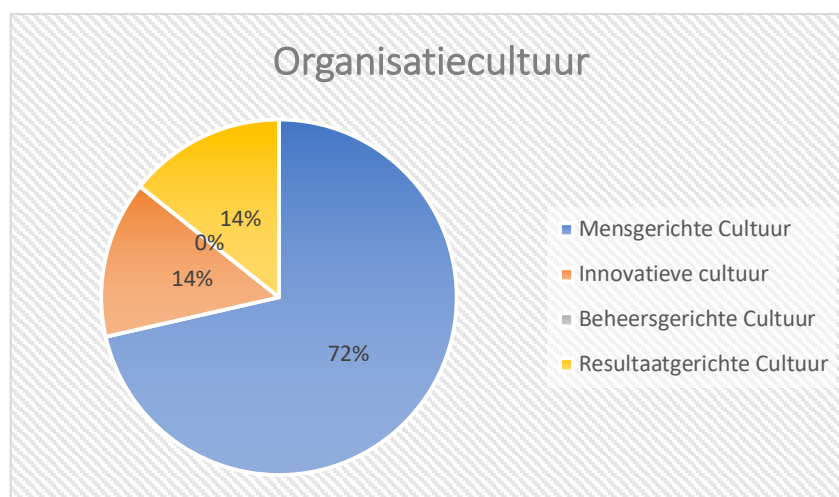
4.2.5 De organisatiecultuur

Uit literatuur blijkt dat er vier organisatieculturen onderscheiden kunnen worden (Quinn K. C., 1999). De mensgerichte cultuur, beheersgerichte cultuur, resultaatgerichte cultuur en innovatiegerichte cultuur. Uitleg van deze culturen is terug te vinden in hoofdstuk 2.4.

Uit de interviews met de medewerkers van NeoSEM blijkt dat NeoSEM een mensgerichte cultuur heeft. Tien van de veertien geïnterviewden zijn het hiermee eens. Dit zien de werknemers terug in het contact met elkaar. Medewerkers zijn niet alleen collega's, maar in veel gevallen ook vrienden.

“Nou ja, ik denk dat je niet alleen collega's bent, maar in sommige, of in veel gevallen ook vrienden bent, dat je dan meer voor elkaar over hebt.” – Andy Vinkenborg

Dit komt onder andere doordat veel collega's uit Barneveld komen. Het is hier 'ons ken ons' en wanneer er een naam wordt genoemd, weet iedereen over wie het gaat. Toch wordt dit niet als negatief ervaren door de medewerkers die niet uit Barneveld komen. Zo zegt Wesley dat het hem opviel dat iedereen hier elkaar kent. Toch voelde hij zich direct opgenomen in de groep. Dit is volgens hem ook wel een verbeterpunt. Daar wordt in het volgende hoofdstuk meer aandacht besteed.



Afbeelding 15: De organisatiecultuur

Over het algemeen wordt NeoSEM gezien als een jonge club mensen met veel ambitie en plezier in hun werk. Een club die het naar hun zin heeft met elkaar en ook buiten werktijden veel met elkaar omgaat. Een VrijMiBo (vrijdag middag borrel) is geen uitzondering en er worden regelmatig uitjes georganiseerd. Tijdens de pauze speelt iedereen een potje tafeltennis of Fortnite.

"We hebben bedrijfsborrels en gezelligheid op evenementen na afloop. Er is altijd even waardering voor dat soort dingen en de dingen waar je je hard voor inzet. Zoals eind van het jaar met kerst, dat wordt dan gevierd. Mensen krijgen een bedankje, die krijgen een Rituals set. Nou dat is ook echt een serieus cadeautje. Dus ik denk dat dat allemaal, al die blijk van waarderingen en al die dingen kunnen vieren en dat informeel met elkaar kunnen zijn, dat dat een soort beloning is op wat je doet." – Kristan van Hierden

"Aho die gewoon loopt te ouwehoeren, je kunt onderling een beetje ouwehoeren. Tuurlijk moet er ook gewerkt worden en dat gebeurt ook. Maar af en toe moet het ook een beetje losse sfeer zijn." – Sven Mulder

NeoSEM wordt gekenmerkt door flexibiliteit en vertrouwen. Een dagje vrij is geen probleem en budget voor een zakelijk event is er altijd. Jason investeert in zijn personeel en dat is duidelijk iets wat de medewerkers waarderen. Dit resulteert in veel plezier en ambitie om goed werk neer te zetten.

"Dus Erik, een collega van ons, die is nu op vakantie. Ik neem werkzaamheden van hem over. Dus we zijn dusdanig flexibel om elkaars werkzaamheden over te nemen, maar daar moet je ook vertrouwen voor hebben in elkaar. Je moet wel weten dat iemand capabel is om dat te doen." – Kristan van Hierden

"Flexibiliteit is dat ik jou vrijlaat, ik hoef nooit te weten wanneer je naar school gaat. Jij gaat naar de bank, controleer ik niet, scheelt me ook niets. Vertrouwen is ook, ik teken een volledig contract waar ik neerzet dat je een vast contract krijgt. Zwart op wit staat het Jet, zwart op wit hè. Dat is puur vertrouwen." – Jason Wu

Ook klanten zien NeoSEM als jonge, maar hardwerkende en gemotiveerde club. Zo moet Bettine van Het Mandenhuis altijd even lachen als ze het kantoor van NeoSEM binnenloopt.

"Je kijkt links, je kijkt rechts en je ziet overal jonge jongens en meiden zitten die hard aan het werk zijn. Nee, het is geen grijze bedoeling.." – Het Mandenhuis

Ook Arjan van Fotohuisjehuren.nl denkt er zo over. Hij ziet NeoSEM als een jonge club mensen met veel energie. Een club die vernieuwend is en die hard groeit.

"Een jonge club met mensen, energiek. Ik denk dat het een club is met mensen die het ook gezellig heeft met elkaar, ook buiten de werksferen om denk ik. Ook wel vernieuwend. Ja, we weten toevallig dat dit pand voornamelijk van de BDU was. En nu steeds minder BDU en steeds meer jullie of anderen. Dus het is een groeiend bedrijf, dat merk je ook." – Fotohuisjehuren.nl

Dat de club zo jong is, kan een nadeel zijn volgens sommige klanten. Het kan een stukje ervaring en professionaliteit missen volgens Arjan van Fotohuisjehuren.nl en Alex van Giga

Meubel. Toch is het voornamelijk positief dat er zo veel jonge mensen zitten volgens de klanten. Want online marketing is iets nieuws, je moet blijven ontwikkelen.

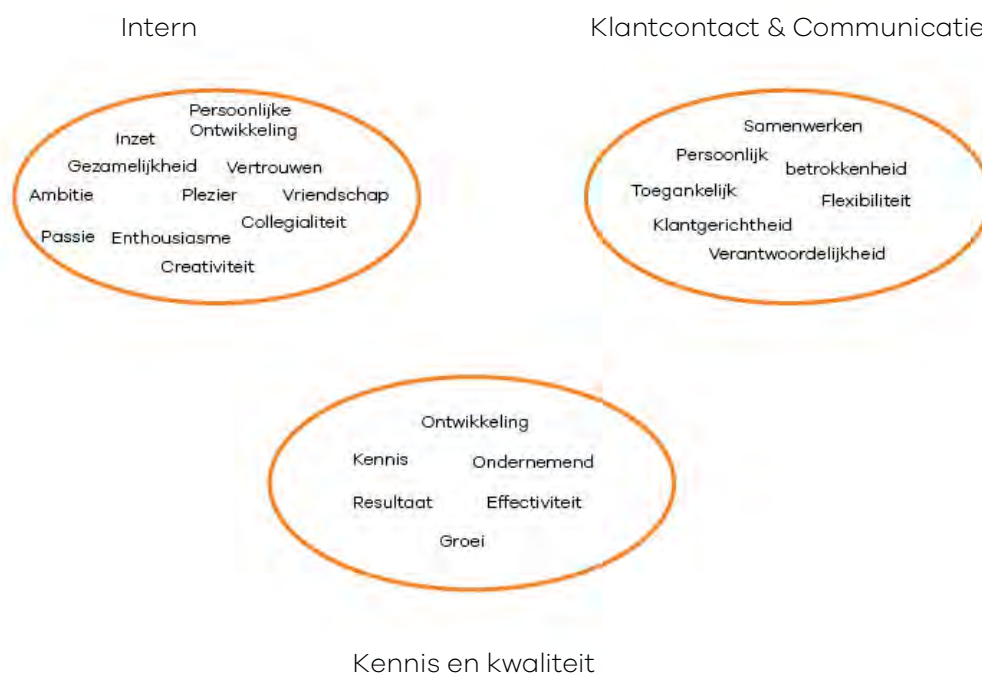
“Ja online marketing is natuurlijk wel iets nieuws. Aan de ene kant zou je zeggen een stukje ervaring erin, dat is goed. Misschien is dat zelfs, zou dat een mooie combi kunnen zijn. Met wat oudere, ervaren mensen en jonge mensen. Kunnen altijd weer van elkaar leren” – Fotohuisjehuren.nl

“Voor mij heb ik liever jonge mensen die enthousiast zijn. Dan gaan we dat proberen. Ik sta er echt zo in. Maar, voor een Barneveld, om een beetje bij die vastgeroeste bedrijven binnen te komen... Maar voor jullie als bedrijf is het soms ook wel fijn om op een ouder iemand terug te vallen een keer.” – Giga Meubel

4.2.6 Organisatiewaarden

Om de organisatiewaarden van NeoSEM in kaart te brengen, is tijdens de interviews aan de medewerkers gevraagd om drie waarden uit een lijst te kiezen. Dit moesten de waarden zijn die zij het beste bij NeoSEM vonden passen. Deze lijst in terug te vinden in de bijlage van dit onderzoeksrapport. Ook aan de huidige klanten is gevraagd welke waarden zij bij NeoSEM vinden passen.

In de onderstaande afbeelding staan alle, door medewerkers genoemde, waarden in een overzicht. De waarden zijn opgedeeld in drie categorieën: communicatie, kennis & kwaliteit en intern.



Afbeelding 16: De organisatiewaarden

Eigenlijk heeft iedere medewerker wel een interne waarde gekozen. Vooral passie is een veel gekozen waarde. Volgens Jason hebben de medewerkers niet alleen passie voor hun vak, maar ook voor de zaak. Dat komt voort uit ambitie, een andere waarde die hij koos. Ook Sven Mulder koos voor passie. Want volgens hem heeft iedereen eigenlijk wel plezier in het werk. Dat uit zich dan weer in veel inzet.

“Passie, dat straalt ook weet uit in hoe leuk we het allemaal vinden. Het vak en ook de passie voor het bedrijf.” – Jason Wu

“Dus dat je plezier hebt en dat je daardoor gemotiveerd bent om dingen te doen. En dat je daardoor goed wordt in wat je doet. En dat je dan omdat je er goed in bent, nog ambitieuzer bent en nog meer passie hebt. Dus ik denk eigenlijk dat dat de drie belangrijkste zijn.” – Andy Vinkenborg

“Passie, omdat ik wel denk dat iedereen die hier werkt het ook echt leuk vindt wat hij hier doet. Gewoon het werk zelf ook. Maar daardoor vind ik het ook niet erg om een keer wat meer te doen, of om een keer een blog te lezen in mijn vrije tijd of elkaar op de hoogte te houden.” – Sven Mulder

Volgens Jan Lok, docent en trainer business, leadership en ethics op de Christelijke Hogeschool Ede., is het opmerkelijk hoeveel loyaliteit de weknemers van NeoSEM hebben voor de zaak.

“Het is opmerkelijk dat deze jonge mensen zich zo gecommitteerd hebben. Ze voelen zich verbonden, terwijl dit de generatie is die zich niet makkelijk bindt. Dat moet gekoesterd worden.” – Jan Lok

Dit kan onderbouwd worden door het literatuuronderzoek. Zo blijkt de generatie Y, de generatie die werkzaam is bij NeoSEM, minder loyaal te zijn dan voorgaande generaties. Deze generatie is meer loyaal naar zichzelf toe, niet naar de organisatie toe. Zij willen graag hun carrièreopties openhouden (Smola & Sutton, 2002). Generatie Y is gericht op parallelle carrières. Daarbij licht de loyaliteit bij hun eigen ontwikkeling en niet bij de organisatie (Gursoy, Maier & Chi, 2008, in Wijnen, 2010).

Het is dus inderdaad bijzonder dat de medewerkers van NeoSEM zo loyaal zijn aan hun organisatie. Uit de interviews met de medewerkers van NeoSEM blijkt dat deze loyaliteit niet alleen voortkomt uit de passie en ambitie van de medewerkers, maar ook uit de hele cultuur en sfeer. Die cultuur is dan ook iets wat NeoSEM moet behouden, ook al willen ze groeien. Dat is moeilijk volgens Jan Lok, maar niet onmogelijk.

“Misschien is de waarde efficiëntie minder belangrijk dan de waarde community. Niet efficiënt werken kan de kwaliteit ook ten goede komen. Het is erg opmerkelijk dat er zoveel

loyaliteit lijkt te zijn bij de medewerkers van NeoSEM. Dat is niet vanzelfsprekend bij 'dit soort organisaties'⁸." – Jan Lok.

Dit is ook terug te zien in de genoemde waarden. De waarden die met de interne situatie en communicatie te maken hebben, zijn veel vaker genoemd dan de waarden die met kennis en kwaliteit te maken hebben. Dit betekent niet dat er geen kennis en kwaliteit in huis is bij NeoSEM, maar wel dat kwaliteit niet alles is.

Als het alleen maar om geld verdienen zou gaan, dan werd er wel veel efficiënter gewerkt. Maar omdat medewerkers met zo veel plezier en passie aan het werk zijn, ligt de loyaliteit heel hoog. Dit resulteert in goede resultaten en kwaliteit voor de klant.

"Als ik naar mezelf kijk, dan kijk ik vooral naar welke klanten het nu wat minder doen bij wijze van. Zij, hebben wat meer aandacht nodig. Dan draai ik daar meer uren voor en dan kan het soms wel ten koste gaan van een andere klant. Dan draai ik daar wat minder uren voor. Maar dat loopt dan over een lange periode wel recht." – Sven Mulder

"Natuurlijk proberen we ook het proces zo goed mogelijk te maken, maar dat is niet met het doel om zo veel mogelijk geld te verdienen. Dan hadden we wel halve uren gedraaid."
– Mike Bouwman

NeoSEM is dus een productgeoriënteerde organisatie waar medewerkers met veel passie en plezier aan het werk zijn. De organisatie wil haar klanten oprecht helpen door betrokken te zijn en kwaliteit te leveren. Er zijn echter nog wel een aspecten waar NeoSEM nog veel kan verbeteren, zo blijkt uit de interviews. Deze zullen besproken worden in het volgende hoofdstuk: de gewenste identiteit van NeoSEM.

4.3 De gewenste identiteit van NeoSEM

In dit hoofdstuk worden de verbeterpunten die in het vorige hoofdstuk aan het licht kwamen uitgebreid besproken. Waar kan NeoSEM in groeien en wat kan NeoSEM verbeteren? Dit wordt gedaan aan de hand van dezelfde onderwerpen als in het vorige hoofdstuk: de geschiedenis van NeoSEM, de bedrijf oriëntatie, kerncompetenties, de missie en visie, organisatiecultuur en organisatiewaarden. Hiervoor worden weer de interviews met de medewerkers van NeoSEM, de huidige klanten van NeoSEM en het interview met Jan Lok gebruikt.

4.3.1 De geschiedenis van NeoSEM

Aan een geschiedenis valt natuurlijk weinig te veranderen, dus wensen dat het anders was heeft ook weinig zin. Wat wel opvalt tijdens de interviews, is dat niet iedereen op de hoogte is van de geschiedenis en het ontstaan van NeoSEM. Vooral de medewerkers die niet vanaf het begin aan NeoSEM verboden zijn, weten niet hoe NeoSEM is ontstaan en met welke gedachte het is opgericht.

⁸ Met 'dit soort organisaties' bedoelt Jan Lok jonge organisaties. Zie hiervoor de transcriptie in het transcriptierapport.

Zo is NeoSEM niet ontstaan door een grote vraag naar online marketing, maar omdat Jason gelooft in specialisatie en niet in full service. Hier zit dan ook het verschil tussen een productgeoriënteerde en marktgeoriënteerde focus. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de medewerkers die de geschiedenis niet goed kennen, kiezen voor een andere focus dan de medewerkers die wel weten hoe NeoSEM is ontstaan. In die zin is de geschiedenis de basis voor de missie, visie en doelen van de organisatie. Men moet namelijk de geschiedenis kennen om naar de toekomst te kunnen kijken (klantfocus, 2017). Daarnaast zorgt een gezamenlijke geschiedenis voor een eenduidige cultuur binnen de organisatie (Schein, 2003, pp. 51-59). Omdat NeoSEM veel waarde hecht aan haar cultuur, is het belangrijk dat de medewerkers weten hoe de organisatie is ontstaan en met welke visie de organisatie is opgericht.

4.3.2 De bedrijfsoriëntatie

Uit de interviews met de medewerkers van NeoSEM blijkt dat de meest gemiste focus de procesgeoriënteerde focus is. Negen medewerkers geven aan dat het hele proces verbeterd moet worden, met de nadruk op de interne communicatie. Een voorbeeld hiervan is administratie en facturatie. Zoals in hoofdstuk 4.1.3 al is besproken, is het erg belangrijk dat er salarisduidelijkheid komt. Dat betekent dat er op vaste momenten loon over wordt gemaakt en dat NeoSEM een pensioenregeling krijgt. Maar ook facturatie is een probleem. Uit het interview met Andy Vinkenburg blijkt al snel dat Jason alle administratie en facturatie zelf doet. En dat terwijl hij het helemaal niet leuk vindt.

“En administratie, dat is al vijf jaar een probleem. Gister heb ik voor een klant de facturen vanaf mei tot maart verstuurd. Dat is gewoon tien maanden die je dan ineens krijgt. Maar ja, als je tien keer vierhonderd euro betaald is er geen probleem. Maar als je ineens tien keer vierhonderd euro, dus vierduizend euro moet betalen, terwijl je daar ergens ook niet meer op hebt gerekend, want in de afgelopen periode heb je die factuur nooit gekregen, dan schrik je je ineens helemaal kapot. Dan denk je ineens: “Wat is dit nou weer?”. – Andy Vinkenburg

“Dan denk ik toch een stukje facturatie. De gunfactor is hier wel hoog voor sommige klanten, dus sommige klanten hoeven heel weinig te betalen voor diensten die ze geleverd krijgen. Ik denk dat we uiteindelijk heel veel tijd kwijt zijn aan sommige klanten, die heel weinig betalen. Ik denk dat je wel wat met die verhoudingen kan.” – Mike Bouwman

Maar ook intern kunnen de processen een stuk beter. Zoals het inwerken en opleiden van nieuwe medewerkers, het communiceren en vastleggen van regels en het gehele verkooptraject.

“Maar ik denk dat de processen wel iets gestroomlijnder kunnen. Ik bedoel, wij zeggen dan dat we mensen zelf opleiden, maar daar hebben we ook nog niet echt een proces voor zeg maar. En zoals nu komt Wesley volgende week hier werken en die heeft al wel wat kennis, maar ik denk dat we hem ook nog wel wat beter kunnen opleiden. Maar er ligt nog niet echt een plan met dit gaan we doen, dat gaan we doen, dat gaan we doen.” – Sven Mulder

“Meer van, qua SEO, als we dat willen verkopen doen we een scan. Maar dat doen we in drie verschillende programma’s en het is niet duidelijk op welke manier we zo’n SEO voor stel opbouwen. En eigenlijk is dat iets wat we gewoon moet standaardiseren. Maar daar hebben we nu nog niet echt de tijd voor gehad. Dus dat moeten we nu echt gewoon gaan doen. Waardoor het dus ook sneller kan.” – Amira Hot

Al deze verbeterpunten hebben te maken met het ontbreken van structuur en processen. Het is dus niet zo gek dat de medewerkers van NeoSEM de procesgeoriënteerde focus missen. Volgens Jan Lok is dit ook een heel normaal probleem voor een groeiende organisatie. Wanneer dit op groot vlak veranderd moet worden, betekent dit ook een culturele verandering volgens Jan. Er worden op dit vlak al wel grote stappen gemaakt. Zo is er op dit moment een HRM-student van het CHE bezig om de interne structuur te verbeteren.

Verder is NeoSEM tevreden over de productgeoriënteerde focus. Iedereen staat achter Jasons visie op specialisatie. Veel medewerkers zijn van mening dat er nog veel stappen te maken zijn, maar er is geen andere gewenste bedrijf oriëntatie.

4.3.3 Kerncompetenties

Waar de visie van de medewerkers op de huidige kerncompetenties redelijk verschilde, is het erg duidelijk op welke vlakken NeoSEM kan groeien. Volgens de medewerkers zijn de kerncompetenties ‘uitvinden en ontwikkelen’ en ‘interne communicatie’ nog niet genoeg aanwezig. Volgens Andy Vinkenburg is NeoSEM niet groot genoeg om echt te ontwikkelen en produceren.

“En dat heeft er dan weer mee te maken dat je daar niet groot genoeg voor bent en zo, dat je niet de resources hebt, dat je niet een development team hebt die bepaalde scripts voor jou kan maken die heel innoverend zijn. Of dat je de data hebt, of dat je de budgetten hebt om vette tests en experimenten te draaien. Of dat je daarmee kan gaan innoveren. Dus dan ligt daar ineens weer heel veel winst te behalen denk ik.” – Andy Vinkenburg

“Als ik het dan bijvoorbeeld vergelijk met een Menno of zo, die zit dan bij Clickvalue, een groot bureau in Amsterdam. Die hebben gewoon hun eigen ontwikkelaars en hun eigen conversiespecialisten, hun eigen gasten die scripts bouwen. Dat soort dingen. Ja, dat kunnen wij gewoon niet.” – Sven Mulder

Deze kerncompetenties zouden de medewerkers graag willen ontwikkelen. Maar dat betekent wel dat NeoSEM eerst moet groeien in het aantal medewerkers, maar ook in het aantal grote klanten. Uit persoonlijke gesprekken met Jason Wu en Andy Vinkenburg blijkt wel dat NeoSEM een maximaal aantal medewerkers heeft van dertig. Groter wil Jason niet worden. Hij vindt het namelijk erg belangrijk dat alles persoonlijk blijft. Groter zou niet bij de identiteit van NeoSEM passen volgens de eigenaar. Dit is opgenomen in het onderzoek naar de strategie van NeoSEM dat door een commerciële economie student wordt uitgevoerd.

Een andere kerncompetentie die verbeterd kan worden is de interne communicatie. En dan gaat het voornamelijk om de communicatie ten behoeve van de klanten van NeoSEM. Op dit moment wordt er door het SEO- en SEA-team te weinig overlegt en samengewerkt volgens Jason Wu. Hierdoor wordt nog niet het optimale uit de diensten gehaald.

“Veel meer de waarom vragen. En waar gaan we naartoe? Veel meer SMART maken. Nu doen we vaak gewoon dingen, maar wat is het doel daarvan? Steeds wat is het doel, wat is je einddoel? Waarom ga je die tekst schrijven? Nou omdat daar zoekvolume op zit. Zie dat is een antwoord. Maar niet dat ze zeggen: ‘waarom doe je dat?’, ‘nou omdat ik het leuk vond’. Dat is geen antwoord. ‘Ja de klant wil het’. Dat is ook geen antwoord. Jij bent de expert.”
– Jason Wu

Dit is een competentie waar de medewerkers van NeoSEM nog veel kunnen verbeteren. Strategisch meedenken met klanten en duidelijk doelen stellen is iets wat nog niet gedaan wordt. Terwijl uit interviews met de gewenste doelgroep blijkt dat dit wel erg belangrijk is. Ook de huidige klanten van NeoSEM geven aan dat ze dit onderdeel nog missen bij de organisatie.

“Meedenken, dat vind ik echt heel belangrijk. En ook inderdaad de communicatie van waar... Ja, eigenlijk wat je net zegt: waarom hebben we dit gedaan en wat heeft het opgeleverd. En dat kan per maand, per kwartaal of een bepaalde periode zijn. En vooral online marketing is voor ons zo belangrijk. Ja, we leveren landelijk en we hebben verder ook geen advertenties in bladen ofzo, dat doen we allemaal niet. We stoppen eigenlijk alles... Ja alle marketing is online marketing. Dus in die zin, als online marketing niet goed functioneert, presteren wij ook gewoon minder. Dan halen wij onze doelstellingen ook gewoon minder of niet op jaarbasis.” – Fotohuisjehuren.nl

“Het meedenken... Ja daar heb je, tenminste mij als klant en dan kan ik ook voor James spreken, daar heb je ons gewoon wel mee.” – Het Mandenhuis

Dat is dus de belangrijkste competentie die NeoSEM nog moet ontwikkelen. Dit moet een deel van de identiteit worden, om te groeien naar het bedrijf dat NeoSEM wil zijn. Recentelijk is er om deze reden namelijk nog een klant opgestapt. De klant heeft niet het vertrouwen dat NeoSEM alle diensten inzet om tot goede resultaten te komen, conversies bleven namelijk uit. Dit bevestigt de uitkomsten uit de interviews.

4.3.4 De missie en visie

Zoals in het vorig hoofdstuk duidelijk werd, is de missie en visie van NeoSEM nooit op papier gezet. Omdat het vijf jaar geleden simpelweg gewoon niet nodig was. Nu NeoSEM steeds meer medewerkers en steeds grote klanten krijgt, is het wel nodig dat er een missie en visie wordt opgesteld. Ook blijkt uit de interviews met de medewerkers van NeoSEM dat zij een missie en visie belangrijk vinden. Niet per se omdat ze er direct anders van gaan werken, zo laat Sven Mulder weten, maar wel zodat je weet waar je naartoe werkt. Ook de doelen van NeoSEM zijn nog niet helder. In de gewenste situatie zou NeoSEM heldere doelstellingen hebben, waar de medewerkers naartoe kunnen werken.

"En het gaat ook niet om het Geld. We willen geen omzetdoelstellingen hebben of zo. Ja we hebben nu wel gezegd dat als we dit jaar dit erbij halen, dan gaan we naar Ibiza. Maar ja, is dat dan duidelijk. Nee. Als je nu aan Aho vraagt wat z'n target ook alweer was, dan zegt hij:

"Dat weet ik niet". – Andy Vinkenburg

Als we naar de gewenste visie kijken dan worden de termen automatisering en mobile marketing vaak genoemd. Waar het volgens Andy allemaal op aan komt, is dat een online marketing bureau adaptief moet zijn. NeoSEM moet zich kunnen aanpassen aan alle vernieuwingen die komen.

"Uiteindelijk moet je als online marketing bureau heel adaptief zijn. Je moet je aan kunnen passen aan wat er gaat komen zeg maar. Wat de trend ook wordt, of dat nu Mobile wordt of automatisering of B of C, of wat dan ook." – Andy Vinkenburg

Daarnaast wil NeoSEM bedrijven oprecht helpen met online marketing. De medewerkers zien het als hun taak om de klanten te helpen en hebben dan ook veel ambitie. Dat vindt Jason misschien nog wel belangrijker dan het geld.

"Ik denk dus plezier, dat is natuurlijk een randvoorwaarde. Maar ook dat je een gezond, een heel gezond bedrijf bent en goeie cultuur hebt in je bedrijf. En dat je het maximale uit de mensen haalt, dan gaan mensen ook beter presteren. Maar ik wil wel een bedrijf hebben waar echt ambitie in zit." – Jason Wu

Uiteindelijk komt het erop neer dat NeoSEM een interne en externe gewenste missie en visie heeft. Intern wil NeoSEM een fijne werkplek zijn. Dat wil zij doen door een mooie werkplek neer te zetten en medewerkers de kans te bieden om te groeien. Dit doet NeoSEM door de medewerkers de kans te geven om trainingen en opleidingen te volgen en zo beter te worden in hun werk. Op deze manier wil NeoSEM dat haar medewerkers nog meer passie en plezier krijgen in hun werkzaamheden, waardoor zij een nog hogere kwaliteit kunnen leveren.

"Dat vind ik persoonlijk heel tof. Dat wij Menno hebben opgeleid tot iemand die zich niet hoeft te schamen bij een groot bureau zeg maar. En als je dat dan kan combineren met dat je een vette, een leuke werkplek hebt, en gewoon een leuke werkgever bent. Dan denk ik dat dat een heel mooi doel zal zijn, of een heel mooi streven is." – Andy Vinkenburg

Extern wil NeoSEM e-commerce organisaties helpen met het realiseren van online groei. Veel bedrijven zetten online marketing nog niet effectief genoeg in, waardoor ze veel omzet mislopen. Het budget wordt vaak ineffectief ingezet, maar iedere verspilde marketingeuro doet NeoSEM pijn.

NeoSEM ziet de markt van online marketing veranderen. Zij ziet voornamelijk dat SEA steeds meer geautomatiseerd wordt en dat mobile marketing steeds groter wordt. Door deze veranderingen is strategisch advies van steeds groter belang, zo blijkt uit het interview met Omid Yazdanpanah, Agency Account Strategist bij Google.

NeoSEM wil organisaties helpen groeien door middel van online marketing. Dat kan volgens NeoSEM alleen door een hoge kwaliteit te bieden. Om zo doelgericht mogelijk te werk te gaan, is het belangrijk dat NeoSEM echt begrijpt wat de klant doet en tegen welke problemen zij aanlopen. Daarom denkt NeoSEM met de klant mee. NeoSEM wil oprecht wat het beste is voor de klant. NeoSEM focust zich dan ook altijd op samen groeien. De samenwerking is voor NeoSEM van groot belang, persoonlijke communicatie is daarin essentieel.

4.3.5. De organisatiecultuur

De meeste medewerkers zijn enorm tevreden met de huidige organisatiecultuur. Dat verklaart ook de grote loyaliteit die Jan Lok binnen de organisatie ziet. Toch zijn er een aantal punten die veranderd moeten worden om de cultuur optimaal te maken. Zo is een gevaar binnen de huidige identiteit dat medewerkers elkaar geen feedback durven te geven. Dit komt volgens Jason deels door karakters van medewerkers, maar ook door het feit dat iedereen buiten werk ook bevriend met elkaar is. Volgens Kaylee vinden collega's het daardoor moeilijk om zakelijk en privé gescheiden te houden.

"Ik heb het idee dat het van nature in de meeste mensen niet zit.... Maar ik denk dat het ook wel is omdat we hier met heel veel jonge mensen zitten en die elkaar ook allemaal voor een groot deel ook privé wel kennen. Maar ik kan me best voorstellen dat wanneer je iemand in het weekend ziet, dat zakelijk en privé gescheiden houden best wel een uitdaging is. En ik denk dat dat besef er een beetje moet komen, dat het twee verschillende dingen zijn. Dat je iemand best hier ergens op mag aanspreken en in het weekend gewoon gezellig de kroeg in kan gaan zonder dat daar dan een drama omheen is." – Kaylee Eijer

Een tweede gevaar is dat er opmerkingen worden gemaakt die soms net te ver gaan. Juist omdat de vriendschappelijke band er is, hebben mensen het idee dat ze op privé vlak alles kunnen zeggen. Soms is dat goed, want dat betekent dat medewerkers het idee hebben dat ze alles bij elkaar kwijt kunnen. Dit betekent echter ook dat er soms opmerkingen gemaakt kunnen worden, die niet iedereen kan waarderen.

"En het negatieve is dat je denk ik, dat soms mensen dingen zeggen die dan wel een stapje te ver kunnen gaan zeg maar. Dat je eigenlijk niet kan zeggen tegen, ja eigenlijk zou je dat gewoon niet kunnen doen, maar doordat die cultuur er is, doen ze het wel zeg maar. Of blijven ze erop doorgaan. En dat kan soms wel een tandje minder." – Amira Hot

"Soms denk ik dat er ook nog wel meer rekening gehouden kan worden met andermans gevoelens. Want niet iedereen is zo. En niet iedereen durft, ja voor zichzelf op te komen. Of het uit te spreken zeg maar." – Kristan van Hierden

Een laatste verbeterpunt aan de huidige cultuur is de onduidelijkheid wat betreft functies. Nu is het nog vrij onduidelijk wie waar verantwoordelijk voor is en waar medewerkers dus heen kunnen met hun vragen. Ook extern is het belangrijk dat er structuur in deze functies wordt

aangebracht. Zo weten klanten wie hun aanspreekpunt is en wordt er altijd door meerdere specialisten aan een klant gewerkt. Dit bevordert natuurlijk weer de kwaliteit.

"En het negatieve is denk ik ook, gezien er geen lagen zijn in de cultuur of structuur, dat sommige mensen soms niet weten waar ze moeten zijn met hun vragen, waardoor ze misschien alles naar Aho doen. Terwijl bijvoorbeeld een Andy als teamleider het aanspreekpunt zou moeten zijn." – Amira Hot

4.3.6 Organisatiewaarden

De organisatiewaarden die werden genoemd in hoofdstuk 4.2.6 zijn de waarden die op dit moment gezien worden door de medewerkers van NeoSEM. De medewerkers vinden deze waarden zelf ook belangrijk. Dit zijn dan ook de huidige en gewenste organisatiewaarden in één overzicht.

Toch zijn er wel stappen te maken in de gewenste waarden. Bijvoorbeeld klantgerichtheid, echt doen wat de klant verder helpt. Om deze waarde na te leven, is het noodzakelijk dat de competentie strategisch meedenken ontwikkeld wordt. Want dat is wat de huidige klant wil en waarmee NeoSEM de huidige klant echt verder helpt.

4.4 Conclusie

In deze deelvraag is de volgende vraag beantwoord: Wat is de identiteit van NeoSEM? NeoSEM is ontstaan vanuit de visie dat specialisatie klanten verder brengt dan full service, omdat specialisatie de hoogste kwaliteit met zich mee brengt. NeoSEM is een productgeoriënteerde organisatie die kennis en kwaliteit erg belangrijk vindt. Het is echter wel nodig om de interne processen beter te organiseren en structuur aan te brengen binnen de organisatie. Dit alles zonder dat de cultuur verloren gaat. Want deze cultuur zorgt er mede voor dat medewerkers met veel plezier naar hun werk gaan, met passie voor hun klanten werken en de kwaliteit hoog blijft. De kerncompetenties van de medewerkers van NeoSEM sluiten nog niet volledig aan op de competenties die nodig zijn om klanten te kunnen bieden wat zij nodig hebben. Huidige klanten missen een stuk strategisch meedenken en pro-activiteit.

De missie en visie van NeoSEM zijn nooit officieel op papier gezet. De gewenste missie en visie kunnen verdeeld worden in een interne en externe missie en visie. Intern wil NeoSEM een fijne werkplek bieden. Dat wil zij doen door een mooie werkplek neer te zetten en medewerkers de kans te bieden om te groeien. Extern wil NeoSEM e-commerce organisaties helpen met het realiseren van online groei. Veel bedrijven zetten online marketing nog niet effectief genoeg in waardoor ze veel omzet mislopen. NeoSEM ziet de markt van online marketing veranderen. Zij ziet voornamelijk dat search engine marketing steeds meer geautomatiseerd wordt en dat mobile marketing steeds groter wordt. Door deze veranderingen is strategisch advies van steeds groter belang. NeoSEM wil organisaties helpen groeien middels online marketing, dat kan volgens haar alleen door een hoge kwaliteit te bieden. NeoSEM wil oprecht wat het beste is voor haar klanten. De samenwerking is voor NeoSEM van groot belang, persoonlijke communicatie is daarin essentieel.

NeoSEM heeft een mensgerichte cultuur. Collega's zijn buiten werk om ook vrienden. Medewerkers krijgen de kans om zich te ontwikkelen en te doen waar zij plezier in hebben. Een gevaar van deze cultuur is dat collega's elkaar geen feedback durven te geven of dat opmerkingen soms te ver gaan. Daarnaast is er behoefte aan een duidelijke functiebeschrijving. Op dit moment weten nieuwe collega's vaak niet waar zij heen moeten met hun vragen.

De huidige en gewenste waarden van NeoSEM liggen dicht bij elkaar. Alles is terug te brengen naar drie onderdelen. De interne situatie, de communicatie met de klant en kennis & kwaliteit van NeoSEM. De medewerkers van NeoSEM werken met passie aan hun werkzaamheden, waardoor ze zich graag een beetje harder voor de klant inzetten. Daardoor is de kwaliteit van de dienst optimaal.

Hoofdstuk 5

- De huidige klant van NeoSEM -



5. Resultaten deelvraag 2

In deze deelvraag wordt er antwoord gegeven op de vraag: Waarom hebben huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM gekozen? Deze deelvraag is op te delen in twee onderdelen. Als eerste wordt er gekeken naar hoe de huidige klant in aanraking is gekomen met NeoSEM. Als tweede wordt er gekeken naar de motieven van de huidige klanten van NeoSEM om voor NeoSEM te kiezen. Om dit onderdeel te kunnen uitwerken, zijn er interviews afgenomen met zes huidige klanten van NeoSEM. Deze interviews zijn terug te vinden in het transcriptierapport op Entree. Alle quotes die in dit hoofdstuk gebruikt worden, zijn terug te vinden in de transcripties van in de interviews.

5.1 Het eerste contactmoment

Om de hoofdvraag te beantwoorden, wordt er eerst naar het eerste contactmoment tussen de klant en NeoSEM gekeken. Hoe is de huidige klant bij NeoSEM terecht gekomen? Uit de interviews met de huidige klanten is gebleken dat de huidige klanten voornamelijk via vier verschillende wegen bij NeoSEM terecht komen: via de businessclub, via Suite Seven, Via partners of 'via via'. In de volgende subhoofdstukken zullen deze mogelijkheden uitgebreid besproken worden.

5.1.1 Suite Seven

Een aantal klanten van NeoSEM zijn in aanraking gekomen met NeoSEM via Suite Seven. De eerste drie jaar van het bestaan van Suite Seven deden zij namelijk ook online marketing. Totdat de online marketing in 2016 werd losgetrokken en NeoSEM ontstond. De online marketing klanten van Suite Seven werden dus de allereerste klanten van NeoSEM. Daar is Giga Meubel een voorbeeld van. Giga Meubel is de allereerste klant van Suite Seven en ook weer van NeoSEM. Zoals Alex, eigenaar van Giga Meubel, zegt: de twee bedrijven zijn samen steeds groter gegroeid.

Ook EF2 en het advocatenkantoor Assum Delft brachten eerst hun online marketing taken bij Suite Seven onder, maar zijn later, toen de online marketing werd losgetrokken, meegegaan naar NeoSEM. Deze organisaties zijn allemaal op één van de volgende manieren bij Suite Seven terecht gekomen.

5.1.2 De businessclub

Jason Wu is lid van verschillende Businessclubs in de omgeving Barneveld. Zo is hij lid van de JOS (Jongeren ondernemers sociëteit) en de BNI (Business Network International). Via deze twee kanalen heeft Jason veel klanten kunnen helpen. Zo vertelt Arjan van Fotohuisjehuren.nl dat Jason hem in de bus, tijdens het jaarlijkse uitje van de JOS, vertelde over zijn bedrijf: NeoSEM.

“Ik vertelde hem over fotohuisjehuren.nl en dat kende hij ook wel, maar hij vertelde over hoe hij dacht dat hij met Adwords wel wat voor ons kon betekenen. Dat we daarmee veel meer bereik zouden krijgen, veel meer zouden groeien.” – Fotohuisjehuren.nl

Ook advocatenkantoor Assum Delft is op deze manier met NeoSEM in contact gekomen. Jason zat bij dezelfde BNI als de directeur van Assum Delft en zo is de samenwerking met Suite Seven tot stand gekomen. Toen NeoSEM in 2016 de online marketing overnam, is Assum Delft ook bij NeoSEM klant geworden.

5.1.3 ‘Via via’

De meeste klanten komen toch binnen via andere kennissen. Barneveld is namelijk geen grote stad en overal liggen lijntjes. Zo kwam Giga Meubel binnen bij, in eerste instantie, Suite Seven via de vrouw van Alex. Zij kende weer iemand anders die had gehoord dat Jason websites bouwde.

“Mijn vrouw wist dat Aho websites bouwde en die kwam aan de praat met hem. En toen was het één en één is twee.” – Giga Meubel

Ook EF2, Het Mandenhuys en Instituut HIP zijn op deze manier met NeoSEM in contact gekomen. Bettine van het Mandenhuys was bijvoorbeeld weer bevriend met Alex van Giga Meubel. En zo is het balletje gaan rollen.

“Wij zaten bij een concurrent. Maar dat beviel eigenlijk niet zo heel goed. Dus we waren eigenlijk op zoek naar een nieuwe partij. Alex spreken we regelmatig. Hij zei: ‘joh dan moet je even bellen’. Dus zo is dat gekomen.” – Het Mandenhuys

Ook EF2 kwam eigenlijk ‘via via’ bij NeoSEM binnen. Zo kende de eigenaresse van EF2 iemand die samen met Jason bij de BNI zat. Zo is zij getipt.

“Ik weet wel dat Bernard van Riezen, van BNI, wat tegen mij gezegd heeft. ‘Weet je wie interessant is om mee te praten, je moet eens met Jason van toen nog Suite Seven praten’.” – EF2

5.1.4 Partners

Een andere manier waarop NeoSEM klanten binnenhaalt, is door samen te werken met partners. Zo kan Suite Seven gezien worden als partner, en ook EF2 is een partner van NeoSEM. EF2 is een full service online marketing bureau, maar zij besteden SEA-werkzaamheden uit. Simpelweg omdat zijzelf de kennis er niet voor hebben.

“Adwords is zo specifiek, ik heb er geen kennis van, Karlijn heeft er geen kennis van en dan moet je iemand aan gaan nemen die er wel kennis van heeft, want het gaat om best wel bedragen voor klanten. En dan is dat is gewoon heel moeilijk, want wij weten niet wat we in huis halen.” – EF2

Een andere partner is bijvoorbeeld Buro Koorts uit Ede. Ook zij besteden veel SEA-werkzaamheden uit aan NeoSEM. Op deze manier komt het wel eens voor dat er ook klanten zijn van partners die helemaal overstappen naar NeoSEM. Een zeer recente, nieuwe klant, Betaalbaar Shoppen, is hier een goed voorbeeld van. Maar ook wanneer alleen de SEA-werkzaamheden bij NeoSEM worden ondergebracht, zijn dat mooie klanten voor NeoSEM.

5.2 Keuzemotieven

Er zijn een aantal verschillende redenen waarom de huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM gekozen hebben. De volgende factoren speelden voor de huidige klanten van NeoSEM een grote rol bij de keuze voor NeoSEM: kennis & specialisatie, overtuigingskracht, gunning en locatie. In de volgende subhoofdstukken zullen deze motieven verder besproken worden.

5.2.1 Kennis & specialisatie

Uit de interviews met de huidige klanten blijkt dat veel van hen voor NeoSEM gekozen hebben, omdat de organisatie kennis en specialisatie heeft die zijzelf niet in huis hebben. Giga Meubel en Instituut HIP hebben beide een marketingafdeling intern, maar niet genoeg kennis om alles uit online marketing te halen. Ook EF2 was bewust op zoek naar een partij die gespecialiseerd was in SEA. Dit is volgens de huidige klanten een vak apart, en moeilijk om er zelf naast te doen.

“Omdat we niet genoeg specialisten in huis hebben... ik ben de enige...” – Instituut HIP

“Het belangrijkste punt eigenlijk... ik zocht echt experts op dat gebied. Niet een éénpitter die en social en SEO en Adwords doet. Ik zocht echt een partij die mensen had, minimaal 2 die dedicated op Adwords zitten. Die heb je gewoon niet zoveel.” – EF2

Voor de kleinere partijen, zoals fotohuisjehuren.nl, Assum Delft en Het Mandenhuis, was de keuze om uit te besteden snel gemaakt. Deze organisaties zijn te klein om iemand fulltime op de online marketing te zetten. Daarom waren zij op zoek naar een specialistische partij. Dat vonden zij in NeoSEM.

“Ik doe dit voornamelijk alleen. En er komt zoveel bij kijken. Op het begin deden we dat zelf. Nou dan zaten we... één van ons inderdaad 's avonds met de laptop op de bank en dan was je dat aan het doen, aan het bijhouden. Dat werkt gewoon niet. Je moet gewoon op een gegeven moment ook weten waar je goed in bent en waar je niet goed in bent. Nou ik weet van onszelf dat we daar niet goed in zijn dus dat kunnen we beter uitbesteden.”

– Het Mandenhuis

“We hebben er geen verstand van en wij weten allemaal niet meer hoe het in elkaar steekt.”

– Assum Delft

Daarnaast biedt NeoSEM een stukje flexibiliteit, zo zegt Arjan van Fotohuisjehuren.nl. Het is makkelijk opschaalbaar, wanneer hij groeit kan hij gewoon een extra uurtje afnemen bij NeoSEM.

"We zijn een klein bedrijf, maar wel een heel sterk groeiend bedrijf. En dit is natuurlijk makkelijk opschaalbaar. Groeien wij, dan kunnen de werkzaamheden ook meegroeien."

– Fotohuisjehuren.nl

5.2.2 Overtuigingskracht

Een volgende reden waarom de huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM hebben gekozen, is de overtuigingskracht. En dan gaat het voornamelijk om de overtuigingskracht van Jason Wu. De huidige klanten vinden hem enthousiast, oprecht en hij komt met goede voorstellen. Zo verteld Arjan van Fotohuisjehuren.nl dat hij in de busrit van het JOS uitje al overtuigd was. Dit kwam mede door een goede voorbereiding en veel inlevingsvermogen, zo blijkt uit verschillende interviews.

"Jason overtuigde mij. En ik had zoiets van laat maar zien wat jullie kunnen... Hij kwam gewoon met een overtuigend verhaal. Ik kende toen wel wat klanten van hem en daar wist ik van dat ze gewoon goed draaide... Eigenlijk had hij me in die zin wel overtuigd in de bus."

– Fotohuisjehuren.nl

Ook de evenementen die NeoSEM organiseert komen het bedrijf ten goede. Zo is er in 2017 een e-mailmarketing event georganiseerd, samen met Webpower uit Barneveld. En afgelopen januari vond er nog een event plaats over content marketing, georganiseerd door NeoSEM. Hier spreken ook verschillende medewerkers van NeoSEM en Jason zelf natuurlijk.

"Het kwam eigenlijk naar aanleiding van de relatie dag⁹ die ze hadden. En dat ze toen echt vertelde over online marketing. En dat ik toen dacht: 'Dat moeten wij ook.'" – Assum Delft

Daarnaast doet de persoonlijkheid van Jason ook veel goeds. Hij is oprecht en enthousiast. Dat zorgt al snel voor een klik met de klanten. Dit is ook een belangrijk onderdeel van de volgende reden waarom huidige klanten voor NeoSEM kiezen.

"Heel erg enthousiast en daar houden we van!" – Het Mandenhuys

5.2.3. Gunning

Zoals eerder is verteld, is Barneveld geen grote plaats. Veel mensen kennen elkaar, en dat geldt al helemaal voor de ondernemers. Het is dan ook niet zo gek dat veel huidige klanten voor NeoSEM kozen omdat ze het Jason gewoon gunden. Alex van Giga Meubel is zo'n klant.

⁹ De relatie dag is een event dat NeoSEM heeft georganiseerd voor potentiële en huidige klanten.

"En dan heb je aan Aho misschien een goede. Ja, dat is echt zo. Iedereen gunt hem wat." – Giga Meubel

Waarom iedereen Jason zoveel gunt? Volgens Andy komt dat voornamelijk door zijn oprechte interesse.

"We hebben een gunfactor denk ik of zoiets. Voornamelijk Aho. Volgens mij is dat ook een stukje van de gouden formule zeg maar. Hij zit er dan een beetje bij om te vragen hoe je hond heet. 'Hoe is het met je zusje?', 'Wat heb je gisteravond gegeten?', 'Waarom heb je bij dat restaurant gegeten?', 'Speel je trouwens nog voetbal?'. En dan heeft hij een klik met je en dan is het allemaal goed. Maar niet dat dat nep is ofzo. Maar dat is bij hem allemaal oprecht, want hij wil ook echt weten hoe je hond heet en of het goed gaat met je zusje "
– Andy Vinkenburg

"Ja de klik was denk ik goed. Weet je, heel erg enthousiast en daar houden we van. Dus dat zat eigenlijk gelijk goed." – Het Mandenhuis

Waar die klik en die gunfactor nu precies vandaan komen, is moeilijk te zeggen. Het is in ieder geval duidelijk dat het alles te maken heeft met eigenaar Jason Wu en zijn ongedwongen mentaliteit.

"Het vertrouwen was er, de klik was goed. En toen hebben we gezegd, van nou laten we deze pilot maar eens proberen en als dat bevalt gaan we meer samenwerken." – EF2

5.2.4 Locatie

Een laatste factor die erg belangrijk is voor huidige klanten van NeoSEM, met betrekking tot de keuze voor een online marketing bureau, is de locatie. Eigenlijk alle klanten geven aan het belangrijk te vinden dat het online marketing bureau bij hen in de buurt zit. Het Mandenhuis ziet er zeker de voordelen van in. Het zorgt volgens Bettine voor korte lijnen.

"Dat als er wat is, dat je er snel heen kunt. Gewoon korte lijnen. Ja, ik denk dat als wij nu zo'n bureau in Amsterdam hadden, dan had ik niet... Nee, dat was niet in het voordeel geweest. Dus dat vind ik fijn." – Het Mandenhuis

Ook voor de echte Barneveldse Alex van Giga Meubel was dit een groot voordeel. Hij vindt het fijn dat hij op de weg van werk naar huis, of andersom, nog even snel langs NeoSEM kan rijden.

"Ik ben Barnevelder, dus ik doe eigenlijk alles vanuit Barneveld." – Giga Meubel

Ook voor EF2 was dit belangrijk. Volgens Gerrie, online marketeer bij EF2, zijn er maar weinig gespecialiseerde online marketing bureaus hier in de buurt.

"We wilde gewoon een regionale partij, het liefst zelfs een Veenendaalse partij, maar die heb je gewoon niet op dit niveau. Dus we zijn aan de slag gegaan met NeoSEM." – EF2

5.3 Conclusie

In deze deelvraag is de volgende vraag beantwoord: Waarom hebben huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM gekozen? Op dit moment komen de meeste huidige klanten bij NeoSEM via eigen netwerk binnen. Dit is vaak via een andere klant van NeoSEM of via één van de businessclubs waar Jason bij aangesloten is. Ook zijn er veel klanten die eerst klant waren van Suite Seven en daardoor ook met NeoSEM verder zijn gegaan. Daarnaast werkt NeoSEM samen met een aantal partners. Die partners besteden veel SEA-werkzaamheden aan NeoSEM uit. Dit omdat zij zelf geen kennis van SEA hebben en er hier in de buurt geen andere partij op het niveau van NeoSEM zit.

Jason zelf is een belangrijke reden dat de huidige klanten voor NeoSEM kiezen. Hij is enthousiast en oprecht geïnteresseerd in de klanten. Dat zorgt al snel voor een klik. Daarnaast heeft hij een bepaalde gunfactor, veroorzaakt door zijn enthousiasme en oprechtheid. Ook is zijn voorstel vaak overtuigend. Dit komt mede door een goede voorbereiding en veel inlevingsvermogen. Daarnaast kiezen veel huidige klanten ook voor NeoSEM vanwege haar specialistische kennis. Zelf hebben klanten deze kennis niet in huis en het is voor de meeste klanten niet rendabel om er intern iemand voor aan te nemen. Daarnaast zorgt het uitbesteden van online marketing diensten voor een bepaalde mate van flexibiliteit voor de klant.

Als laatste speelde ook de locatie een grote rol bij het kiezen van een online marketing bureau voor de huidige klant. De klanten vinden het fijn dat NeoSEM in de buurt zit. Daardoor hebben zij korte lijntjes en kunnen ze gemakkelijk langskomen. Deze praktische reden is voor veel huidige klanten erg belangrijk.

Hoofdstuk 6

- De gewenste doelgroep & identiteit -



6. Resultaten deelvraag 3

In dit hoofdstuk zal de volgende vraag beantwoord worden: Welke identiteitsaspecten van een online marketing bureau zijn relevant voor de gewenste doelgroep van NeoSEM? Dit wordt gedaan aan de hand van vijf gehouden interviews met bedrijven die binnen de gewenste doelgroep van NeoSEM passen. Voordat deze vraag beantwoord kan worden, moet er onderzocht worden wat de gewenste doelgroep van NeoSEM is.

6.1 De gewenste doelgroep

Voordat de deelvraag in dit hoofdstuk beantwoord kan worden, is het nodig de gewenste doelgroep van NeoSEM in kaart te brengen. Dit is gedaan aan de hand van persoonlijke gesprekken met Jason Wu, eigenaar van NeoSEM, en Andy Vinkenburg, teamleider van NeoSEM. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de financiële gegevens van NeoSEM.

De huidige doelgroep van NeoSEM is volgens de website 'e-commerce', maar dat wordt niet zo strikt genomen. Jason ziet onder e-commerce dan ook als alle bedrijven met een website waar conversie op te behalen is. Eigenlijk vallen op dit moment alleen de informatieve websites af. Andy wil daarentegen eigenlijk alleen gaan werken voor echte e-commerce bedrijven. Dat zijn dus webshops die echt een product verkopen of verhuren. De huidige doelgroep is echter voornamelijk MKB in Gelderland en Utrecht.

Uit de financiële gegevens van NeoSEM blijkt dat het grootste deel van de omzet en de klanten uit de provincies Utrecht en Gelderland komen. De klanten komen uit allemaal verschillende branches. Uit persoonlijke gesprekken met Jason blijkt dat hij ervan overtuigd is dat de huidige locatie in Barneveld een grote sterkte van NeoSEM is. De concurrentie is in Barneveld namelijk erg laag en veel klanten komen 'via via' bij NeoSEM binnen.

Op basis van de persoonlijke gesprekken die gevoerd zijn met Andy en Jason, en op basis van de beschikbare financiële gegevens, zijn er twee gewenste doelgroepen opgesteld. Als eerste gewenste doelgroep kiest NeoSEM voor de regionale MKB partijen. Door deze doelgroep kan NeoSEM volgens Jason Wu marktleider worden in de regio. Volgens Jason zijn er binnen deze regio nog heel veel groeimogelijkheden. Tevens zijn de klanten uit deze doelgroep nodig om op te vallen bij doelgroep twee. De tweede doelgroep is de middelgrote, landelijke e-commerce. Op dit moment vallen hier de webshops onder die producten verkopen of verhuren. Hier hebben de medewerkers van NeoSEM, volgens Andy, namelijk de meeste passie voor. Daarnaast blijkt uit de financiële gegevens van NeoSEM dat deze doelgroep verantwoordelijk is voor het grootste gedeelte van de omzet. (Zie afbeelding 17) In hoofdstuk acht wordt er meer aandacht besteed aan de regionale doelgroep. Hier zal de regio afgebakend worden waar NeoSEM marktleider wil worden.

	Aantal klanten 2016	Omzet 2016	Omzet per klant 2016	Aantal klanten 2017	Omzet 2017	Omzet per klant
Webwinkel	11	€142.374	€12.943	18	€278.621	€15.479
Website (leads)	5	€21.913	€4.383	12	€91.270	€7.606
Website	6	€28.070	€4.678	9	€30.935	€3.437
Partner	2	€7.460	€3.730	2	€22.052	€11.026

Afbeelding 17: Omzet per soort afnemer

Aan de hand van deze uitkomsten zijn er meerdere bedrijven die binnen deze gewenste doelgroep vallen, gevraagd om mee te werken aan dit onderzoek. Er zijn in totaal vijf diepte-interviews uitgevoerd met de gewenste doelgroep. Het doel van deze interviews was het in kaart brengen van de relevante identiteitsaspecten van een online marketingbureau voor de gewenste doelgroep. De resultaten hiervan zijn te lezen in het volgende hoofdstuk.

6.2 Gewenste identiteitsaspecten

In dit hoofdstuk worden de gewenste identiteitsaspecten van een online marketing voor de gewenste doelgroep van NeoSEM in kaart gebracht. De identiteitsaspecten kunnen opgedeeld worden in vijf verschillende categorieën. Elke categorie wordt in de volgende paragrafen uitgebreid toegelicht. Om tot een duidelijk antwoord op deze deelvraag te komen, is er van ieder interview een betekenisstructuuranalyse gemaakt. Deze analyses zijn terug te vinden in hoofdstuk 11.7 van de bijlage.

6.2.1 Duidelijke & transparante communicatie

Duidelijke en transparante communicatie is vooral voor de regionale MKB erg belangrijk. Deze doelgroep wil graag uitgebreid op de hoogte gehouden worden van de werkzaamheden van het online marketing bureau. Volgens deze doelgroep valt of staat de samenwerking op dit aspect. Het is belangrijk dat het online marketing bureau haar uren verantwoordt, zodat de klant een duidelijk beeld heeft van de werkzaamheden van het online marketing bureau. Dit aspect wordt dan ook door de meeste regionale MKB op als het meest belangrijk gezien.

“Voor mij? Ik vind communicatie gewoon super belangrijk, korte lijntjes weet je wel. Dat er gelijk gestuurd en gehandeld wordt als we aangeven ‘jongens je moet dingen anders aanpakken.’. Communicatie vind ik één van de belangrijkste punten binnen je bedrijf, want daar gaat echt zoveel, alles kan er mee fout gaan. – Ruiter Zonwering & Garagedeuren

“Korte lijntjes, duidelijk... Dat is heel belangrijk, want het is ons gebied niet. Dan is het heel fijn dat iemand je even bij de hand neemt en door het proces heen leidt.” – Europa Parket

Duidelijke en transparante communicatie wordt door de gewenste doelgroep rechtstreeks gekoppeld aan ‘de klik’ met het online marketing bureau. Wanneer er een klik is, zit volgens de gewenste doelgroep de communicatie vaak automatisch goed.

“Dus die vind ik belangrijk en communicatie vind ik één op één bij de klik passen eigenlijk. Want als je geen klik hebt kun je niet goed communiceren toch? En als die klik er wel is dan gaat de communicatie denk ik ook goed...” – Intratuin Barneveld

Voor de geïnterviewde landelijke e-commerce bedrijven komt communicatie niet op nummer één. Maar ook voor hen is communicatie een essentieel onderdeel. Alle geïnterviewden geven aan dat duidelijke en heldere communicatie de basis is voor een goede samenwerking. Communicatie is rechtstreeks gekoppeld aan de klik met een online marketing bureau. Het zorgt voor vertrouwen. Door duidelijke communicatie voelt de gewenste doelgroep zich gehoord, begrepen en zeker geen nummertje.

“Als ik vertrouwen heb in een partij en ik heb fijn contact met de contactpersoon kun je sneller sparren en dan is de communicatie al goed. Ja, communicatie is alles en als je dan merkt dat iemand meedenkt, zelf ook in het account duikt en naar jouw situatie en product kijkt en dan strategisch meedenkt en je begeleidt...” – P-Services

*“Maar als je kijkt naar communicatie als tweede element, zo moet je het ook waarderen als het aan mij ligt, dan gaat het er met name om of de communicatie goed is. Wat ik zeg, dat je afspraken nakomt en dat je ook echt wordt begrepen. Dat je geen nummer bent.”
– Noppies*

6.2.2 Initiatief nemen

Een tweede aspect dat de gewenste doelgroep belangrijk vindt, is dat een online marketing bureau initiatief durft te nemen. Het is belangrijk dat het online marketing bureau de kansen signaleert en op tijd de klant waarschuwt wanneer er dingen verkeerd gaan. Hier moet de klant absoluut niet zelf mee komen.

“Veelal komt het wel dat je het zelf aan moet dragen. Het is wel heel belangrijk dat je op tijd getipt wordt. Weetje, het is gewoon niet goed als je zelf aan moet dragen dat het helemaal niet goed is.” – Ruiter Zonwering & Garagedeuren

Het online marketing bureau is immers de expert, zij hoort te weten wat het beste is voor haar klanten. Vaak hebben de klanten weinig verstand van online marketing, dus voor hen is het belangrijk dat iemand hen verteld wat zij moeten doen.

*“Jullie zijn de experts op dit gebied en jullie weten wat er speelt en jullie hebben een veel bredere blik en ervaring op dat hele online gebeuren dan wij. Want wij zijn de hele dag met ons dingetje bezig. Maar we zien waarschijnlijk 3.600 dingen niet. En die zien jullie wel en jullie weten wat wel werkt en wat niet werkt. Dus juist inderdaad het initiatief ja...”
– Intratuin Barneveld*

Initiatief nemen laat aan de gewenste doelgroep zien dat het online marketing bureau geïnteresseerd en betrokken is. Initiatief nemen geeft de gewenste doelgroep het gevoel dat

het online marketing bureau met hen meedenkt. Strategisch meedenken is dan ook een identiteitsaspect dat voor de gewenste doelgroep erg belangrijk is.

6.2.3 Meetbare doelstellingen & Strategisch meedenken

En identiteitsaspect waar beide doelgroepen veel waarde aan hechten, en die zij beide een belangrijk onderdeel vinden van communicatie, is strategisch meedenken en pro-activiteit. Beide doelgroepen verwachten toch eigenlijk dat een online marketing het initiatief neemt om nieuwe wegen in te slaan wanneer nodig.

“Ik heb altijd het idee dat meedenken, verdiepen is en jezelf verplaatsen in de ander.”

– P-Services

Wanneer een online marketing bureau strategisch meedenkt en initiatief neemt, is volgens de gewenste doelgroep de kwaliteit ook hoger. Dit komt doordat er een duidelijk plan is en er duidelijke doelstellingen zijn waarnaar toe gewerkt wordt.

“Strategisch meedenken is heel belangrijk. Maar als ze dat doen dan is de kwaliteit automatisch hoog. Die zijn onlosmakelijk met elkaar verbonden. Wat zij heel erg doen is het meten, de doelstellingen houden ze goed bij en die delen ze met ons. We hebben een rapportage, daardoor heb je het idee dat ze strategisch meedenken.” – Europa Parket

De reden dat beide doelgroepen strategische meedenken belangrijk vinden, is onder andere dat de bedrijven het gewoon nodig hebben. Vooral de regionale MKB heeft de kennis simpelweg zelf niet in huis. De landelijke e-commerce heeft vaak wel een eigen marketing medewerker in dienst, maar die zijn ook op zoek naar ondersteuning op strategisch gebied.

“Maar dat neemt niet weg dat we niet advies nodig hebben en op strategisch niveau iemand nodig hebben die met ons meedenkt.” – Intratuin Barneveld

Daarnaast gaat het in de online marketing wereld ook niet om de kleinste bedragen. Volgens Tim van P-Services is het zeker niet te veel gevraagd om als online marketing bureau het geld van de klant te besteden met een duidelijk plan en doel. Hij heeft liever dat het online marketing bureau haar mening deelt en adviezen geeft, dan dat ze zijn geld doelloos besteden.

“En eigenlijk de hoofdredenen zijn dus, strategisch meedenken en meetbare doelstellingen. Ik verwacht altijd dat ze mijn geld uitgeven alsof het hun geld is en mij ook beter maken in online. En soms dus ook iets minder populaire dingen durven te zeggen. Voor mij strategisch en performance, dat zijn dan de twee pijlers waar ik het aan zou hangen.” – P-Services

Wat door de meeste geïnterviewden rechtstreeks aan strategisch meedenken wordt gekoppeld, is het stellen van meetbare doelstellingen. Dit is volgens Tom van Intratuin Barneveld essentieel als het gaat om strategisch meedenken.

"Als je geen meetbare doelstellingen hebt dan ga je ook niet strategisch te werk natuurlijk."
– Intratuin Barneveld

Volgens Jorian van Noppies willen steeds meer bedrijven duidelijk zien wat er gedaan wordt door het online marketing bureau en waarom dat gedaan wordt. Dit is ook een punt wat ook weer te koppelen is aan duidelijke en heldere communicatie.

"Iedereen wil steeds meetbaarder, tastbaardere resultaten denk ik." – Noppies

Strategisch meedenken is dus erg belangrijk voor beide doelgroepen. Het is nodig om te weten dat geld op een goede manier wordt besteed, maar daarnaast geeft het de gewenste doelgroep ook het gevoel dat het online marketing bureau betrokken is en met hen meedenkt. Zoals Tim van P-Services zegt, strategisch meedenken is het mooiste om te ervaren.

"Er is altijd performance winst te halen, maar dat strategisch meedenken is nog steeds het mooiste om te ervaren." – P-Services

6.2.4 Kwaliteit, vakkennis & resultaat

Het laatste identiteitsaspect is, zeker voor de landelijke e-commerce, ontzettend belangrijk. De kwaliteit van de dienst is belangrijk, maar zeker ook de resultaten die daaruit voortkomen. Dit is voor de meeste geïnterviewden een eis. Resultaat is volgens Tim van P-Services dan ook de basis voor vertrouwen.

"Bijvoorbeeld kwaliteit van de dienst en vakkennis, dat is voor mij echt een basisvoorwaarde. Dat is iets waar ik niet aan zou moeten twijfelen, want om heel eerlijk te zijn, als ik daar al aan twijfel nodig ik je ook niet uit en dan ga ik al geen samenwerking aan. Dus dat heeft wel te maken met het vertrouwen. Veel is vertrouwen, maar de basis voor vertrouwen is resultaat." – P-Services

Kwaliteit en vakkennis worden voornamelijk als basisvoorwaarde gezien. De gewenste doelgroep gaat er eigenlijk gewoon vanuit dat een online marketing bureau deze identiteitsaspecten in huis heeft. Twijfelen ze daaraan? Dan wordt het bureau niet eens overwogen.

"In de basis sturen we hier vooral op performance aan. Dus dat moet worden geleverd. Als je dat niet levert heb je sowieso een probleem om het maar zo te zeggen." – Noppies

"Spreekt eigenlijk voor zich, dat ze kennis van zaken hebben, dat ze weten waar ze mee bezig zijn." – Ruiter Zonwering & Garagedeuren

Een identiteitsaspect wat vaak aan de vakkennis wordt gekoppeld, is leeftijd. De gewenste doelgroep geeft aan het geen probleem te vinden wanneer een online marketing bureau voornamelijk uit jonge medewerkers bestaat. Angelique van Europa Parket zou zich eerder zorgen maken wanneer er een ouder iemand tegenover haar zou zitten.

“Maar ik denk juist als er een zestigjarige man tegenover je gaat zitten. Weet jij nog wel waar jij het over hebt? Voor mijn gevoel is de jeugd er meer in thuis dan ouderen...” – Europa Parket

Alleen door het leveren van kwaliteit en goede resultaten kan er een goede samenwerking opgebouwd worden. Het is de basisvoorwaarde, het is de basis voor het vertrouwen dat de gewenste doelgroep in het online marketingbureau heeft.

6.3 Conclusie

In deze deelvraag is de volgende vraag beantwoord: Wat zijn de gewenste identiteitsaspecten van een online marketingbureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM. NeoSEM heeft twee gewenste doelgroepen. De eerste groep is de regionale MKB. In de regio waar NeoSEM actief is, is er nog veel ruimte voor NeoSEM om marktleider te worden. Wanneer zij deze positie heeft ingenomen, wil NeoSEM zich gaan richten op landelijke e-commerce partijen. Dit is namelijk een doelgroep waar de medewerkers veel passie voor hebben en waar een groot deel van de omzet van NeoSEM op dit moment vandaan komt.

Voor de lokale MKB is een goede klik en duidelijke, transparante communicatie met het online marketing bureau belangrijk, zo blijkt uit de interviews. Deze doelgroep wil graag weten waar het online marketing bureau mee bezig is. Daarnaast hecht deze doelgroep veel waarde aan strategisch meedenken. Deze groep wil graag het gevoel hebben dat het online marketing bureau oprecht betrokken is. De doelgroep wil graag dat het online marketing bureau initiatief neemt, want het bureau is de expert. Dit aspect is ook voor de geïnterviewde landelijke e-commerce een belangrijke eis. Volgens deze doelgroep is strategisch meedenken een teken van betrokkenheid, maar wordt dit aspect ook rechtstreeks gekoppeld aan het behalen van meetbare doelstellingen. Een laatste identiteitsaspect die de geïnterviewde landelijke e-commerce erg belangrijk vindt, is kwaliteit en resultaat. Samen met vakkennis zijn dit de basisvoorwaarden voor een online marketing bureau. Resultaat is de basis van vertrouwen.

Belangrijke waarden die door de gewenste doelgroep aan deze identiteitsaspecten worden verbonden, zijn onder andere: betrokkenheid, doelgerichtheid, deskundigheid, vertrouwen en eerlijkheid.

Hoofdstuk 7

- De gewenste doelgroep & communicatie -



7. Resultaten deelvraag 4

In dit hoofdstuk zal de volgende vraag beantwoord worden: Wat is de gewenste manier van communiceren door een online marketing bureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM? Deze vraag wordt beantwoord aan de hand van vijf gehouden interviews met bedrijven die binnen de gewenste doelgroep van NeoSEM passen. De vraag wat de gewenste doelgroep is, is in het vorige hoofdstuk beantwoord. Daarom wordt er in dit hoofdstuk direct antwoord gegeven op de deelvraag. Dit wordt gedaan aan de hand van vier verschillende onderwerpen. Deze onderwerpen zijn gekozen, omdat de opdrachtgever aangaf hier graag meer informatie over wil ontvangen.

7.1 Tone of voice

De 'tone of voice' is de stijl waarin een bedrijf communiceert met de doelgroep. De letterlijke stem van het bedrijf dus (Marketing Termen, 2013). Tijdens de interviews werden verschillende keuzes voorgelegd aan de gewenste doelgroep. De gewenste doelgroep moest kiezen tussen de volgende termen:

- o Persoonlijk & vriendelijk of professioneel & zakelijk
- o Spontaan & enthousiast of doordacht & gepland
- o Modern & hip of klassiek & traditioneel
- o Grappig of serieus
- o Toegankelijk voor iedereen of gebruik van vaktermen

(Snel, 2017)

Persoonlijk & vriendelijk vs. Professioneel & zakelijk

De geïnterviewden waren het op dit vlak unaniem eens. Een online marketing bureau hoort persoonlijk en vriendelijk met haar klanten te communiceren. Wanneer een online marketing bureau persoonlijk communiceert, blijkt daar weer een stuk betrokkenheid en interesse uit. Dit zijn twee identiteitsaspecten die de gewenste doelgroep erg belangrijk vindt, zo blijkt uit deelvraag drie in hoofdstuk zes.

"Ik ga meer voor persoonlijk en vriendelijk, dan is de klik er meer..." – Europa Parket

Een persoonlijke en vriendelijke 'tone of voice' draagt volgens de geïnterviewden bij aan de klik met het online marketing bureau. Het verkleint de afstand tussen het online marketing bureau en de klant. Dit ziet Tom van Intratuin Barneveld ook terug in zijn eigen winkel. Volgens hem geldt dat voor iedereen, ook wanneer een klant al wat ouder is.

"Wij geloven heel erg dat persoonlijk en vriendelijk de afstand kleiner maakt, ook naar oudere mensen." – Intratuin Barneveld

Zo laat ook Tim van P-Services weten dat hij het belangrijk vindt dat het online marketing bureau persoonlijk en vriendelijk communiceert. Persoonlijke en vriendelijke communicatie heeft volgens hem veel invloed op de klik die hij met het bureau heeft.

"Ik weet niet of het generatie dingetje is of niet, ik vind dat je wel een klik moet hebben met de contactpersoon. Dat vind ik belangrijker dan wanneer ze zich met fancy taal gaan indekken die ik niet eens begrijp waarschijnlijk. Ik vind dat het een beetje bij een online marketing bureau hoort." – P-Services

Spontaan & enthousiast vs. doordacht & gepland

De keuze tussen spontaan & enthousiast of doordacht & gepland kon niet iedere respondent even makkelijk maken. De meningen waren hier dan ook wat meer verdeeld. De respondenten willen graag dat de inhoud van de boodschap doordacht en gepland is en dat er geen onnodige informatie wordt gedeeld. Maar het liefste heeft de gewenste doelgroep dat de doordachte en geplande boodschap spontaan en enthousiast verpakt is.

"Heel flauw, maar het liefst een combi. Ik heb het liefst dat je het zoals de eerste verpakt maar de inhoud dat het doordacht is." – P-Services

Het gaat uiteindelijk om de boodschap. Ben je als bureau bijvoorbeeld een strategie aan het formuleren voor een klant, dan past daar beter een doordachte en geplande 'tone of voice' bij. Het bureau mag tijdens een persoonlijk gesprek best spontaan en enthousiast zijn.

"Spontaan en enthousiast, maar op andere momenten doordacht en gepland natuurlijk. Kijk als je het over strategie hebt maar als het om communicatie onderling gaat spontaan en enthousiast." – Intratuin Barneveld

Modern & hip vs. klassiek & traditioneel

Over deze keuze waren vrijwel alle respondenten het eens. Een moderne en hippe 'tone of voice' past volgens de gewenste doelgroep beter bij een online marketing bureau.

"Dat hoeft ik niet eens te zeggen toch? Modern en hip." – P-Services

Een hippe en moderne 'tone of voice' wordt al snel gekoppeld aan een online marketing bureau, omdat zij toch met de nieuwste en hipste technologieën werken. Dan ga je er, volgens Jorian van Noppies, toch vanuit dat het bureau ook in die taal praat.

"Ik denk dat je het ook wel verwacht of zo, als klant zijnde van een online marketing bureau. Dat toch nieuwe technieken heeft en wat hipper en nieuwer is. Dat het dan toch wel wat hipper en informeler is."

Alleen Marja van Ruiter geeft aan liever een klassieke en traditionele 'tone of voice' te horen. Dit heeft ook te maken met de begrijpbaarheid van de termen. Uiteindelijk heeft dit volgens Jorian van Noppies en Tim van P-Services veel te maken met leeftijd en met de gelegenheid.

Het is volgens Tim belangrijk dat een online marketing haar 'tone of voice' aan kan passen naar de klant, wanneer dat nodig is.

"Een marketing bureau is modern maar ook om de veelzijdigheid, je moet je kunnen aanpassen. Dat kun je doen zonder jezelf te verliezen." – P-Services

Grappig vs. serieus

De keuze tussen grappig en serieus was voor de meeste respondenten moeilijker. Zo kiest Tom van Intratuin voor een combinatie van beide kiest. Hij verwacht serieuze communicatie wanneer het over belangrijke zaken gaat, maar alles daarbuiten mag grappig zijn.

"80% grappig en 20% serieus. Dat hangt ervan af waar je het over hebt." – Intratuin Barneveld

Voor Marja van Ruiters en Angelique van Europa Parket is het duidelijk. De tone of voice moet serieus zijn, want het blijft wel werk.

"Serieus, je bent toch wel met je werk bezig." – Europa Parket

Tim van P-Services heeft daarentegen liever een grappige 'tone of voice'. De meningen zijn op dit vlak erg verdeeld. Volgens hem heeft ook dit met leeftijd te maken. Ook op dit gebied moet een online marketing bureau zich dus ook aan kunnen passen aan haar klanten.

"Ja ik ben fan van het grappige, ludieke en losse. Ik vind dat het een beetje bij de branche hoort." – P-Services

Toegankelijk voor iedereen vs. gebruik van vaktermen

Ook hier is iedereen het over eens, de 'tone of voice' van een online marketing bureau moet toegankelijk voor iedereen zijn. De gewenste doelgroep wil begrijpen wat het online marketing bureau precies voor hen doet, ook al heeft de doelgroep weinig kennis op het gebied van online marketing.

*"Ja, en als ze dat niet doen dan roep ik ze even terug. Ho halt! Graag even uitleggen!"
– Europa Parket*

Voor de gewenste doelgroep is het belangrijk dat het online marketing bureau weet waar ze over praat. Dat betekent niet dat er vaktermen gebruikt moeten worden. Juist wanneer het online marketing bureau haar boodschap begrijpelijk maakt voor iedereen, laat het bureau vakkennis zien.

*"Als je vaktermen inzet maar je weet niet wat het inhoud dan kan je het ook niet in normale taal zetten, snap je. En als je met normale taal over vaktermen kan praten dan heb je meer vakkennis dan wanneer je vaktermen gebruikt maar er niets van snapt."
– Intratuin Barneveld*

De gewenste doelgroep geef aan niet met 'u' of 'geachte' aangesproken te hoeven worden. Zolang er begrijpelijke en duidelijke taal wordt gebruikt, maakt het niet veel uit in welke 'tone of voice' dit is. Het belangrijkste is dat de doelgroep het gevoel krijgt dat ze begrepen worden en dat het online marketing bureau oprecht betrokken en geïnteresseerd is.

7.2 Boodschappen

Tijdens het interview werden er verschillende soorten boodschappen van een online marketing bureau onderscheiden. De doelgroep werd gevraagd om deze boodschappen in te delen op relevantie. Vervolgens werd gevraagd via welke kanalen de gewenste doelgroep deze boodschappen het liefst zou ontvangen. En als laatste werd gevraagd hoe vaak de gewenste doelgroep deze boodschappen het liefste wil ontvangen. In hoofdstuk 11.7 van de bijlage is een uitgebreide analyse van de uitkomsten te vinden. De volgende boodschappen zijn voorgelegd aan de gewenste doelgroep:

- o Blogs
- o Maandelijkse rapportages
- o Adviezen/voorstellen
- o Brainstormsessies
- o Salesgesprekken
- o Updates werkzaamheden
- o Vragen (van het online marketing bureau aan jou als klant)
- o Vragen (van jou als klant aan het online marketingbureau)
- o Gesprek over voortgang
- o Het inplannen van een afspraak
- o Nieuws/ updates over het online marketing bedrijf
- o Problemen/ fouten (van het online marketing bureau)
- o Problemen/ issues (van jou met het online marketing bureau)

7.2.1 Relevantie

De enige boodschappen die door sommige respondenten als irrelevant worden gezien, zijn de blogs, de nieuwsberichten en de salesgesprekken. De blogs zijn irrelevant voor Europa Parket. Angelique van Europa Parket vindt de blog vaak niet interessant. Dit komt ook omdat ze er zelf weinig mee doet. Alles wordt uitbesteed.

"Ik lees ze vluchtig door en dan denk ik... niet interessant." – Europa Parket

Tim van P-Services vindt de blog niet altijd relevant. Als het interessante of leuke content is, dan is het relevant. Maar wanneer een blog wordt geplaatst om het plaatsen, dan is het voor hem Irrelevant.

"Waarom ik relevant en irrelevant heb bij blogs, ik vind het leuk voor de uitstraling, soms is het interessant om te lezen. Misschien is iets relevant, misschien niet. Maar ik denk wel dat je zoveel mogelijk content die leuk kan zijn moet plaatsen." – P-Services

Hetzelfde geldt voor nieuwsberichten over het online marketing bureau. Content moet niet geplaatst worden, omdat er iets geplaatst moet worden. Het moet interessante content zijn waar de klant iets aan heeft. Denk aan nominaties of evenementen waar het online marketing bureau is geweest.

“Ja ik denk als klant zijnde is het relevant om te weten wat er gebeurt binnen het bedrijf waarmee je werkt. Ik zie dan bijvoorbeeld een nieuwe tool die je gebruikt of nieuwe klanten. Dat soort dingen weet je, dat is wel belangrijk denk ik.” – Intratuin Barneveld

Alle overige boodschappen die vanaf het online marketing bureau komen, worden door de respondenten als noodzakelijk bestempeld. Maandelijksse rapportages, gesprekken over de voortgang, updates over de werkzaamheden en adviezen en voorstellen zijn erg belangrijk. Vooral adviezen en voorstellen zijn noodzakelijk voor de gewenste doelgroep. Dit betekent volgens de respondenten dat het online marketing bureau betrokken is en initiatief neemt. Dit zijn de identiteitsaspecten uit de vorige deelvraag die de gewenste doelgroep als zeer relevant ervaren. Zo wil Tim van P-Services graag een bureau dat zichzelf als verlengstuk van de organisatie van de klant ziet. Helaas ziet hij nog te vaak dat bureaus alleen operationele uitvoerders zijn. Dit laatste is iets wat NeoSEM volgens hem echt moet voorkomen.

7.2.2 Kanalen

Over de kanalen zijn de twee doelgroepen het niet volledig eens. Het valt op dat de regionale MKB liever face-to-face communiceert. Dit terwijl de landelijke e-commerce in de meeste gevallen bellen of e-mailen prima vindt. Zo geeft Angelique van Europa Parket aan dat hun online marketing bureau elke maand vier uur langskomt. In deze tijd wordt de maandelijksse rapportage besproken en de voortgang van de werkzaamheden. Dit terwijl Tim van P-services aangeeft dat hij de maandelijksse rapportage eigenlijk nooit leest.

Wat het gewenste communicatiekanaal is, verschilt heel erg per klant. Het blijkt dat de gewenste doelgroep het vooral heel belangrijk vindt dat het online marketing bureau zich aan haar afspraken houdt. Ook hier is het dus weer belangrijk dat het online marketing bureau zich kan aanpassen aan de klant. Dat is iets wat Tim van P-services erg belangrijk vindt.

7.2.3 Frequentie

Vooral voor de regionale klanten is het belangrijk dat er regelmatig contact is tussen hen en het online marketing bureau. Deze groep vindt het erg belangrijk dat ze op de hoogte worden gehouden van de werkzaamheden van het online marketing bureau. Deze groep vindt het prettig als er één keer per week contact is met het online marketing bureau.

Ook de landelijke e-commerce vindt regelmatig contact belangrijk, maar deze groep wil minimaal één keer per maand uitgebreid contact hebben met het online marketing bureau. Ook bij de frequentie van de communicatie komt het weer neer op betrokkenheid. Zolang de gewenste doelgroep maar het idee heeft dat het online marketing bureau betrokken is, meedenkt en het initiatief neemt, dan maakt de frequentie van de communicatie al minder uit.

“Aandacht vind ik belangrijk zoals ik zei, het gaat niet zozeer om wat je daadwerkelijk voor een klant doet maar hoe die klant dat ervaart. Als ik goed werk lever en dat niet communiceer hebben zij het idee dat we een riedeltje afdraaien.” – P-Services

7.3 Contactpersonen

Alle geïnterviewden geven aan het prettig te vinden als ze één duidelijk aanspreekpunt bij het online marketing bureau hebben. Op deze manier kan er een goede band opgebouwd worden en weet de klant altijd bij wie ze terecht kan met vragen. Wanneer er specifieke vragen zijn, kan het aanspreekpunt de klant doorverbinden naar de desbetreffende specialist.

“Wanneer er meerdere mensen zich er mee gaan bemoeien of er mee bezig zijn, dan wordt het lastiger.” – Ruiter Zonwering & Garagedeuren

“Dat wordt je hub waarmee je contact hebt. Dat kan je relatiemanager zijn of je customer succes manager. Mooie hippe termen. Het liefst heb ik een contactpersoon bij een bureau. Je gaat ervan uit dat die wat generieker bezig is en dat hij de echte specialismes waar nodig in kan schakelen.” – Noppies

7.4 Reactietijd

Een acceptabele reactietijd is afhankelijk van de strekking van de vraag, zo vindt de gewenste doelgroep. Wanneer de klant een mail stuurt met een dringende vraag, dan is de urgentie hoog en heeft de klant het liefste binnen een uur een reactie. Maar wanneer het te lang duurt, vindt de klant het ook geen probleem om erachter aan te bellen. Over het algemeen vindt de gewenste doelgroep een reactie binnen een dag wel gewenst.

Wanneer er tijd nodig is om een vraag uit te zoeken, vindt de gewenste doelgroep het fijn als het online marketing bureau dat aangeeft.

“Bij wijze van als ik je nu een mail stuur, dat je dan reageert met ‘bedankt voor je mail ik heb zoveel tijd om het uit te zoeken’, of je geeft meteen het antwoord. Dat ligt dus een beetje aan de vraagstelling. Even een bevestiging op je mail dat ze ermee aan de slag gaan is wel fijn, als dat binnen een dag kan of zo.” – Noppies

7.5 Conclusie

In dit hoofdstuk is er antwoord gegeven op de volgende vraag: Wat is de gewenste manier van communiceren door een online marketing bureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM? Uit de interviews met de gewenste doelgroep van NeoSEM blijkt dat zij de meeste waarde hechten aan betrokkenheid. De tone of voice van het online marketing bureau moet oprecht en persoonlijk zijn. Er moet uit blijken dat het online marketing bureau meedenkt en oprecht geïnteresseerd is in haar klanten. De manier van communiceren moet duidelijk zijn en de boodschap moet te begrijpen zijn voor iedere leek op het gebied van online marketing. Vooral adviezen en voorstellen, updates over werkzaamheden en gesprekken over de voortgang worden door de gewenste doelgroep als noodzakelijk gezien. De geïnterviewde regionale MKB

bespreekt deze zaken het liefst face-to-face. De geïnterviewde e-commerce partijen geven aan bellen of e-mailen goed genoeg te vinden. De regionale MKB heeft het liefst minimaal één keer per week contact met het online marketing bureau. Voor de geïnterviewde e-commerce partijen is het niet erg als dit iets minder vaak is.

Beide doelgroepen hebben het liefst één vast contactpersoon bij het online marketing bureau. Hierdoor wordt er een band opgebouwd. Voor specifieke vragen kan naar de specialist verwezen worden. De gewenste doelgroep vindt het prettig als er binnen een dag wordt gereageerd op vragen. Duurt het langer om de vraag uit te zoeken? Dan moet het online marketing bureau dat even laten weten.

Hoofdstuk 8

- Concurrentie van NeoSEM -

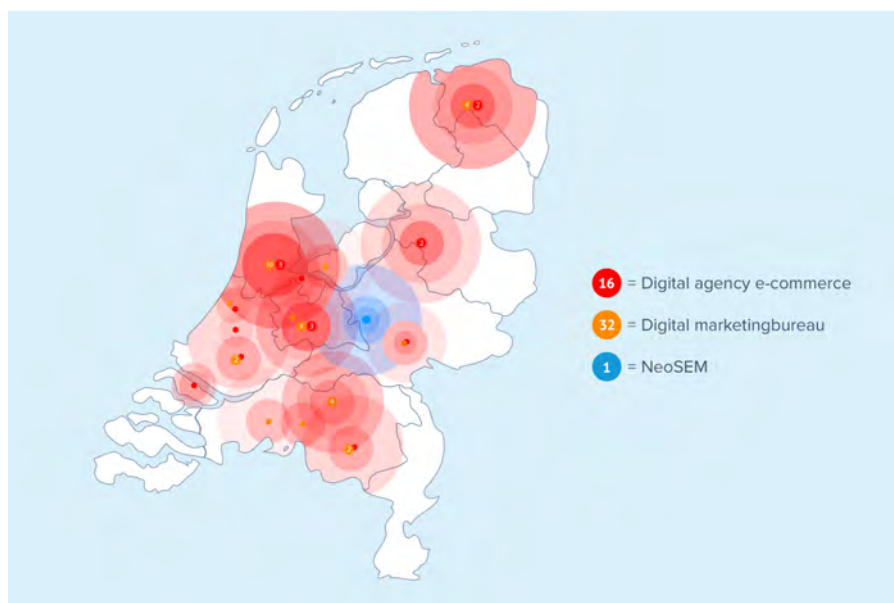


8. Resultaten deelvraag 5

In dit hoofdstuk zal de volgende deelvraag worden beantwoord: Hoe verhoudt het merk NeoSEM zich tot haar concurrenten? Maar voordat deze vraag beantwoord kan worden, is het belangrijk dat de juiste concurrenten in kaart worden gebracht. Dit is gedaan aan de hand van de gewenste doelgroepen. Aan de hand van de eerste doelgroep, regionale MKB, zijn de belangrijkste concurrenten in de regio in kaart gebracht. Aan de hand van de tweede doelgroep, landelijke, middelgrote e-commerce bedrijven, zijn de grootste concurrenten met dezelfde doelgroep in kaart gebracht. Na het in kaart brengen van de concurrenten, worden er vijf concurrenten geanalyseerd. Als laatste worden zij vergeleken met NeoSEM. Hier wordt extra gebruik gemaakt van de interviews met experts, Omid Yazdanpanah en Roy Ishak, en de interviews met de huidige klanten van NeoSEM.

8.1 Concurrentie van NeoSEM

Voor de concurrentieanalyse is gekozen voor de volgende groepen: digital marketing bureaus en digital agencies e-commerce. In de eerste groep zitten alle full service online marketing bureaus. Deze groep is directe concurrentie van NeoSEM. Deze bureaus bieden namelijk veel dezelfde diensten aan als NeoSEM. Ook de digital agencies e-commerce vallen onder de directe concurrenten van NeoSEM. Zij hebben namelijk, net als NeoSEM, e-commerce bedrijven als doelgroep. Op basis van de Emerce top 100 lijst van 2018 is een lijst opgesteld van de concurrenten die binnen deze twee categorieën vallen. Deze lijst is terug te vinden in hoofdstuk 11.3 van de bijlagen. Aan de hand van deze lijst, is in beeld gebracht waar de concurrentie van NeoSEM zich bevindt, en op welk gebied NeoSEM zich kan richten. Dit is terug te zien in afbeelding achttien. Deze afbeelding is gemaakt door Nick van Maaren, mede-afstudeerstagiair bij NeoSEM, die onderzoek doet naar de beste strategie voor NeoSEM.



Afbeelding 18: Concurrentie op basis van doelgroep en Emerce top 100

Binnen deze regio komt het grootste gedeelte van de concurrentie uit de volgende steden of dorpen:

- Binnen deze regio is er, samen met Nick van Maaren, Andy Vinkenburg en Jason Wu, naar de belangrijkste concurrentie gekeken. Samen is er een lijst met de top drie concurrenten samengesteld. Deze zullen meegenomen worden in de analyse. De top drie bestaat uit SEObureau uit Barneveld, Webleads uit Kootwijkerbroek en Increase uit Nijkerk.

Jet Versteeg | Onderzoeksrapport | Pagina 125 van 184

8.2 De analyse

In dit hoofdstuk zal er een analyse worden gemaakt van de vijf gekozen concurrenten. Als eerste worden de regionale concurrenten geanalyseerd; SEObureau, Webleads en Increase. Vervolgens zullen de nationale concurrenten worden geanalyseerd; Adwise en Yellowgrape. Als eerste wordt er een korte omschrijving gegeven van het bureau en de diensten die zij leveren. Vervolgens zal er gekeken worden naar de positionering van deze bureaus. Hiervoor wordt ook de concurrentiematrix gebruikt. De eerste concurrentiematrix heeft twee assen. Progressief vs. conservatief en ego vs. sociaal. De definities en eisen van deze assen zijn terug te vinden in hoofdstuk 2.6 van de literatuurstudie.

8.2.1 SEObureau

Over SEObureau

SEObureau is drie jaar geleden opgericht door Bart Modderkolk en Bert-Jan van den Brink. In 2016 hebben zij samen een online marketing bureau gestart in Barneveld. Bart en Bert-Jan zijn ook de enige twee medewerkers (SEObureau, 2018). SEObureau richt zich voornamelijk op SEO en SEA. Zij bieden de volgende diensten aan:

- o Zoekmachine optimalisatie (SEO)
- o Zoekmachine adverteren (SEA)
- o Conversieoptimalisatie
- o Remarketing
- o Social Media Advertising
- o Strategisch advies

(SEObureau, 2018)

Werkwijze

SEObureau heeft een duidelijk stappenplan wanneer zij voor een nieuwe klant aan het werk gaan. Als eerste beginnen zij met een analyse van de website en campagnes van de klant, met als motto 'meten = weten'. De tweede stap is het samenvatten van de huidige situatie in een helder verhaal. Er worden toekomstscenario's bedacht en hierbij worden doelstellingen opgesteld. De derde stap is de pakket keuze. Hier wordt bepaald op welk manier de doelstellingen worden behaald. Zo kijkt SEObureau welk pakket het beste bij de klant past. De volgende stap is het schrijven van een concreet marketingplan voor de komende periode. Hier wordt alles uitgelegd. De vijfde stap is de ontwikkelfase. In deze stap worden alle benodigdheden voor het marketingplan ontworpen, geprogrammeerd of geautomatiseerd. De volgende stap is de lancering. Alles gaat live zodra beide partijen akkoord zijn. De zevende stap is monitoren en optimaliseren. Campagnes worden nauwlettend in de gaten gehouden en je mag als klant een proactieve houding van SEObureau verwachten. De laatste stap is opschalen en uitbreiden. Wanneer alles op rolletjes loopt, is het tijd om nieuwe plannen voor de toekomst te maken (SEObureau, 2018).

Conservatief vs. Progressief

Op het eerste gezicht is SEObureau een conservatief bureau (Merkelijkheid, 2017). Het bureau is niet of nauwelijks actief op Social Media. Er zijn Facebook- en Instagramaccounts

aangemaakt, maar deze zijn niet actief. Zelf zegt SEObureau te staan voor ouderwets hard werken. Dit wil zij combineren met kennis en boerenverstand. Ze vindt transparante communicatie met de klant erg belangrijk. Niet in hippe termen, maar gewoon duidelijke en in heldere taal. Ook zegt SEObureau oprechte interesse te hebben en resultaat komt bij haar boven 'interessante poespas'. 'Aantoonbaar resultaat zonder opsmuk' is dan ook een duidelijke slogan. Het bureau wil zo gewoon mogelijk overkomen (SEObureau, 2018).

"Bij ons vind je geen flipperkasten, voetbaltafels, loungerooms en ook (nog) geen kantoorhond. We doen ook niet aan overdadige bedrijfsuitjes en we lopen ook niet gezamenlijk de marathon. Dus als je met onze hippe features wilt pronken bij je directie of in je branche moeten we je helaas teleurstellen." – SEObureau (SEObureau, 2018)

SEObureau positioneert zich als doodgewoon, hardwerkend en resultaatgericht online marketing bureau, waar transparante communicatie erg belangrijk is. Het bureau positioneert zich niet als vooruitstrevend of vernieuwend. Ze wil de klant simpelweg beter vindbaar maken, en dat op haar manier. Dat past het best bij een conservatieve organisatie.

Ego vs. Sociaal

Op de schaal van ego en sociaal scoort SEObureau redelijk in het midden (Merkelijkheid, 2017). Wanneer er gekeken wordt naar de bewijzen, lijkt het bureau voornamelijk te zenden, in plaats van in gesprek te gaan met de klanten. Ze is namelijk niet actief op social media en ook op de website is ze alleen aan het zenden. Volgens de website gaat het bureau juist wel in gesprek met de klant en is ze oprecht geïnteresseerd in de klant. Het lijkt erop dat klanten invloed hebben op de diensten die het bureau biedt. Zo zegt SEObureau samen met de klant een dienstenpakket samen te stellen en wil het bureau samenwerken met de klant om de beste resultaten te halen.

"Op basis van je wensen en doelstellingen kijken we welk pakket het beste bij jou past. We sturen je een aantal voorstellen die we samen bespreken." – SEObureau (SEObureau, 2018)

Dus voor ego valt wat te zeggen, maar ook voor sociaal. Daarom bevindt SEObureau zich in het midden, met de neiging naar social.

8.2.2 Webleads

Over Webleads

Webleads is een full service internetbureau met al meer dan 15 jaar ervaring. Het bureau is gevestigd in Kootwijkerbroek waar zo'n tien man werkt. Webleads biedt een totaalpakket aan diensten aan op het gebied van internet. Het bureau biedt de volgende diensten aan:

- o Zoekmachine optimalisatie (SEO)
- o Zoekmachine Adverteren (SEA)
- o Display Advertising
- o Social media Advertising
- o Social media organisch
- o E-mail marketing

- o Google Shopping
- o Affiliate marketing
- o Ontwikkeling van websites, webshops en apps

(Webleads, 2018)

Webleads richt zich op ondernemer en marketingmanager, dus grote en kleine bedrijven. Daarnaast biest ze het volledige pakket aan, van development tot aan online marketing. De slogan roept: 'Webleads realiseert online ambitie' (Webleads, 2018).

Conservatief vs. Progressief

Ook Webleads lijkt op het eerste gezicht een redelijk conservatieve partij. De medewerkers zijn allemaal al wat ouder, op twee jonge medewerkers na. Daarnaast heeft de partij wel een Instagramaccount, maar daar is ze niet actief op. Op Facebook is ze meer actief. Het bureau plaatst regelmatig informerende en amuserende posts. Webleads staat voor resultaatgericht, transparant, gecertificeerd en persoonlijk betrokken (Webleads, 2018).

"Webleads werkt voor organisaties waarvoor online resultaat cruciaal is. Wij laten hen ervaren dat juist de combinatie van online techniek, optimalisatie & marketing leidt tot resultaat. En dit doen wij op onze eigen wijze. Persoonlijk. Betrokken. Kortom, een internetbureau met een gewaardeerde werkwijze dat opdrachtgevers helpt bij het realiseren van hun online ambitie." – Webleads (Webleads, 2018)

Webleads positioneert zich als een partij die gericht is op resultaten. Ze zeggen te werken met data en strategische benaderingen. Daarnaast maakt zij in haar positionering gebruik van haar full service. Klanten hebben hierdoor één aanspreekpunt, wat volgens Webleads een groot voordeel is. Ook besteedt ze veel aandacht aan haar certificaten. Deze zijn prominent op de website aanwezig.

Persoonlijke betrokkenheid is ook voor Webleads erg belangrijk. Het bureau wil samen doelstellingen formuleren en behalen. Daarnaast staat het bedrijf voor arbeidsvreugde.

"Plezier maak je samen! Wij zetten mede daarom een team van specialisten om onze opdrachtgevers heen. Specialisten die graag samenwerken met mensen en die werken aan de arbeidsvreugde van elkaar en die van jou als opdrachtgever. En we steken daarom ook veel tijd en aandacht in de arbeidsvreugde van ons team. Van een tafeltenniscompetitie tot een gezamenlijke lunch. Met een lach op het gezicht werk je nou eenmaal beter aan de online ambitie van een opdrachtgever! En niets is belangrijker dan met plezier naar je werk gaan." – Webleads. (Webleads, 2018)

Toch lijkt Webleads tussen de conservatieve en progressieve kant te zitten. Ze is op de hoogte van de laatste trends en ontwikkelingen, zo lijkt het, maar ze zoekt zelf weinig met social media. Ze is niet zo zeer vernieuwend, ze biedt geen uitzonderlijke diensten aan en doet het ook niet op een uitzonderlijke manier. Daarnaast is het een groep oudere werknemers. Goed voor de structuur, zo blijkt uit interviews met klanten en de gewenste doelgroep. Maar veel bedrijven

zien online marketing bureaus als hip en vooruitstrevend, en daar koppelt de huidige klant toch vaak een jong team aan.

“Marketing moet van mij jong, enthousiast en vernieuwend zijn.” – Giga Meubel

“Ja in het vak waarin jullie zitten moet je juist jonge mensen hebben die weten waar ze het over hebben en waarbij het heel eigen is. Het is verschrikkelijk op mijn leeftijd. Dat ik mezelf dit nog eigen heb moeten maken...” – Instituut HIP

Ego vs. Sociaal

Webleads lijkt richting de sociale kant te gaan. Ook al is ze niet actief op Instagram, op Facebook laat ze veel van zichzelf zien. Zo heeft ze een Webleads Experience day georganiseerd en gaat ze vaak bij kanten langs. In plaats van zenden lijkt Webleads echt contact te hebben met haar klanten.

“Wij houden van gewoon persoonlijk contact! En even geen tijd om te bellen? Je kunt uiteraard ook altijd mailen, Slacken of Whatsapp’en.” – Webleads (Webleads, 2018)

Daarnaast benadrukt ze de mogelijkheid om een afspraak te maken erg op de website. Dit alles betekent dat Webleads dichter naar sociaal schuift in plaats van ego.

8.2.3 Increase

Over Increase

Increase is een digital marketing bureau in Nijkerk. Het bureau is in 2009 opgestart onder de naam Man4Media. In 2015 is het bureau verdergegaan als Increase. Het bureau is gefocust op het opzetten en verbeteren van vindbaarheid, campagnes en websites. Increase biedt de volgende diensten aan:

- o Strategisch advies
- o Zoekmachine optimalisatie (SEA)
- o Zoekmachine adverteren (SEA)
- o Social Advertising
- o Affiliate marketing
- o Display advertising
- o Conversie optimalisatie

(Increase, 2018)

Increase biedt dus ongeveer dezelfde diensten aan als NeoSEM. Met een team van vijftien, wat jongere specialisten. Deze organisatiestructuur lijkt op die van NeoSEM.

Werkwijze

Increase zegt breed te denken en niet alleen de bekende kanalen in te zetten. Daarom wil ze altijd eerste met de klant om de tafel om het volledige vraagstuk in kaart te brengen. Ze legt de nadruk op expertise, vakkennis en strategie. (Increase, 2018)

Conservatief vs. Progressief

Increase is behoorlijk actief op Facebook. Naast kennis delen door middel van blogs, geeft ze ook een kijkje achter de schermen bij Increase. Ze laat meer van haar (nieuwe) personeel zien en wat de medewerkers met elkaar allemaal doen. Increase maakt gebruik van diverse middelen zoals evenementen en sponsoring. Zo is Increase sponsor van Friends of Search, een belangrijk event over search engine marketing in Amsterdam. Net als NeoSEM was Increase dit jaar genomineerd voor een Dutch Search Award. Ze gaat daarnaast ook naar grote, internationale evenementen, zoals BrightonSEO in Engeland (Increase, 2018).

Ook op Instagram is Increase vrij actief. Hier plaatst zij vooral posts om te laten zien waar Increase allemaal te vinden is. Dit kan zijn bij (potentiële) klanten, maar ook bij veel events. De klanten van Increase zitten voornamelijk tussen MKB en MGB in (Increase, 2018). Ook blogt het bureau veel over de laatste trends en ontwikkelingen in het marketinglandschap. Hierdoor komt Increase vooruitstrevend over. Aan de diensten of werkwijze van Increase is niets vernieuwend. Qua huidige positionering, identiteit en klanten lijkt Increase erg dichtbij NeoSEM te liggen. Increase gaat al goed richting de progressieve kant.

Ego vs. Sociaal

Ook Increase zit aan de sociale kant van de lijn. Ze zendt veel informatie door middel van blogs, maar probeert de lezer altijd aan te zetten om er met hen over te sparren. Dit is altijd vrijblijvend. Het bedrijf laat veel zien wat zij achter de schermen uitvoert en probeert de klanten en volgers hierbij te betrekken en te binden aan Increase. Increase lijkt co-creatie te stimuleren door eerst altijd met de klant om tafel te gaan zitten en te sparren over vraagstukken. Zo lijkt het dat Increase haar klanten en potentiële klanten zo veel mogelijk willen betrekken bij hun werkzaamheden.



Ook een winnende SEO strategie?

Wij sparren graag vrijblijvend met je om het maximale rendement uit jouw digitale marketing te halen.

Naam *

E-mail *

Telefoonnummer *

Jouw vraagstuk

Afbeelding 20: Aanzet tot sparren op de website van Increase (Increase, 2018)

8.2.4 Adwise

Over Adwise

Adwise is een full service internetbureau uit Almelo. Ook heeft het bureau een vestiging in Utrecht. Adwise is een groot bureau, met ongeveer tachtig jonge medewerkers. Het bureau is ruim elf jaar geleden begonnen. De slogan van Adwise is 'Your digital brain'. Hiermee wil ze

duidelijk maken dat ze een totaalpakket aan diensten levert en de klant volledig wil ontzorgen.

Adwise biedt de volgende diensten aan:

- o Strategisch advies
- o Ontwikkeling van websites, webshops en apps
- o Conversieoptimalisatie
- o Zoekmachine optimalisatie (SEO)
- o Zoekmachine adverteren (SEA)
- o Remarketing
- o E-mail marketing
- o Affiliate marketing
- o Content marketing
- o Social media adverteren
- o Social media (organisch)

(Adwise, 2018)

Adwise specialiseert zich naar eigen zeggen in:

- o E-commerce
- o Lead generation
- o Recruitment
- o Service & loyalty
- o Branding
- o Process optimization

Adwise positioneert zich als jouw derde hersenhelft. Ze helpt de klant iedere dag om de juiste keuzes te maken en vervolgens de doelstellingen te behalen. Ze wil die doelstellingen snel, efficiënt en praktisch realiseren (Adwise, 2018). Daarnaast staat Adwise voor verbinden en innovatie. Ze wil klanten een voorsprong geven op hun concurrenten door verschillende methoden en kanalen te combineren (Adwise, 2018).

Conservatief vs. Progressief

Adwise zegt een ongelooflijke drang tot innovatie te hebben. Met de juiste kennis en expertise wil ze nieuwe innovaties kunnen realiseren. Dit zou aangeven dat het bureau vernieuwend en vooruitstrevend is.

“Een ongelooflijke drang tot innovatie gecombineerd met meer dan 10 jaar nuchtere ervaring. Een enorme kennis van marketing & sales, bedrijfskunde en internet-technologie, maar met precies de juiste expertises en tools om innovaties te realiseren en perfect te laten werken met bestaande systemen.” – Adwise (Adwise, 2018)

Adwise is erg actief op Social media. Ze heeft een drukbezocht Facebook-, Instagram- en LinkedInaccount. Ook is ze terug te vinden op Twitter, Google+ en YouTube. Ze deelt kennis op social media, maar ook nieuws en mededelingen over haar eigen bureau. Ze is veel aanwezig op beurzen en evenementen en wordt vaak genomineerd voor awards. Zo laat ze nu op Facebook weten genomineerd te zijn voor een European Search Award.



Afbeelding 21: Facebook post Adwise European Search Award

Daarnaast maakt ze gebruik van andere media als podcasts of whitepapers. Dit alles bij elkaar laat zien dat Adwise erg aan de progressieve kant zit.

Ego vs. Sociaal

Adwise lijkt de behoefte van haar klanten centraal te zetten. Ze wil de klant helpen met keuzes maken in de digitale wereld, in plaats van de keuzen voor de klant te maken. De meeste referenties op Facebook en Google over Adwise prijzen het bureau om haar verhoogde prestaties en kwaliteit. Daarnaast wordt er genoemd dat het bureau goed meedenkt en snel communiceert. Ook wordt er gezegd dat Adwise deskundig is. Op dit gebied lijkt Adwise dus erg social.

8.2.5 Yellowgrape

Over Yellowgrape

Yellowgrape is een e-commerce bureau uit Amsterdam dat zich richt op de 500 grootste webshops in Nederland. Yellowgrape heeft een team van dertien verschillende specialisten. Yellowgrape richt zich heel specifiek op grote e-commerce klanten. Zo schetst ze op haar website ook een beeld van de ideale klant. Dat is een klant met een webshop waarvan de omzet tot in de miljoenen oploopt. Bedrijven die hard groeien en waar de e-commerce strategie achter loopt (Yellowgrape, 2018).

"Je bent dan ook niet op zoek naar een lapmiddel. Je bent op zoek naar een nieuwe strategie." – Yellowgrape (Yellowgrape, 2018)

De ideale klant van Yellowgrape durft los te laten en uit handen te geven. Het bureau zet samen met de klant kaders uit, maar binnen die kaders heeft Yellowgrape graag de vrije hand. Het bureau is erg direct in haar communicatie en zegt duidelijk wanneer je als klant wel bij haar past en wanneer niet. Dit met de kans om klanten af te schrikken of mis te lopen (Yellowgrape, 2018).

Yellowgrape biedt een compleet pakket voor e-commerce klanten aan. Ze biedt de volgende diensten aan:

- o E-commerce strategie
- o E-commerce design
- o E-commerce marketing
 - o E-mail marketing
 - o Zoekmachine marketing (SEA)
 - o Zoekmachine optimalisatie (SEO)
 - o Affiliate marketing
 - o Prijsvergelijkers
- o E-commerce personalisatie
- o Conversie optimalisatie
- o E-commerce insights (marktonderzoek)

(Yellowgrape, 2018)

Werkwijze

Yellowgrape wil hard groeiende webshops helpen bij hun volgende stap. Volgens Yellowgrape lopen deze klanten qua design en marketing vaak achter. Yellowgrape vindt sterke, strategische plannen erg belangrijk. Ze wil geen losse flodders, hoe ze het zelf zegt (Yellowgrape, 2018).

“Wij zijn geen bureau voor losse flodders, zoals een nieuwe SEA-campagne of een conversieboost. Yellowgrape maakt totaalstrategieën.” – Yellowgrape (Yellowgrape, 2018)

Dit doet Yellowgrape omdat zij gelooft in verbinding. Ze wil losse onderdelen slim en logisch met elkaar verbinden. Synergie is een belangrijke waarde. Voordat ze aan het werk gaat, heeft ze gesprekken met de directie van de klant. Deze gesprekken gaan over welke visie de klant voor de komende 10 jaar voor ogen heeft. Yellowgrape positioneert zich daarnaast als transparant en resultaatgericht. Onderbouwen met data en betrouwbare ROI's vindt ze erg belangrijk.

Conservatief vs. Progressief

Yellowgrape lijkt erg progressief. Ze ontwikkelt veel zelf en heeft een geheel eigen manier van werken. Dit lijkt erg vernieuwd en vooruitstrevend te zijn. Ook op social media is Yellowgrape erg actief. Ook dit bureau gaat naar veel evenementen en staat op verschillende beurzen. Daarnaast staat ze in 2018 voor de tweede keer op rij in de Emerce top 100. Daarnaast heeft ze ook andere awards gewonnen, zoals Copernica partner of the year. Ook was ze genomineerd voor de FD Gazelle top 10, de prijs voor sterk groeiende ondernemingen. Het valt

wel op dat ze eigenlijk alleen aanwezig is op social media wanneer er iets groots aan de hand is of wanneer ze een vacature heeft. Echt kennis delen doet ze niet. Ze heeft ook niet een blogpagina op de website.

Ego vs. Sociaal

Yellowgrape gaat op de lijn tussen ego en sociaal meer richting het ego. Het bureau lijkt voornamelijk te zenden en niet in gesprek te gaan met klanten op openbare kanalen. Het bureau lijkt de 'take it or leave it' mentaliteit te hebben. Ze heeft een duidelijk beeld van de gewenste klant en als je daar niet binnen past, heb je eigenlijk gewoon pech. Wanneer Yellowgrape met de klant in zee gaat, heeft ze het liefst dat de klant alles los laat en zij de vrije hand krijgt.

"Dat betekent ook dat je durft los te laten. Natuurlijk zetten we samen de kaders uit, maar binnen die kaders geeft de ideale klant ons de vrije hand." – Yellowgrape (Yellowgrape, 2018)

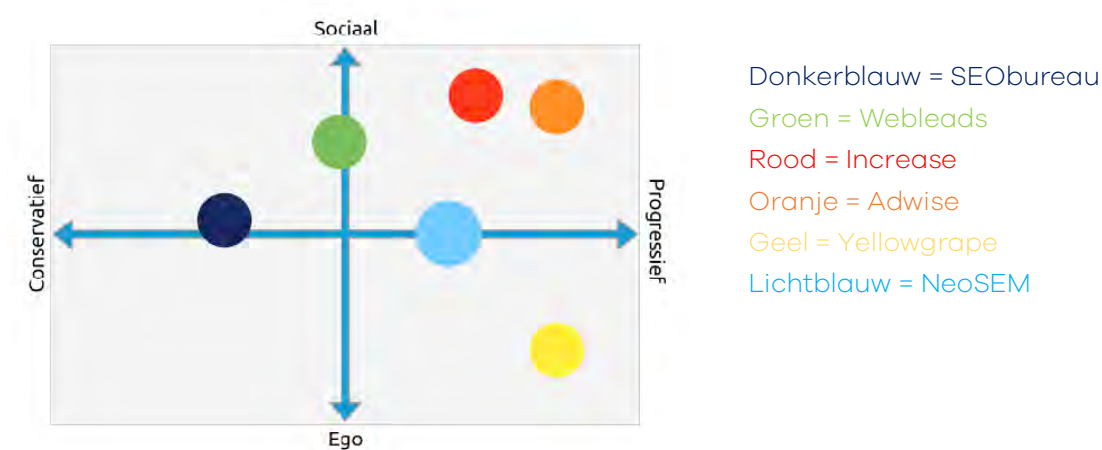
8.3 Verhoudingen

Terugkijkend naar deelvraag één kan NeoSEM gezien worden als progressief bureau. NeoSEM is vooruitstrevend en vindt het belangrijk dat ze op de hoogte blijft van de nieuwste trends en ontwikkelingen. Op dat gebied worden Yellowgrape en Adwise als 'voorbeeld' gezien. NeoSEM zit tussen ego en sociaal in. Voordat NeoSEM aan de slag gaat voor een klant wordt altijd samen gekeken wat de beste strategie is. Maar ze durft ook zeker tegen de klant in te gaan. Ook durft NeoSEM eerlijk te zijn wanneer ze denkt dat de klant niet bij haar past.

"Wij willen klanten met ambitie. Klanten die ook willen doorgroeien naar de top van hún markt. Pas je daar als bedrijf niet in? Geen ramp, maar dan zijn er zat bureaus die 'het online marketingtrucje' wel voor jou kunnen doen." – NeoSEM (NeoSEM, 2016)

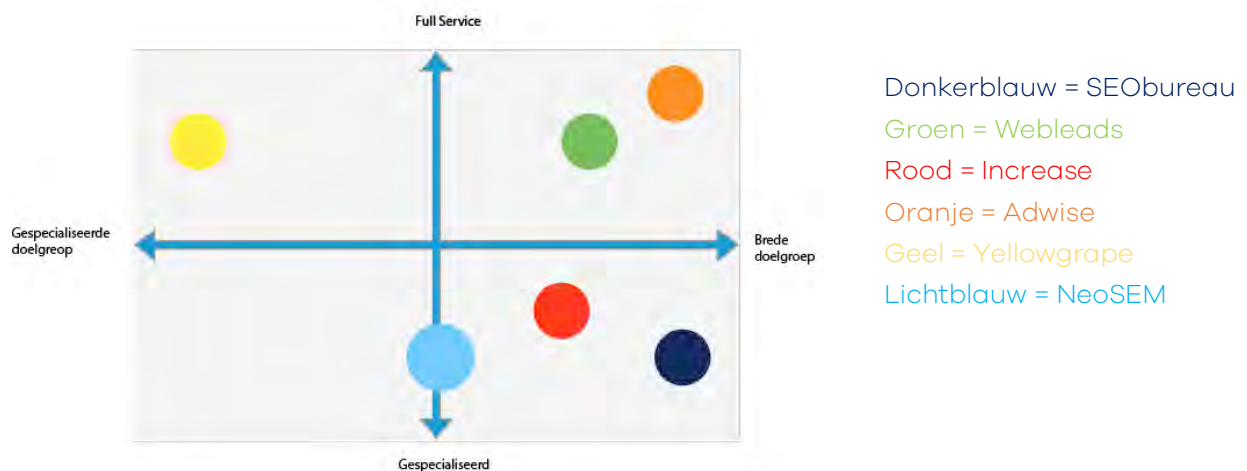
Wanneer de diensten vergeleken worden, is er op dit moment het meest overeenkomst met Increase. NeoSEM is nog lang niet zo innoverend en vernieuwd als haar nationale concurrenten. Ten opzichte van haar regionale concurrentie loopt NeoSEM redelijk voor. In dit opzicht is zit NeoSEM bijna op hetzelfde niveau als Increase.

Op de schaal van ego vs. sociaal zit NeoSEM precies tussen haar nationale concurrenten in. In dit opzicht is NeoSEM dus net anders dan Adwise en Yellowgrape. Op dit vlak ligt NeoSEM dichtbij SEObureau. Echter gaat SEObureau meer richting het conservatieve, waardoor NeoSEM en SEObureau niet erg dicht bij elkaar liggen. (Zie afbeelding 22)



Afbeelding 22: Concurrentiematrix 1 NeoSEM

Wanneer gekeken wordt naar andere factoren binnen de positionering, ligt NeoSEM dicht bij Increase en SEO Bureau. Dit zijn alle drie bureaus die zich alleen specialiseren op online marketing en geen hele gespecificeerde doelgroep hebben.



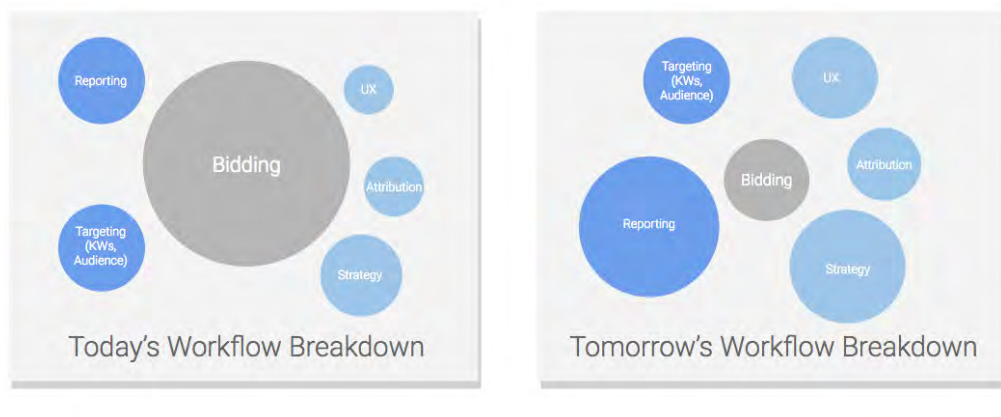
Afbeelding 23: Concurrentiematrix 2 NeoSEM

8.4 Kansen voor NeoSEM

NeoSEM ligt op dit moment in beide matrixen dicht bij Increase. Door nog progressiever te worden en een specifiekere doelgroep aan te spreken kan NeoSEM zich meer onderscheiden van haar top vijf concurrenten. Daarnaast kan NeoSEM een duidelijkere, onderscheidende werkwijze formuleren om zich meer van Increase te onderscheiden.

Volgens Omid Yazdanpanah liggen voor NeoSEM veel kansen op het gebied van automatisering. Volgens Omid lopen veel bureaus nog achter op dit gebied. Een voordeel van automatisering is dat er meer tijd vrijkomt om bezig te zijn met de strategie voor de klant. De uren van de SEA-specialist zullen verschuiven zoals op de afbeelding hieronder. Strategisch meedenken is ook een onderdeel waar NeoSEM nog veel kan groeien, zo vertelt de huidige klant van NeoSEM. Daarnaast is het ook het belangrijkste identiteitsaspect van een online marketing bureau, zo vertelt de gewenste doelgroep.

“Natuurlijk het operationele stuk, het uitvoeren van de werkzaamheden. Daarnaast het meedenken, dat vind ik echt heel belangrijk. En ook inderdaad de communicatie van eigenlijk wat je net zegt: ‘waarom hebben we dit gedaan en wat heeft het opgeleverd?’. En dat kan per maand, per kwartaal of een bepaalde periode zijn.” – Fotohuisjehuren.nl



Afbeelding 24: Veranderende indeling van uren SEA-specialist (Persoonlijke presentatie van Google)

Daarnaast is het volgens Yazdanpanah belangrijk dat NeoSEM kijkt wat ze leuk vindt om te doen en wat haar anders maakt dan andere bureaus. Kijkend naar de interviews met de huidige klanten van NeoSEM, maakt NeoSEM op dit moment een verschil met haar enthousiasme en persoonlijke communicatie.

“Mijn vader zou zeggen ‘een stel enthousiaste, jonge honden’. Nou dat idee krijg ik er wel bij en daar houd ik wel van.” – Het Mandenhuis

“Gewoon keihard gemotiveerd personeel. Een jonge energieke club. En dat ze ook een goede relatie met klanten hebben.” – Fotohuisjehuren.nl

Omid Yazdanpanah adviseert NeoSEM om een totaalpakket aan online marketing diensten te leveren. Voor nieuwe medewerkers is het belangrijk om ze breed te laten oriënteren, vervolgens kunnen deze nieuwe medewerkers kiezen wat ze willen doen en zich daarin specialiseren.

*“Je kan nog steeds specialisaties hebben, maar je brengt al deze specialisaties bij elkaar.” –
Omid Yazdanpanah*

8.5 Conclusie

In deze deelvraag is de volgende vraag beantwoord: Hoe verhoudt het merk NeoSEM zich tot haar concurrenten? De concurrenten van NeoSEM bevinden zich in de volgende sectoren: digital marketing bureaus en digital agencies e-commerce. Deze sectoren zijn gekozen na het in beeld brengen van de doelgroep. Op basis van regio en doelgroep zijn SEObureau (Barneveld), Webleads (Kootwijkerbroek), Increase (Nijkerk), Advise (Almelo/Utrecht) en Yellowgrape (Amsterdam) gekozen. De eerste drie zijn concurrenten binnen de doelgroep met regionale MKB. De laatste twee zijn concurrenten voor de doelgroep met de landelijke e-commerce partijen.

Kijkend naar de concurrentieanalyse heeft NeoSEM op dit moment de meeste overeenkomsten met Increase. Door nog progressiever te worden en een specifiekere doelgroep aan te spreken, kan NeoSEM zich meer onderscheiden van haar top vijf concurrenten. Daarnaast kan NeoSEM een duidelijkere werkwijze formuleren om zich meer van Increase te onderscheiden. Omid Yazdanpanah, agency account strategist bij Google in Dublin, adviseert NeoSEM zich nog meer te automatiseren. Op deze manier hebben SEA-specialisten meer tijd om strategisch bezig te zijn. Strategisch advies is ook een identiteitsaspect wat erg gewenst is bij de huidige klant en de gewenste doelgroep van NeoSEM. Ook adviseert Omid NeoSEM om een totaalpakket aan online marketing diensten te leveren en dit vervolgens te koppelen aan de wens om jonge marketeers op te leiden.

Hoofdstuk 9

- Conclusies & aanbevelingen -



9. Conclusies & aanbevelingen

9.1 Conclusies deelvragen

In dit hoofdstuk worden de conclusies per deelvraag gestructureerd. Hierna zal er een uiteindelijke conclusie komen waarmee de hoofdvraag beantwoord wordt.

9.1.1 Conclusie deelvraag 1

In deze deelvraag is de volgende vraag beantwoord: Wat is de identiteit van NeoSEM? NeoSEM is ontstaan vanuit de visie dat specialisatie klanten verder brengt dan full service, omdat specialisatie de hoogste kwaliteit met zich mee brengt. NeoSEM is een productgeoriënteerde organisatie die kennis en kwaliteit erg belangrijk vindt. Het is echter wel nodig om de interne processen beter te organiseren en structuur aan te brengen binnen de organisatie. Dit alles zonder dat de cultuur verloren gaat. Want deze cultuur zorgt er mede voor dat medewerkers met veel plezier naar hun werk gaan, met passie voor hun klanten werken en de kwaliteit hoog blijft. De kerncompetenties van de medewerkers van NeoSEM sluiten nog niet volledig aan op de competenties die nodig zijn om klanten te kunnen bieden wat zij nodig hebben. Huidige klanten missen een stuk strategisch meedenken en pro-activiteit.

De missie en visie van NeoSEM zijn nooit officieel op papier gezet. De gewenste missie en visie kunnen verdeeld worden in een interne en externe missie en visie. Intern wil NeoSEM een fijne werkplek bieden. Dat wil zij doen door een mooie werkplek neer te zetten en medewerkers de kans te bieden om te groeien. Extern wil NeoSEM e-commerce organisaties helpen met het realiseren van online groei. Veel bedrijven zetten online marketing nog niet effectief genoeg in waardoor ze veel omzet mislopen. NeoSEM ziet de markt van online marketing veranderen. Zij ziet voornamelijk dat search engine marketing steeds meer geautomatiseerd wordt en dat mobile marketing steeds groter wordt. Door deze veranderingen is strategisch advies van steeds groter belang. NeoSEM wil organisaties helpen groeien middels online marketing, dat kan volgens haar alleen door een hoge kwaliteit te bieden. NeoSEM wil oprecht wat het beste is voor haar klanten. De samenwerking is voor NeoSEM van groot belang, persoonlijke communicatie is daarin essentieel.

NeoSEM heeft een mensgerichte cultuur. Collega's zijn buiten werk om ook vrienden. Medewerkers krijgen de kans om zich te ontwikkelen en te doen waar zij plezier in hebben. Een gevaar van deze cultuur is dat collega's elkaar geen feedback durven te geven of dat opmerkingen soms te ver gaan. Daarnaast is er behoefte aan een duidelijke functiebeschrijving. Op dit moment weten nieuwe collega's vaak niet waar zij heen moeten met hun vragen.

De huidige en gewenste waarden van NeoSEM liggen dicht bij elkaar. Alles is terug te brengen naar drie onderdelen. De interne situatie, de communicatie met de klant en kennis & kwaliteit van NeoSEM. De medewerkers van NeoSEM werken met passie aan hun werkzaamheden,

waardoor ze zich graag een beetje harder voor de klant inzetten. Daardoor is de kwaliteit van de dienst optimaal.

9.1.2 Conclusie deelvraag 2

In deze deelvraag is de volgende vraag beantwoord: Waarom hebben huidige klanten van NeoSEM voor NeoSEM gekozen? Op dit moment komen de meeste huidige klanten bij NeoSEM via eigen netwerk binnen. Dit is vaak via een andere klant van NeoSEM of via één van de businessclubs waar Jason bij aangesloten is. Ook zijn er veel klanten die eerst klant waren van Suite Seven en daardoor ook met NeoSEM verder zijn gegaan. Daarnaast werkt NeoSEM samen met een aantal partners. Die partners besteden veel SEA-werkzaamheden aan NeoSEM uit. Dit omdat zij zelf geen kennis van SEA hebben en er hier in de buurt geen andere partij op het niveau van NeoSEM zit.

Jason zelf is een belangrijke reden dat de huidige klanten voor NeoSEM kiezen. Hij is enthousiast en oprecht geïnteresseerd in de klanten. Dat zorgt al snel voor een klik. Daarnaast heeft hij een bepaalde gunfactor, veroorzaakt door zijn enthousiasme en oprechtheid. Ook is zijn voorstel vaak overtuigend. Dit komt mede door een goede voorbereiding en veel inlevingsvermogen. Daarnaast kiezen veel huidige klanten ook voor NeoSEM vanwege haar specialistische kennis. Zelf hebben klanten deze kennis niet in huis en het is voor de meeste klanten niet rendabel om er intern iemand voor aan te nemen. Daarnaast zorgt het uitbesteden van online marketing diensten voor een bepaalde mate van flexibiliteit voor de klant.

Als laatste speelde ook de locatie een grote rol bij het kiezen van een online marketing bureau voor de huidige klant. De klanten vinden het fijn dat NeoSEM in de buurt zit. Daardoor hebben zij korte lijntjes en kunnen ze gemakkelijk langskomen. Deze praktische reden is voor veel huidige klanten erg belangrijk.

9.1.3 Conclusie deelvraag 3

In deze deelvraag is de volgende vraag beantwoord: Wat zijn de gewenste identiteitsaspecten van een online marketingbureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM. NeoSEM heeft twee gewenste doelgroepen. De eerste groep is de regionale MKB. In de regio waar NeoSEM actief is, is er nog veel ruimte voor NeoSEM om marktleider te worden. Wanneer zij deze positie heeft ingenomen, wil NeoSEM zich gaan richten op landelijke e-commerce partijen. Dit is namelijk een doelgroep waar de medewerkers veel passie voor hebben en waar een groot deel van de omzet van NeoSEM op dit moment vandaan komt.

Voor de lokale MKB is een goede klik en duidelijke, transparante communicatie met het online marketing bureau belangrijk, zo blijkt uit de interviews. Deze doelgroep wil graag weten waar het online marketing bureau mee bezig is. Daarnaast hecht deze doelgroep veel waarde aan strategisch meedenken. Deze groep wil graag het gevoel hebben dat het online marketing bureau oprecht betrokken is. De doelgroep wil graag dat het online marketing bureau initiatief neemt, want het bureau is de expert. Dit aspect is ook voor de geïnterviewde landelijke e-commerce een belangrijke eis. Volgens deze doelgroep is strategisch meedenken een teken

van betrokkenheid, maar wordt dit aspect ook rechtstreeks gekoppeld aan het behalen van meetbare doelstellingen. Een laatste identiteitsaspect die de geïnterviewde landelijke e-commerce erg belangrijk vindt, is kwaliteit en resultaat. Samen met vakkennis zijn dit de basisvoorwaarden voor een online marketing bureau. Resultaat is de basis van vertrouwen.

Belangrijke waarden die door de gewenste doelgroep aan deze identiteitsaspecten worden verbonden, zijn onder andere: betrokkenheid, doelgerichtheid, deskundigheid, vertrouwen en eerlijkheid.

9.1.4 Conclusie deelvraag 4

In dit hoofdstuk is er antwoord gegeven op de volgende vraag: Wat is de gewenste manier van communiceren door een online marketing bureau voor de gewenste doelgroep van NeoSEM? Uit de interviews met de gewenste doelgroep van NeoSEM blijkt dat zij de meeste waarde hechten aan betrokkenheid. De tone of voice van het online marketing bureau moet oprecht en persoonlijk zijn. Er moet uit blijken dat het online marketing bureau meedenkt en oprecht geïnteresseerd is in haar klanten. De manier van communiceren moet duidelijk zijn en de boodschap moet te begrijpen zijn voor iedere leek op het gebied van online marketing. Vooral adviezen en voorstellen, updates over werkzaamheden en gesprekken over de voortgang worden door de gewenste doelgroep als noodzakelijk gezien. De geïnterviewde regionale MKB bespreekt deze zaken het liefst face-to-face. De geïnterviewde e-commerce partijen geven aan bellen of e-mailen goed genoeg te vinden. De regionale MKB heeft het liefst minimaal één keer per week contact met het online marketing bureau. Voor de geïnterviewde e-commerce partijen is het niet erg als dit iets minder vaak is.

Beide doelgroepen hebben het liefst één vast contactpersoon bij het online marketing bureau. Hierdoor wordt er een band opgebouwd. Voor specifieke vragen kan naar de specialist verwezen worden. De gewenste doelgroep vindt het prettig als er binnen een dag wordt gereageerd op vragen. Duurt het langer om de vraag uit te zoeken? Dan moet het online marketing bureau dat even laten weten.

9.1.5 Conclusie deelvraag 5

In deze deelvraag is de volgende vraag beantwoord: Hoe verhoudt het merk NeoSEM zich tot haar concurrenten? De concurrenten van NeoSEM bevinden zich in de volgende sectoren: digital marketing bureaus en digital agencies e-commerce. Deze sectoren zijn gekozen na het in beeld brengen van de doelgroep. Op basis van regio en doelgroep zijn SEObureau (Barneveld), Webleads (Kootwijkerbroek), Increase (Nijkerk), Advise (Almelo/Utrecht) en Yellowgrape (Amsterdam) gekozen. De eerste drie zijn concurrenten binnen de doelgroep met regionale MKB. De laatste twee zijn concurrenten voor de doelgroep met de landelijke e-commerce partijen.

Kijkend naar de concurrentieanalyse heeft NeoSEM op dit moment de meeste overeenkomsten met Increase. Door nog progressiever te worden en een specifiekere doelgroep aan te spreken, kan NeoSEM zich meer onderscheiden van haar top vijf concurrenten. Daarnaast kan NeoSEM een duidelijkere werkwijze formuleren om zich meer

van Increase te onderscheiden. Omid Yazdanpanah, agency account strategist bij Google in Dublin, adviseert NeoSEM zich nog meer te automatiseren. Op deze manier hebben SEA-specialisten meer tijd om strategisch bezig te zijn. Strategisch advies is ook een identiteitsaspect wat erg gewenst is bij de huidige klant en de gewenste doelgroep van NeoSEM. Ook adviseert Omid NeoSEM om een totaalpakket aan online marketing diensten te leveren en dit vervolgens te koppelen aan de wens om jonge marketeers op te leiden.

9.2 Eindconclusie o.b.v. hoofdvraag

De hoofdvraag luidt: Op welke manier kan NeoSEM zich onderscheidend positioneren ten opzichte van haar concurrentie binnen de online marketing branche? Het onderzoek toont aan dat NeoSEM zich het beste onderscheidend kan positioneren als specialistisch online marketing bureau met een specifieke doelgroep. In het geval van NeoSEM zal deze doelgroep landelijke e-commerce bedrijven bevatten. Om deze doelgroep aan te spreken, wil NeoSEM eerst regionale marktleider worden. Dit kan NeoSEM worden door ook regionale MKB-klanten binnen te halen. Beide doelgroepen geven aan strategisch meedenken, hoge kwaliteit en duidelijke communicatie relevante identiteitsaspecten van een online marketing bureau te vinden. Dit alles is uiteindelijk terug te brengen in één belangrijk begrip: betrokkenheid. Aan de hand van het uitgevoerde onderzoek is het mogelijk een onderscheidende positionering voor NeoSEM te formuleren. Aan de hand van de identiteit van NeoSEM, de doelgroep van NeoSEM en het onderscheidend vermogen van NeoSEM, is de volgende missie en visie geformuleerd:

Visie

NeoSEM ziet de markt van online marketing veranderen. Zij ziet voornamelijk dat SEA steeds meer geautomatiseerd wordt en dat mobile marketing steeds groter wordt. Door deze veranderingen is strategisch advies van steeds groter belang

Missie

NeoSEM wil e-commerce organisaties helpen met het realiseren van online groei. Veel bedrijven zetten online marketing nog niet effectief genoeg in waardoor ze veel omzet mislopen. Het budget wordt vaak ineffectief ingezet, maar iedere verspilde marketingeuro doet NeoSEM pijn.

NeoSEM wil organisaties helpen groeien middels online marketing. Dat kan volgens haar alleen door een hoge kwaliteit te bieden. Om zo doelgericht mogelijk te werk te gaan is het belangrijk dat NeoSEM echt begrijpt wat de klant doet en tegen welke problemen zij aanlopen. Daarom denkt NeoSEM met de klant mee. NeoSEM wil oprecht wat het beste is voor de klant. NeoSEM focust zich dan ook altijd op samen groeien. De samenwerking is voor NeoSEM van groot belang, persoonlijke communicatie is daarin essentieel. NeoSEM werkt dan ook vanuit de volgende kernwaarden:

Loyaliteit

NeoSEM is een jonge, enthousiaste en ambitieuze organisatie. Eigenaar Jason Wu en zijn club jonge specialisten werken met veel passie en plezier aan het opbouwen van een goed online

marketingbureau. De medewerkers van NeoSEM hebben het erg naar hun zin bij NeoSEM. Dit komt mede door de informele en persoonlijke organisatiecultuur. Medewerkers zijn niet alleen collega's, maar ook vrienden. Ook de band tussen Jason en zijn medewerkers is erg sterk. Bij NeoSEM is, in goed overleg, eigenlijk alles mogelijk. Hierdoor is de loyaliteit van de jonge medewerkers uitzonderlijk hoog en gaan de medewerkers graag een stapje verder voor de klant, waardoor de kwaliteit van de diensten erg hoog ligt. Dit is het merk NeoSEM, de identiteit.

Betrokken

Deze loyaliteit van de medewerkers uit zich voor de klanten van NeoSEM in een hoge betrokkenheid. De medewerkers van NeoSEM zijn bereid net een stapje verder te gaan en zijn niet alleen maar gericht op het maken van de ingekochte uren. Jason en zijn medewerkers hebben het vermogen om zich echt in te leven in de klant en zijn ook oprecht geïnteresseerd in het verhaal van de klant. Dit komt terug in het merk NeoSEM, maar ook in de relevante identiteitsaspecten voor de gewenste doelgroep. Deze oprechte betrokkenheid uit zich weer in het meedenken met de klant. Wanneer de klant met zijn verhaal komt, duikt het team van NeoSEM daar volledig in om de klant een strategisch online marketing plan te kunnen bieden. Een plan waar alle facetten van online marketing met elkaar zijn afgestemd om zo het ultieme resultaat te behalen voor de klant. Persoonlijke communicatie is hier essentieel. Dat betekent dat NeoSEM van tevoren duidelijke afspraken met klant maakt over de gewenste manier van communiceren. Dit is het onderdeel waarmee NeoSEM zich in de praktijk echt kan onderscheiden van haar concurrenten.

Kwaliteit

Door dat ene stapje meer, de betrokkenheid en het ontwikkelen van een persoonlijk en strategisch online marketing plan ligt de kwaliteit van NeoSEM erg hoog. NeoSEM werkt niet 'uurtje factuurtje', maar neemt de tijd die de klant nodig heeft. De medewerkers van NeoSEM krijgen de kans om zich non-stop te blijven ontwikkelen en blijven dus altijd vooroplopen op online marketing gebied. Dit heeft als gevolg dat ook de klanten van NeoSEM altijd voorop zullen lopen, wat zorgt voor goede resultaten. Ook dit stroomt voort uit het merk, de identiteit van NeoSEM, en is een relevant identiteitsaspect voor de gewenste doelgroep.

Hoofdstuk 10

– Discussie –



10. Discussie

In dit hoofdstuk wordt gereflecteerd op de kwaliteit van dit onderzoek. Allereerst wordt er gekeken naar de kwaliteit van het onderzoek gericht op de inhoud. Daarna wordt er gekeken naar de kwaliteit van het onderzoek gericht op het proces.

10.1 Kwaliteit van het onderzoek gericht op de inhoud

10.1.1 Literatuur

Het literatuuronderzoek is gebruikt als basis voor dit onderzoek. Hierdoor is het onderzoek duidelijk afgebakend. Het literatuuronderzoek is op niveau. Er is gebruik gemaakt wetenschappelijke bronnen en nuttige rapporten. Positionering is geen nieuwe thema, dus daar is veel informatie over te vinden. Online marketing is op dit moment erg populair, waardoor er ook over dit onderwerp veel is geschreven. Hierdoor bevat het literatuuronderzoek informatie die al langere tijd bekend is, maar ook informatie over nieuwe ontwikkelingen en trends op het gebied van online marketing. Er is echter zo veel informatie beschikbaar over positionering en online marketing, dat het soms lastig was om door de bomen het bos te zien.

10.1.2 Diepte-interviews

De literatuur werd aangevuld door diepte-interviews met huidige klanten van NeoSEM, de gewenste doelgroep van NeoSEM en experts op het gebied van online marketing en groeifasen van startups. Een groot deel van dit onderzoek is gebaseerd op deze interviews. Deze interviews waren dan ook essentieel. Er zijn uiteindelijk meer interviews afgenomen dan in het onderzoeksplan gepland stond. Dit om het onderzoek zo betrouwbaar mogelijk te maken. Echter is er één interview met de gewenste doelgroep telefonisch afgenomen, waardoor niet alle geplande vragen gesteld konden worden. Omdat dit van tevoren bekend was, konden de interviewvragen wel goed aangepast worden.

De diepte-interviews zijn een waardevolle bijdrage aan het onderzoek geweest. De interviews met de experts boden meer achtergrondinformatie en brachten veel nieuwe inzichten mee. Door deze interviews kon een breder beeld worden geschetst van de thematiek rondom dit onderzoek. De diepte-interviews met huidige klanten en de gewenste doelgroep van NeoSEM zijn erg goed verlopen en werden ook positief ontvangen. De respondenten hebben de tijd genomen om uitgebreide antwoorden te geven. Hierdoor was er veel informatie beschikbaar. Dit geldt ook voor de interviews met de medewerkers van NeoSEM. Alle medewerkers waren enthousiast en wilden graag meewerken. Het zou echter wel kunnen dat de medewerkers niet het achterste van hun tong durfden te laten zien. Dit vanwege de persoonlijke band tussen de interviewer en geïnterviewde. Daarom is er voorafgaand aan het interview duidelijk verteld dat er geen goede of foute antwoorden zijn en dat alles gezegd mag worden tijdens het interview.

10.1.3 Deskresearch

Tijdens het uitvoeren van de deskresearch bleken er financiële gegevens van NeoSEM beschikbaar te zijn. Met deze gegevens kon de deskresearch extra onderbouwd worden. Dit is zeer gunstig voor de betrouwbaarheid van dit onderzoek. Daarnaast zijn voorafgaand aan dit onderzoek verschillende modellen geanalyseerd, om het meest geschikte model vervolgens te gebruiken voor het uitvoeren van de deskresearch. Hierdoor had de deskresearch duidelijke richtlijnen.

10.2 Kwaliteit van het onderzoek gericht op het proces

Het proces van dit onderzoek is over het algemeen te beschrijven als zeer soepel. De stageperiode tijdens dit onderzoek was van grote waarde, hierdoor is een beter beeld ontstaan van de organisatie. Maar geen enkele weg is zonder hobbels. Zo bleek het best moeilijk te zijn om organisaties binnen de gewenste doelgroep van NeoSEM te vinden, die openstonden voor een interview. Vaak waren zij al klant bij een ander bureau en waren zij bang voor een salespraatjes. Vooral het bereiken van de landelijke e-commerce bedrijven was moeilijk. Gelukkig is dit, dankzij de connecties van Jason Wu, wel gelukt. De interviews werden hierdoor wel later uitgevoerd dan gepland, maar dat heeft geen grote gevolgen gehad.

De keuze om samen met mede-afstudeerstagiair Nick van Maaren de interviews af te nemen, is uiteindelijk een goede keuze geweest. Dit was natuurlijk even afwachten, omdat er in principe meer vragen in dezelfde tijd gesteld moeten worden. Maar de vragenlijsten waren voor een groot deel hetzelfde en de overige vragen sloten goed op elkaar aan. Daarnaast was het goed dat beide partijen elkaar feedback konden geven op de manier van interviewen. Zo werden er redelijk veel gesloten vragen gesteld, bleek na de eerste twee interviews. Dit kon in de volgende interviews anders gedaan worden.

Bij nader inzien was het erg veel werk om alle interviews te transcriberen. Hier is de lat erg hoog gelegd. Toch heeft het er wel voor gezorgd dat er gedetailleerd antwoord gegeven kon worden op de deelvragen.

Over het algemeen is proces van onderzoeken en adviseren soepel verlopen. Er zijn geen grote tegenslagen geweest. De tegenslagen die er waren konden opgevangen worden binnen de geschatte tijdsplanning. Het onderzoek is hierdoor verlopen zoals gepland in het onderzoeksplan. Dankzij het voorspoedige proces is er een onderzoek uitgevoerd en advies gegeven dat hopelijk zeer waardevol zal zijn voor NeoSEM.

Hoofdstuk 11

- Literatuurlijst -



11. Bibliografie

- 123management. (2017). Welke cultuurtypes. Opgeroepen op juni 4, 2018, van 123management:
http://123management.nl/0/030_cultuur/a300_cultuur_02_typering.html
- Acedemie voor arbeidsmarktcommuniactie. (sd). Identiteit. Opgeroepen op februari 17, 2018, van Wervingswoorden: <http://www.wervingswoorden.nl/546/identiteit/>
- Adwise. (2018). Over Adwise. Opgeroepen op mei 29, 2018, van Adwise:
<https://www.adwise.nl/over-adwise/>
- Adwise. (2018). Wat we doen. Opgeroepen op mei 29, 2018, van Adwise:
<https://www.adwise.nl/diensten/>
- Andre Weber, A. D. (2014). Hoofdlijnen van het 7s-model. In A. D. Andre Weber, Organiseren en Managen (pp. 67-76). Nederland: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Aufreiter, N. A. (2003, november). Better Branding. Opgeroepen op maart 12, 2018, van www.mckinsey.com: <https://www.mckinsey.com/business-functions/marketing-and-sales/our-insights/better-branding>
- Bekkum, T. v. (2013). Bouwen aan Organisatie Identiteit. In T. v. Bekkum, Bouwen aan Organisatie Identiteit (p. 163). Nederland: Adfo Books.
- Blijenbergh, I. (2016). Interviewen . In I. Blijenbergh, Kwalitatief onderzoek in organisaties (pp. 73-88). Amsterdam : Boom Lemma Uitgevers.
- Boer, R. (2015). Brand Design . In R. Boer, Brand Design . Nederland : Pearson Education NL .
- Burns, A., & Bush, R. (2011). Principes van marktonderzoek. Amsterdam: Pearson Education Benelux bv.
- CommunicatieKC. (2014, juli 8). Corporate Identity Mix. Opgeroepen op maart 2, 2018, van [communicatiekc](http://communicatiekc.com): <https://communicatiekc.com/tag/corporate-identity-mix/>
- creative creation. (sd). Algemene uitleg over het 7s-model. Opgeroepen op maart 9, 2018, van www.7smodel.nl: <http://www.7smodel.nl/>
- Economisch woordenboek. (sd). Concurrentie. Opgeroepen op maart 13, 2018, van www.economischwoordenboek.nl:
<https://www.economischwoordenboek.nl/?zoek=concurrentie>
- Eelants, M. (2017). Golden Circle Sinek. Opgeroepen op februari 17, 2018, van [strategischmarketingplan](http://strategischmarketingplan.com):
<https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/golden-circle-simon-sinek/>
- Encyclo. (sd). e-commerce. Opgeroepen op juni 5, 2018, van Encyclo:
<http://www.encyclo.nl/begrip/e-commerce>
- Ensie. (2015, april 1). Loyaal. Opgeroepen op juni 12, 2018, van Ensie:
<https://www.ensie.nl/redactie-ensie/loyaal>
- EURIB. (2017). <https://www.eurib.net/wp-content/uploads/2009/04/Betekenisstructuuranalyse-BSA-van-Reynolds-en-Gutman.pdf>. Opgeroepen op maart 13, 2018, van www.eurib.net/: <https://www.eurib.net/wp-content/uploads/2009/04/Betekenisstructuuranalyse-BSA-van-Reynolds-en-Gutman.pdf>

- EURIB Team. (2009, april 7). Betekenisstructuuranalyse (BSA) van Reynolds en Gutman. Opgeroepen op februari 16, 2018, van www.eurib.nl: <https://www.eurib.net/identiteit-en-imago-betekenisstructuuranalyse/>
- EURIB Team. (2015, december 7). Het MDC-model van Riezebos & Van der Grinten. Opgeroepen op februari 16, 2018, van www.eurib.net: <https://www.eurib.net/positioneren-mdc-model-riezebos-grinten/>
- Getting Social. (2018). Wat is SEA? En wat is Google Adwords? Opgeroepen op maart 29, 2018, van www.gettingsocial.nl: <http://www.gettingsocial.nl/kennisbank/wat-sea-en-wat-dan-google-adwords#.WryasdNubUJ>
- IABNederland. (2017). IAB report on Online Advertising Spend. IAB Nederland. Nederland: IAB en Deloitte.
- IABNederland. (2017, april 6). Online Ad Spend Study 2016. Opgeroepen op maart 9, 2018, van www.iab.nl: <https://iab.nl/nieuws/online-ad-spend-study-2016/>
- Increase. (2018). Cases. Opgeroepen op mei 29, 2018, van Increase: <https://increase.nl/cases/>
- Increase. (2018). Increase Blog. Opgeroepen op mei 29, 2018, van Increase: <https://increase.nl/blog/>
- Increase. (2018). Wat we doen. Opgeroepen op mei 29, 2018, van Increase: <https://increase.nl/wat-we-doen/>
- Indora managementadvies. (sd). Positioneren van organisaties, merken en producten. Opgeroepen op februari 16, 2018, van www.indora.nl: <https://www.indora.nl/merkpositionering-positioneren-van-organisaties-merken-en-producten/>
- Jansen, F. (2015, mei 7). Social Advertising. Opgeroepen op februari 17, 2018, van Ensie: <https://www.ensie.nl/floortje-jansen/social-advertising>
- Juridisch woordenboek. (sd). Doelgroep. Opgeroepen op maart 13, 2018, van www.juridischwoordenboek.nl: <https://www.juridischwoordenboek.nl/zoek/doelgroep>
- klantfocus. (2017). Missie en visie. Opgeroepen op mei 24, 2018, van Klantfocus: organisatie- & mensontwikkeling: <https://www.klantfocus.nu/ons-aanbod/missie-visie/>
- Knoot, J. (2017). Concurrentie analyse. Opgeroepen op maart 13, 2018, van www.startegischmarketingplan.com: <https://www.strategischmarketingplan.com/externe-analyse/concurrentie-analyse/>
- Lamers, K. (2016, december 6). Met deze 7 pijlers breng je de online reputatie van jouw bedrijf in kaart. Opgeroepen op maart 2, 2018, van [frankwatching](http://www.frankwatching.com): <https://www.frankwatching.com/archive/2016/12/06/met-deze-7-pijlers-breng-je-de-online-reputatie-van-jouw-bedrijf-in-kaart/>
- Lampert, M., & Spangenberg, F. (2009). De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders. In M. Lampert, & F. Spangenberg, De grenzeloze generatie en de eeuwige jeugd van hun opvoeders (pp. 41-52). Amsterdam: Nieuw Amsterdam.
- Linde, R. v. (2015, maart 18). SEA. Opgeroepen op februari 17, 2018, van Ensie: <https://www.ensie.nl/robbert-van-der-linde/sea>
- Lok, J. (2018, mei 23). (J. Versteeg, Interviewer)
- Marketing Termen. (2013). Tone of voice. Opgeroepen op juni 1, 2018, van Marketing termen: <https://www.marketingtermen.nl/begrip/tone-of-voice>

- Merkelijkheid. (2017). Concurrentiematrix; de strategische kijk op marketing en positionering. Opgeroepen op maart 13, 2018, van www.merkelijkheid.nl:
<https://merkelijkheid.nl/concurrentiematrix/>
- MKBservicedesk. (2018, februari 12). Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland. Opgeroepen op juni 5, 2018, van MKBservicedesk: MKBservicedesk
- Muilwijk, E. (2015). Positioneren. Opgeroepen op februari 16, 2018, van Intemarketing:
<http://www.intemarketing.nl/marketing/basics/positioneren>
- Mulder, D. (2015, juni 26). SEO. Opgeroepen op februari 17, 2018, van Ensie:
<https://www.ensie.nl/daniel-mulder/seo>
- NeoSEM. (2016, maart 23). Missie & visie. Opgeroepen op maart 9, 2018, van www.neosem.nl:
<https://www.neosem.nl/missie-visie/>
- Osch, P. v. (2018). De vijf groeifasen van elk bedrijf. Opgeroepen op maart 29, 2018, van Scaleupcompany: <https://scaleupcompany.com/de-vijf-groeifasen-van-elke-bedrijf/>
- Osch, P. v. (2018). groeifase 1: de startup fase. Opgeroepen op mei 21, 2018, van scaleupcompany: <https://scaleupcompany.com/de-eerste-stapjes-van-de-onderneming/>
- Osch, P. v. (2018). groeifase 2: de rollercoaster. Opgeroepen op mei 21, 2018, van scaleupcompany: <https://scaleupcompany.com/groeifase-ii-rollercoaster/>
- Pennings, P. D. (1986). Organisatiecultuur als strategische hefboom. *Bedrijfskunde: Tijdschrift voor Modern management*, 119-125.
- Quinn, K. C. (1999). Het model van de concurrerende waarden. In K. C. Quinn, *Onderzoeken en veranderen van organisatiecultuur* (pp. 53-83). Amsterdam: Boom uitgevers Amsterdam.
- Quinn, R., & Rorhbaugh, J. (1983). A spatial model of effectiveness criteria: Towards a competing values approach to organizational analysis. *Management Science*, 29(2), 363-377.
- Raessens, B. (2015). Interview. In B. Raessens, *Praktijkonderzoek in marketing en communicatie* (pp. 98-99). Bussem: Uitgeverij Couthino .
- Reputation Institute. (2018). About RepTrak. Opgeroepen op maart 2, 2018, van reputationinstitute: <https://www.reputationinstitute.com/reputation-measurement-services/reptrak-framework>
- Riezebos, R. (2015). Positioneren: stappenplan voor een sterke positionering. In R. Riezebos, *Positioneren: stappenplan voor een sterke positionering* (pp. 11-30). Amsterdam: Boom Lemma Uitgevers.
- Rijendorp, T. (2018, mei 4). Emerce 100: de beste bedrijven in e-business 2018. Opgeroepen op mei 28 , 2018, van Emerce: <https://www.emerce.nl/nieuws/emerce-100-beste-bedrijven-ebusiness-2018>
- Schein, E. H. (2003). De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming. In E. H. Schein, *De bedrijfscultuur als ziel van de onderneming* (3e editie ed., pp. 51-59). Amsterdam: Scriptum.
- Schilders, M. (2014, mei 5). Wie ben ik? Over het belang van een sterke organisatie-identiteit. Opgeroepen op februari 17, 2018, van marketingfacts:
<https://www.marketingfacts.nl/berichten/wie-ben-ik-over-het-belang-van-een-sterke-organisatie-identiteit>

Schriel, P. (2013, april 25). Kernwaarden lijst, voorbeelden en waarden oefening. Opgeroepen op juni 4, 2018, van PatrickSchriel.nl: <https://patrickschriel.nl/2013/04/25/kernwaarden-lijst-voorbeelden-en-waarden-oefening/>

Searchfocus. (sd). Conversieoptimalisatie. Opgeroepen op februari 17, 2018, van searchfocus: <http://www.searchfocus.nl/website-optimalisatie>

SEObureau. (2018). Diensten. Opgeroepen op mei 28, 2018, van SEObureau: <http://seobureau.nl/diensten/>

SEObureau. (2018). Werkwijze. Opgeroepen op mei 28, 2018, van SEObureau: <http://seobureau.nl/werkwijze/>

SEObureau. (2018). Wie zijn wij. Opgeroepen op mei 28, 2018, van SEObureau: <http://seobureau.nl/wie-zijn-wij/>

Smola, K., & Sutton, C. (2002, Juni). Generational Differences: Revisiting Generational Work Values for the New Millennium. *Journal of Organizational Behavior*(23), 363-382.

Snel, C. (2017, februari 21). Zo vind je de juiste tone of voice voor jouw merk. Opgeroepen op juni 1, 2018, van Frankwatching: <https://www.frankwatching.com/archive/2017/02/27/zo-vind-je-de-juiste-tone-of-voice-voor-jouw-merk/>

Stadler, K. B. (2002). Corporate Identity Mix . In K. B. Stadler, Corporate Identity (p. 19). Duitsland : Mi-Wirtschaftsbuch.

Stek, D. v. (2016, augustus 2). Positionering - stappenplan voor jouw positioneringsstrategie. Opgeroepen op februari 16, 2018, van www.strategischmarketingplan.com: <https://www.strategischmarketingplan.com/7-stappen/positioneringsstrategie/>

Synergie. (2013). De inspirerende 40. Nederland: Synergie.

Vogelaar, R. (2009). De Superpromoter . In R. Vogelaar, De Superpromoter (p. 162). Nederland : Van Duuren Management .

Webleads. (2018). Diensten. Opgeroepen op mei 28, 2018, van Webleads: <https://www.webleads.nl/full-service-internetbureau>

Webleads. (2018). Homepage. Opgeroepen op mei 28, 2018, van Webleads: <https://www.webleads.nl/>

Webleads. (2018). Over Webleads. Opgeroepen op mei 28, 2018, van Webleads: <https://www.webleads.nl/over-webleads>

Webleads. (2018). Voor wie. Opgeroepen op mei 28, 2018, van Webleads: <https://www.webleads.nl/voor-wie/ondernemer>

Westerlaken, J. (2015, juni 15). Merkidentiteit. Opgeroepen op februari 17, 2018, van jochemwesterlaken: <https://www.jochemwesterlaken.nl/merkidentiteit/>

Whetten, S. A. (1985). Organizational identity. In S. A. Whetten, Research in organizational behavior (Vol. Vol.7, pp. 263-295). Greenwich: Elsevier.

Wijnen, B. (2010). Motivatie van generatie Y en generatie X: verschillen of overeenkomsten? Utrecht: Utrechtse School voor Bestuurs- en Organisatiewetenschappen.

Wikipedia. (2018, mei 3). Millennials. Opgeroepen op juni 12, 2018, van Wikipedia: <https://nl.wikipedia.org/wiki/Millennials>

Wikipedia. (2018, Mei 17). Trouw (Ethiek). Opgeroepen op juni 12, 2018, van Wikipedia: [https://nl.wikipedia.org/wiki/Trouw_\(ethiek\)](https://nl.wikipedia.org/wiki/Trouw_(ethiek))

Yellowgrape. (2018). Bureau. Opgeroepen op mei 29, 2018, van Yellowgrape: <https://www.yellowgrape.nl/bureau/>

Yellowgrape. (2018). Diensten. Opgeroepen op mei 29 , 2018, van Yellowgrape:
<https://www.yellowgrape.nl/e-commerce-strategie/>

Yellowgrape. (2018). Over jou. Opgeroepen op mei 29, 2018, van Yellowgrape:
<https://www.yellowgrape.nl/over-jou/>

Hoofdstuk 12

- Bijlagen -



12. Bijlagen

In dit hoofdstuk zijn alle bijlagen terug te vinden die horen bij dit onderzoeksrapport. Dit hoofdstuk bevat de vragenlijsten van de diepte-interviews, de financiële gegevens van NeoSEM, codeboeken en analyseplannen.

12.1 Vragenlijsten diepte-interviews

Dit hoofdstuk bevat alle vragenlijsten van de gehouden interviews. Het gaat hier om de interviews met de medewerkers van NeoSEM, huidige klanten van NeoSEM, de gewenste doelgroep van NeoSEM en experts.

12.1.1 Interviewvragen medewerkers NeoSEM

Dit interview wordt afgenomen om de identiteit van NeoSEM in kaart te brengen. Dat wordt gedaan aan de hand van zes onderwerpen; Historie, Bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties, visie & missie, organisatiecultuur en organisatiewaarden. Niet alle onderwerpen zijn voor iedereen relevant, maar worden meer besproken om te peilen hoeveel medewerkers weten over de organisatie. Dit interview wordt opgenomen met een recorder en na die tijd woordelijk getranscribeerd.

Dit is een half gestructureerd interview. Dat betekent dat er vragen zijn voorbereid, maar er ook ruimte is voor eigen inbreng. Het is de bedoeling dat respondenten vrijuit commentaar leveren of hun mening geven.

Het eerste onderwerp van dit interview is de geschiedenis van NeoSEM. Dit onderdeel is vooral belangrijk voor de eigenaar en directeur van NeoSEM. Bij de rest van de respondenten zal dit onderwerp maar kort aangekaart worden.

1. **Wat kan je mij vertellen over de geschiedenis van NeoSEM?**
2. **Wat betekent de naam NeoSEM?**

Het tweede onderwerp van dit interview is de bedrijfsoriëntatie. Hier gaan we opzoek naar de focus van NeoSEM. Er kan onderscheid gemaakt worden in vier verschillende bedrijfsoriëntaties. Lees deze rustig door. (Hoofdstuk 11.2.1)

3. **Welke focus sluit volgens jou het beste aan op de bedrijfsoriëntatie van NeoSEM?**
4. **Waarom sluit deze focus het beste aan volgens jou?**

Het derde onderwerp van dit interview zijn de kerncompetenties. Hier gaat het om de onderscheidende kracht van NeoSEM. Er zijn vier soorten kerncompetenties te onderscheiden. Deze staan op de lijst die je nu krijgt. (Hoofdstuk 11.2.1) Neem deze nu rustig door.

5. Welke kerncompetenties sluiten volgens jou het beste aan bij NeoSEM?
6. Wat is volgens jou de kracht van NeoSEM?

Het vierde onderwerp van dit interview is de missie en visie van NeoSEM. De visie is het beeld dat de organisatie van de markt in de toekomst heeft. De missie is de wijze waarop de organisatie haar doelen denkt te realiseren.

7. Wat is volgens jou de visie van NeoSEM?
8. Wat is volgens jou de Missie van NeoSEM?

Het vijfde onderwerp van dit interview is de organisatiecultuur. Hier gaan we dieper in op jouw plek in de organisatie. Er bestaan verschillende soorten organisatiecultuur. Quinn en Rohrbaugh onderscheiden vier typen: mensgerichte, innovatieve, beheersgerichte en resultaatgerichte culturen. Ik geef je nu een lijst met kenmerken van elke cultuur. (Hoofdstuk 11.2.1) Neem deze rustig door. Ook zie je een tabel (Hoofdstuk 11.2.1). Geef NeoSEM een plek in deze tabel die volgens jou bij NeoSEM past.

9. Welke van deze typen organisatieculturen vind jij het beste aansluiten op de cultuur van NeoSEM?
10. Waarom vind je deze cultuur het beste aansluiten op de cultuur van NeoSEM?

Het laatste onderwerp van dit interview zijn de organisatiewaarden. Hier gaan we dieper in op de waarden van NeoSEM en de uitingen hiervan. Ik laat je nu een lijst zien met twintig verschillende waarden. (Hoofdstuk 11.2.1) Kies drie waarden uit deze lijst die je het beste bij NeoSEM vindt passen. Vergelijk de waarden vervolgens met elkaar en leg de waarden in een top drie.

11. Waarom heb je deze waarden voor NeoSEM uitgekozen?

12.1.2 Interviewvragen huidige klanten van NeoSEM

Het doel van dit interview is erachter komen waarom de huidige klant voor NeoSEM heeft gekozen. Dit wordt gedaan aan de hand van de volgende onderwerpen: Buyer journey & koopmotieven, wensen en behoeften t.a.v. de service en de sterktes & zwaktes van NeoSEM. Het tweede onderdeel is de identiteit van NeoSEM en de visie van de huidige klant hierop. Hier worden de volgende onderwerpen behandeld: Innovatie, motivatie, openheid & transparantie, missie & visie en cultuur.

Buyer journey & koopmotieven

1. Hoe bent u in aanraking gekomen met NeoSEM?
2. Hoe lang bent u ongeveer bezig geweest met de zoektocht naar een online marketing bureau?
3. Welke alternatieven heeft u overwogen?
4. Wat was uw beeld van deze concurrenten?
5. Waarom heeft u voor NeoSEM gekozen?

6. Wat zijn volgens u de kernwaarden van NeoSEM?

Wensen en behoeften t.a.v. de service

1. In hoeverre bent u tevreden over de diensten die NeoSEM levert?
2. Over welke aspecten bent u, kijkend naar de service en communicatie, het meest tevreden?
3. Over welke aspecten bent u het minst tevreden?
4. Wat vindt u belangrijk kijkend naar de dienstverlening van NeoSEM?

Sterktes en zwaktes NeoSEM

1. Wat zijn volgens u de belangrijkste sterke punten van NeoSEM?
2. Wat zijn volgens u de belangrijkste zwakke punten van NeoSEM?

Dan heb ik nog twee keuzes die ik graag aan u zou willen voorleggen.

1. Als u kunt kiezen tussen:
(1) een online marketingbureau dat zich in sterke mate specialiseert op bepaalde diensten, bijvoorbeeld in Adverteren op Google?
(2) een online marketingbureau dat zich juist richt op een totaalpakket aan diensten met als doel jullie als klant zoveel mogelijk te ontzorgen?
(3) een online marketingbureau dat zich specifiek richt op de branche waarin jullie je bevinden, maar daardoor dus ook veel concurrenten bediend?
Welke van deze drie zou dan uw voorkeur hebben?

2. Als u kunt kiezen tussen:
(1) een bedrijf dat zich in sterke mate richt op kwaliteit/prestaties, of;
(2) een bedrijf dat zich juist richt op communicatie, maatwerk en het opbouwen van een relatie, of;
(3) een bedrijf dat zich richt op de laagste prijs/kwaliteit verhouding
Welke van deze drie zou dan uw voorkeur hebben?

Innovatie

1. In hoeverre denk u dat NeoSEM op de hoogte is van de laatste trends op het online marketinggebied?
2. In hoeverre denkt u dat NeoSEM voorloopt in vergelijking tot ander online marketingbureaus?
3. In hoeverre vindt u het belangrijk dat NeoSEM op de hoogte is van de laatste trends en ontwikkelingen op het online marketing gebied?

Motivatie

1. In hoeverre heeft u het gevoel dat medewerkers gemotiveerd zijn om aan uw opdracht te werken?

Openheid en transparantie

1. In hoeverre heeft u het gevoel dat NeoSEM open is over haar werkzaamheden? (Wanneer er fouten o.i.d. worden gemaakt)
2. In hoeverre vindt u dat NeoSEM duidelijk met u communiceert?

Missie en visie

1. In hoeverre heeft u het gevoel dat NeoSEM een duidelijk beeld van de toekomst heeft?
2. In hoeverre heeft u het idee dat NeoSEM weet waar zij naar toe willen?

Cultuur

1. Komt u wel eens bij NeoSEM op kantoor?
2. Zo ja, welk gevoel krijgt u wanneer u bij ons op het kantoor komt?

12.1.3 Interviewvragen gewenste doelgroep van NeoSEM

Interviewvragen gewenste doelgroep

In dit interview gaan we dieper in op uw wensen en behoefte met betrekking tot een online marketing bureau. Een online marketing bureau is een bedrijf dat alle online marketing taken voor u oppakt. Dat kan variëren van Adwords taken, SEO, Social Advertising en Contentmarketing. In dit interview richten wij ons op de gewenste manier van communiceren en de gewenste identiteitsaspecten van een online marketing bureau.

Onderdeel 1: Identiteitsaspecten

Eigenschappen – Wat wil de (gewenste) klant?

Een online marketing bureau heeft de volgende eigenschappen in huis:

- Kwaliteit van de dienst – de taken die door het online marketing bureau worden uitgevoerd, leveren direct geld op.
- Vakkennis – het online marketing bureau bewijst (door middel van blogs/participatie aan cursussen en evenementen) dat zij op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen op het gebied van online marketing.
- Meetbare doelstellingen – het online marketing bureau zet uw doelstellingen om naar meetbare kpi's waardoor ieder traject met deze kpi's in het achterhoofd gestart wordt.
- Strategisch meedenken – de organisatie maakt duidelijke analyses en neemt initiatief om advies te geven aan de hand van deze analyses. Het online marketing bureau denkt strategisch met u mee.
- Communicatie – het online marketing communiceert goed. (Op het gebied van tone of voice, frequentie en snelheid.) Er zijn korte lijntjes tussen u en het online marketing bureau.
- De "klik" – u heeft een klik met uw contactpersoon bij het online marketing bureau. Uw contactpersoon is oprecht geïnteresseerd en enthousiast. U voelt u direct prettig wanneer u op het online marketing bureau bent.

De geïnterviewde krijgt deze eigenschappen in losse kaartjes.

Wilt u de volgende eigenschappen van een online marketing bureau in volgorde van meest belangrijk naar minst belangrijk leggen?

Betekenenissen – Waarom is dit belangrijk voor de (gewenste) klant?

We gaan dieper in op de antwoorden van vraag 1. (Eigenschappen)

- Waarom heeft u voor deze volgorde gekozen?

Extra ingaan op de meest en minst belangrijke eigenschappen.

- Welke gedragsaspecten zijn hier belangrijk?

Waarden – Dichtbij welke waarden brengt dat deze (gewenste) klant?

De geïnterviewde krijgt twee bladen met waarden te zien.

- Welke drie waarden vindt u het belangrijkste als u kijkt naar uw vorige antwoorden?
- Op welke wijze probeert u zelf (en uw organisatie) deze waarden in praktijk te brengen?

Onderdeel 2: Manier van communiceren

Communicatie – Tone of voice

Er worden een aantal keuzes aan de geïnterviewde voorgelegd op het gebied van tone of voice. De geïnterviewde wordt gevraagd om er één te kiezen die hij/zij het beste bij een online marketing bureau vindt passen.

- Persoonlijk & vriendelijk VS. Professioneel & zakelijk
- Spontaan & enthousiast VS. Doordacht en gepland
- Modern & hip VS. Klassiek & traditioneel
- Grappig VS. Serieus
- Toegankelijk voor iedereen VS. Gebruik van vaktermen

Er wordt dieper ingegaan op de antwoorden van de geïnterviewde.

Communicatie – Tone of voice II

De geïnterviewde krijgt twee korte e-mails te zien. De eerste e-mail past in de linker categorie van de hierboven genoemde keuzes, de tweede e-mail past in de rechter categorie.

Welke van deze twee e-mails heeft uw voorkeur?

Er wordt dieper ingegaan op de antwoorden van de geïnterviewde.

Communicatie – Communicatieboodschappen

Voor dit interview onderscheiden wij verschillende communicatie boodschappen:

- Blogs
- Maandelijkse rapportages
- Adviezen/voorstellen
- Brainstormsessies
- Salesgesprekken
- Updates werkzaamheden
- Vragen (van het online marketing bureau aan jou als klant)
- Vragen (van jou als klant aan het online marketingbureau)
- Gesprek over voortgang
- Het inplannen van een afspraak
- Nieuws/ updates over het online marketing bedrijf
- Problemen/ fouten (van het online marketing bureau)
- Problemen/ issues (van jou met het online marketing bureau)

Wil je de communicatieboodschappen sorteren in belangrijk, relevant en irrelevant?

Er wordt dieper ingegaan op de antwoorden van de geïnterviewde.

Communicatie – Communicatiekanalen

Er bestaan verschillende communicatiekanalen:

- Bellen
- Videobellen
- Social media (what's app/Facebook/Instagram/LinkedIn)
- E-mail
- Face to Face
- Sms
- Post
- Nieuwsbrief

Wil de relevante en noodzakelijke boodschappen koppelen aan het gewenste communicatiekanaal?

Er wordt dieper ingegaan op de antwoorden van de geïnterviewde.

Communicatie – Frequentie

Voor dit onderzoek onderscheiden wij verschillende frequenties op het gebied van communicatie:

- 1x in de week
- 1x in de maand
- 1x in het jaar
- Alleen wanneer nodig
- Alleen wanneer ik erom vraag
- Alleen wanneer het online marketing erom vraagt

Wil je de belangrijke en relevant communicatieboodschappen nu koppelen aan de gewenste communicatiefrequenties?

Er wordt dieper ingegaan op de antwoorden van de geïnterviewde.

11.1.4 Interviewvragen experts online marketing

Dit interview wordt afgenomen met als doel meer informatie te vergaren over de concurrenten van NeoSEM en de online marketing branche.

Dit is een half gestructureerd interview. Dat betekent dat er wat vragen zijn voorbereid, maar er ook ruimte is voor eigen inbreng. Het is de bedoeling dat respondenten vrijuit commentaar leveren of hun mening geven.

Visie op trends en ontwikkelingen

- Welke trends en ontwikkelingen zie jij op het gebied van online marketing?
- Hoe moet NeoSEM daarop inspelen?

Concurrentie & hun positionering

- Wie zie jij als grote concurrenten van NeoSEM?
- Op welk manier positioneren zij zich?
- Wat zijn hun sterktes en zwaktes?

Sterkte & zwakte

- Wat zie jij als de sterktes van NeoSEM?
- Wat zie jij als zwaktes van NeoSEM?

11.1.5 Interviewvragen expert groeifasen

Dit interview wordt afgenomen met als doel meer informatie te vergaren over de groeifasen van NeoSEM.

Dit is een half gestructureerd interview. Dat betekent dat er wat vragen zijn voorbereid, maar er ook ruimte is voor eigen inbreng. Het is de bedoeling dat respondent vrijuit commentaar levert of zijn mening geeft.

- Ik heb begrepen dat u veel verstand heeft van organisaties in hun eerste paar groeifasen. Kunt u mij iets vertellen over logische problemen waar deze organisaties dan tegen aan lopen?
- U bent natuurlijk bij NeoSEM geweest en u kent NeoSEM via Lisa. Welke problemen zijn volgens u van toepassing op NeoSEM?
- Als NeoSEM door wil groeien, welke problemen moeten volgens u dan eerst opgelost worden?
- Waar moeten bedrijven goed op letten wanneer ze door willen groeien naar een volgende groeifase.
- In welke groeifase zit NeoSEM op dit moment volgens u?
- Betekent meer structuur ook minder vrijheid binnen de cultuur?

11.2 Benodigdheden interviews

In dit hoofdstuk zijn alle formulieren toegevoegd die gebruikt zijn tijdens de interne interviews en de interviews met de gewenste doelgroep.

11.2.1 Benodigdheden interviews medewerkers NeoSEM.

Dit hoofdstuk bevat alle formulieren die gebruikt zijn tijdens de interviews met de medewerkers van NeoSEM. Het hoofdstuk bevat de bedrijf oriëntaties, kerncompetenties, organisatieculturen en kernwaarden die de medewerkers voorgelegd kregen.

Bedrijf oriëntaties

- **Het proces (procesgeoriënteerde focus).**
Hier gaat het om het zo goed mogelijk regelen en beheersen van processen. Deze oriëntatie zie je veel bij transportbedrijven, maar ook bij bedrijven waar het accent ligt op zo goedkoop mogelijk produceren.
- **De markt (marktgeoriënteerde focus).**
Hier richten organisaties zich op de kansen die een markt biedt. Ze verkennen de boel en kijken wat de behoeften van de klant zijn, alvorens een product te maken.
- **Productgeoriënteerd focus.**
Hier wordt er gekeken naar kwaliteit en innovatie. Het draait om het perfectioneren van een bepaald product. Deskundigheid staat hoog in het vaandel.
- **Het concept (conceptgeoriënteerde focus).**
Een conceptgeoriënteerde organisatie richt zich primair op het naleven en nastreven van een 'groots' idee. Ze worden ook wel 'missionary companies' genoemd: organisaties die een maatschappelijk relevant streven in hun bedrijfsvoering centraal stellen. Binnen zo'n organisatie zijn medewerkers extreem gemotiveerd.

Kerncompetenties

- **Procesgeoriënteerd: interne en externe logistiek**
Een proces waarbij er een expertise in interne logistiek en processen, of waarbij het orderproces binnen een organisatie geoptimaliseerd wordt. VB: supermarkten. Kostenleiderschap: de processen binnen een organisatie zo efficiënt mogelijk maken, zodat er kostenbesparing plaatsvindt. Er is een competentie ontwikkeld waarbij de externe logistiek zo goed mogelijk gestroomlijnd wordt. VB: PostNL.
- **Marktgeoriënteerd: marktkennis en klantcontact**
Organisaties hebben kennis van de markt en spelen (door middel van marktonderzoek) goed in op de behoeften en wensen van de klant. VB: AH en Grolsch. Organisaties die klantcontact en communicatie hoog in het vaandel hebben staan. VB: UPC
- **Productgeoriënteerd: uitvinden en productie**

Uitvinden is een kerncompetentie bij bedrijven die zich onderscheiden door ontwikkeling en innovatie. Bij productie staat expertise op het gebied van productontwikkeling centraal. Sommige organisaties kunnen nou eenmaal iets maken waar anderen niet toe in staat zijn.

- **Conceptgeoriënteerd: samenwerken en motivatie**

Motivatie van medewerkers gedijt in een cultuur die gekenmerkt wordt door flexibiliteit en vertrouwen. Voordelen: laag ziekteverzuim en hoge productiviteit. Naast het motiveren van medewerkers is het een kunst om mensen samen te laten werken, met elkaar, maar ook met de klant. Als partijen binnen een bedrijf goed samenwerken, komt dit de bedrijfsresultaten ten goede.

Organisatieculturen

'Mensgerichte' cultuur:

- Er bestaan gemeenschappelijke waarden en doelstellingen.
- Onderlinge samenhang, 'wij-gevoel'.
- Participatieve instelling, teamwork, het beste uit elkaar halen.
- Vertoont overeenkomsten met de organisatie van een familie.
- Klanten worden als partners beschouwd.
- Regels en procedures zijn ondergeschikt aan het gevoel een team te zijn.

'Innovatieve' cultuur:

- Deze vorm is ontstaan om te kunnen reageren op snel veranderende omstandigheden.
- Centraal staan innovatie en vernieuwing: ontwikkeling van nieuwe diensten en producten, voorbereiding op de toekomst.
- Medewerkers worden gestimuleerd om creatief en flexibel te zijn.
- De organisatie is flexibel en kan indien nodig snel een nieuwe vorm aannemen.
- Deze cultuur is typerend voor softwarebedrijven, luchtvaart, ruimtevaart e.d.

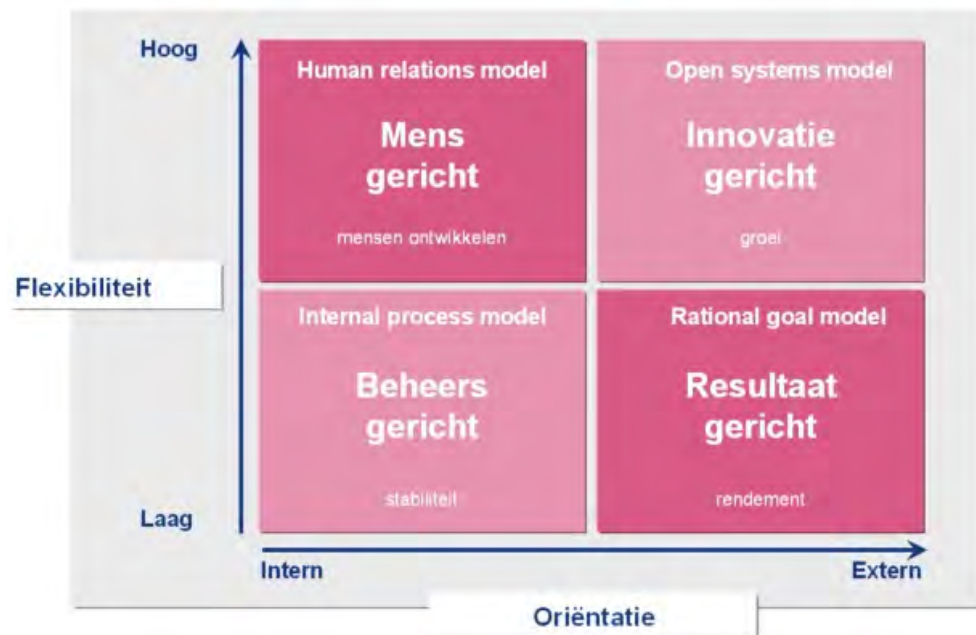
'Beheersgerichte' cultuur:

- Het centraal staan van procedures en regels.
- De leidinggevenden coördineren en organiseren.
- Langetermijndoelen zijn stabiliteit (in stand houden van de organisatie), efficiëntie en voorspelbaarheid.
- Deze cultuur komt vaak voor bij overheidsinstellingen.

'Resultaatsgerichte' cultuur:

- De organisatie is extern gericht, op transacties met belanghebbenden (klanten, leveranciers e.d.).
- De organisatie concurreert met gelijkaardige organisaties.
- Centrale waarden zijn productiviteit, resultaten, winst en taakgerichtheid.
- De externe positionering wordt benadrukt om de concurrentiepositie te versterken.

- Er is een duidelijk doel aanwezig en er wordt gebruikgemaakt van een agressieve strategie.
- Leidinggevend en zijn veeleisend en leggen de nadruk op de marktleider zijn.



Afbeelding 25: Cultuurmodel van Quinn & Rohrbaugh (123management, 2017)

Kernwaarden

Aandacht	Gehoorzaamheid	Ondernemend	Trouw
Affectie	Geleerdheid	Ontdekken	Uitdaging
Assertiviteit	Gelijkwaardigheid	Onthechting	Uitmuntendheid
Authenticiteit	Geloof	Ontmoeten	Veelzijdigheid
Autonomie	Geluk	Ontspanning	Veerkracht
Avontuur	Gemak	Ontvouwen	Veiligheid
Balans	Genuanceerdheid	Ontwikkeling	Verantwoordelijkheid
Barmhartigheid	Gevoeligheid	Onvoorwaardelijk	Verbeeldingskracht
Bekwaamheid	Gezag	Openheid	Verbetering
Betrouwbaarheid	Gezamenlijkheid	Optimisme	Verbinding
Bescheidenheid	Gezondheid	Ordelijkheid	Verbondenheid
Bescherming	Gratie	Originaliteit	Verdraagzaamheid
Betrokkenheid	Groei	Overgave	Vergeving
Bevrijding	Harmonie	Overvloed	Vernieuwing

Bewustzijn	Heelheid	Passie	Vertrouwen
Bezieling	Hulpvaardigheid	Persoonlijke ontwikkeling	Vindingrijkheid
Bloei	Humor	Pionieren	Virtuositeit
Collegialiteit	Inlevingsvermogen	Plezier	Vitaliteit
Communicatie	Innerlijke vrede	Prestigieus	Volharding
Competitie	Innovatief	Puurheid	Volmaaktheid
Continuïteit	Inspiratie	Rationaliteit	Vrede
Creativiteit	Integriteit	Rechtvaardigheid	Vreugde
Daadkracht	Intimiteit	Respect	Vriendschap
Dankbaarheid	Inzet	Resultaat	Vrijgevigheid
Degelijkheid	Inzicht	Rijkdom	Vrijheid
Deskundigheid	Kennis	Rust	Waardering
Deugdbaarheid	Klantgerichtheid	Samenwerken	Waardevol
Dienstbaarheid	Klantvriendelijkheid	Samenzijn	Waardevrij
Discipline	Kunstzinnigheid	Schenken	Waardigheid
Doelgerichtheid	Kwaliteit	Schoonheid	Waarheid
Duidelijkheid	Leiderschap	Simpelheid	Wijsheid
Duurzaamheid	Leraarschap	Solidariteit	Zekerheid
Eenheid	Levenslust	Souplesse	Zelfbehoud
Eenvoudigheid	Liefde	Soevereiniteit	Zelfkennis
Eerlijkheid	Loyaliteit	Speelsheid	Zelfstandigheid
Effectiviteit	Mededogen	Spiritualiteit	Zelfvertrouwen
Efficiëntie	Meesterschap	Spontaniteit	Zingeving
Eigenheid	Meeveren	Stabiliteit	Zorgvuldigheid
Energiek	Mildheid	Stilte	Zorgzaamheid
Enthousiasme	Moedig	Tederheid	Zuiverheid
Erkenning	Mogelijkheden	Tevredenheid	
Essentie	Mondigheid	Toegankelijkheid	
Fijnzinnigheid	Muzikaliteit	Toewijding	

Flexibiliteit	Nederigheid	Tolerantie	
Geborgenheid	Nuchterheid	Traditioneel	
Geduld	Onbaatzuchtigheid	Transformatie	
Geestkracht	Onafhankelijkheid	Troost	

(Schriel, 2013)

11.2.2 Benodigheden interviews gewenste doelgroep

In dit hoofdstuk staan de voorbeeld e-mails die gebruikt zijn tijdens de interviews met de gewenste doelgroep van NeoSEM. De lijst met kernwaarden uit het vorige hoofdstuk is ook in deze interviews gebruikt.

Voorbeeld e-mail 1

Hoi Jan,

Even een mailtje met alle zojuist besproken punten erin:

- Zullen we volgende week woensdag 9 mei om 10.00u afspreken? Lukt dat bij ons op kantoor?
- Ik ga even kijken hoe we de AdWords-campagnes iets terug kunnen zetten, zodat we ons meer richten op de 'makkelijke' producten in plaats van maatwerk. Hier kom ik nog op terug.
- De facturen in de loop van komende maanden betalen is geen probleem. Doe wat het handigst is voor jou!

Verder vind je hier weer de maandelijkse

rapportage: <https://datastudio.google.com/org//reporting/1NDpaoKCBSzyNBNjCP3Ja8IMgJSfVgKP7/page/qID>

April was een topmaand met bijna € 122.000 online omzet, een record! Hiervan kwam € 41.000 uit AdWords, € 14.500 zonder brandname. Met € 1.750 aan kosten (zonder brandname) behaalden we afgelopen maand een rendement van 8,3. Geweldige cijfers dus! Dat was 'm weer voor nu. Ik hoor graag of woensdag lukt, dan plan ik het in. Bedankt alvast!

Groetjes,

Voorbeeld e-mail 2

Geachte meneer Jansen,

Hierbij bevestigen wij dat wij overeengekomen zijn om een nieuwe website te ontwikkelen voor [bedrijfsnaam]; de voor akkoord ondertekende offerte stuur ik u hierbij toe (PDF-bestand). Daarnaast stuur ik u ons concept van de aanbetalingsfactuur; wilt u deze controleren en eventuele wijzigingen vandaag of morgen aan ons doorgeven? Dan willen wij deze factuur deze week nog versturen.

Zoals afgesproken starten wij deze week met de uitvoering. Onderstaand onze concept planning; e.a. is natuurlijk ook afhankelijk van hoe snel wij samen kunnen schakelen nadat u toegang tot het CMS hebben ontvangen.

Planning:

- levering nieuw ontwerp: uiterlijk 1 januari
- afronding keyword onderzoek: uiterlijk 1 januari
- oplevering CMS: uiterlijk 1 januari

Mochten er nog vragen zijn dan beantwoorden wij deze graag.

Met dank voor het vertrouwen,

Met vriendelijke groet,

Voorbeeld e-mail 3

Beste Jan,

We hebben alle redirects van www.****.nl in kaart gebracht en de juiste actie erbij vermeldt.

Via de volgende link krijgt u het hele overzicht te

zien: <https://docs.google.com/spreadsheets/d/1u6CcEnXZ9ExTiNNpjzmO3cghAevBuGcHaNOz1iJ0vrM/edit?usp=sharing>

Na mijn telefoongesprek met Gertrude heb ik beloofd alle nieuwsberichten door te lopen. Dit hebben mijn collega Mike en ik gedaan.

Enkele punten die nog extra aandacht verdienen:

1. Oude nieuwsberichten

Als de nieuwsartikelen in onze ogen nog relevant zijn, staat er aangegeven dat de tekst geüpdatet moet worden en geplaatst moet worden op www.****.nl. Dit wordt aangegeven met 'Updaten en nieuwe pagina aanmaken'.

2. Relevante nieuwsberichten?

De artikelen waarvan wij niet konden inschatten of deze relevant zijn, staan aangegeven met 'Is dit artikel nog relevant?'. Graag horen wij van u of u deze wilt meenemen naar www.****.nl.

Wij adviseren in totaal 326 nieuwsberichten over te zetten naar www.****.nl.

Voor het redirectplan hebben we 13 uur gebruikt, wat betekent dat we 3 uur 'over' hebben. Deze en onze huidige maandelijkse uren kunnen we gebruiken om de berichten over te zetten. Ik hoor graag of u wilt dat we de berichten gaan overzetten. Dit betekent wel dat we ons deze maand niet kunnen focussen op de huidige SEO-werkzaamheden, omdat dit prioriteit heeft. Is dat akkoord?

Ik hoor graag wat u van bovenstaande vindt.

Met vriendelijke groet,

11.3 Financiële gegevens van NeoSEM

Provincie	Type klant	Aantal klanten 2016	Omzet 2016	Omzet per klant 2016	Aantal klanten 2017	Omzet 2017	Omzet per klant 2017
Gelderland	Totaal	18	€ 129.014,35	€ 7.167,46	32	€ 278.186,15	€ 8.693,32
	Webwinkel	8	€ 91.826,50	€ 11.478,31	13	€ 147.656,88	€ 11.358,22
	Website (leads)	5	€ 21.913,10	€ 4.382,62	10	€ 89.672,69	€ 8.967,27
	Website	4	€ 9.466,75	€ 2.366,69	7	€ 18.804,33	€ 2.686,33
	Partner	1	€ 5.808,00	€ 5.808,00	2	€ 22.052,25	€ 11.026,13
Utrecht	Totaal	4	€ 49.852,00	€ 12.463,00	3	€ 71.692,50	€ 23.897,50
	Webwinkel	2	€ 42.029,35	€ 21.014,68	1	€ 59.562,25	€ 59.562,25
	Website (leads)	0	-	-	0	-	-
	Website	1	€ 6.171,00	€ 6.171,00	2	€ 12.130,25	€ 6.065,13
	Partner	1	€ 1.651,65	€ 1.651,65	0	-	-
Noord-Holland	Totaal	2	€ 20.950,15	€ 10.475,08	3	€ 14.737,80	€ 4.912,60
	Webwinkel	1	€ 8.518,40	€ 8.518,40	2	€ 13.527,80	€ 6.763,90
	Website (leads)	0	-	-	1	€ 1.210,00	€ 1.210,00
	Website	1	€ 12.431,75	€ 12.431,75	0	-	-
	Partner	0	-	-	0	-	-
Zuid-Holland	Totaal	0	-	-	3	€ 58.261,50	€ 19.420,50
	Webwinkel	0	-	-	2	€ 57.874,30	€ 28.937,15
	Website (leads)	0	-	-	1	€ 387,20	€ 387,20
	Website	0	-	-	0	-	-
	Partner	0	-	-	0	-	-
Totaal		24	€ 199.816,50	€ 8.325,69	41	€ 422.877,95	€ 10.314,10

Afbeelding 14: Financiële gegevens van NeoSEM

11.4 Concurrenten in Nederland

Deze concurrentie is gebaseerd op de Emerce top 100 lijst van 2018. (Rijndorp, 2018)

Bedrijf	Categorie	Plaats
Ematters	Digital marketingbureaus	Amsterdam
Yourzine (part of Adeptiv)	Digital marketingbureaus	Den Bosch
Storm Digital	Digital marketingbureaus	Groningen
Oogst (Merkle)	Digital marketingbureaus	Amsterdam
Jelba	Digital marketingbureaus	Utrecht
PauwR	Digital marketingbureaus	Amsterdam, Tilburg
Searchresult (part of Adeptiv)	Digital marketingbureaus	Den Bosch
Adresults	Digital marketingbureaus	Groningen
C2B	Digital marketingbureaus	Amsterdam
Artefact	Digital marketingbureaus	Utrecht
DailyDialogues	Digital marketingbureaus	Rotterdam
Booming	Digital marketingbureaus	Amsterdam
Pink Marketing	Digital marketingbureaus	Groningen
Traffic Builders	Digital marketingbureaus	Almere
SalesWizard	Digital marketingbureaus	Arnhem

Netprofiler (Level-Up Group)	Digital marketingbureaus	Amsterdam
Traffic4u	Digital marketingbureaus	Groningen
Tailor Digital	Digital marketingbureaus	Den Bosch
Blue Mango	Digital marketingbureaus	Eindhoven
Fresh Fruit	Digital marketingbureaus	Eindhoven
OrangeValley	Digital marketingbureaus	Breukelen
Conversive	Digital marketingbureaus	Utrecht
Clickvalue (Level-Up Group)	Digital marketingbureaus	Amsterdam
iProspect	Digital marketingbureaus	Amsterdam
Expand Online (part of Dept)	Digital marketingbureaus	Amsterdam, Rotterdam
Tribal Internet Marketing	Digital marketingbureaus	Den Bosch
Maxlead	Digital marketingbureaus	Oegstgeest
Nochii Online Marketing	Digital marketingbureaus	Amsterdam
Yonego	Digital marketingbureaus	Breda
Evoworks	Digital agencies e-commerce	Arnhem
XSARUS	Digital agencies e-commerce	Middelharnis
MediaCT	Digital agencies e-commerce	Groningen
We Provide	Digital agencies e-commerce	Eindhoven
Salmon	Digital agencies e-commerce	Weesp
Evident Interactive	Digital agencies e-commerce	Utrecht
ShopWorks	Digital agencies e-commerce	Utrecht
Yellowgrape	Digital agencies e-commerce	Amsterdam
Osudio	Digital agencies e-commerce	Amsterdam
Guapa	Digital agencies e-commerce	Groningen
De Nieuwe Zaak	Digital agencies e-commerce	Zwolle
Experius	Digital agencies e-commerce	Utrecht
ISM eCompany	Digital agencies e-commerce	Rotterdam
Divide	Digital agencies e-commerce	Zoetermeer
Kega	Digital agencies e-commerce	Sassenheim

11.5 Analyse interviews medewerkers

	Aho	Amira	Andy	Kaylee	Kristan	Mike Bouw	Sven	Wesley	Raymon	Nick	Lisa	Thom	Erik	Mike Bruun
Geschiedenis														
1. Vanuit suite seven begonnen	x	x	x	x	x	x	x	x	x		x			x
2. Om te specialiseren / geen full service	x	x	x	x				x			x			
3. Vanwege splitsen met partner	x					x		x						
4. Geen idee														
5. Grote vraag naar Online Marketing					x							x	x	
6. Kwaliteit bieden										x				
Betekenis NeoSEM														
1. Neo = nieuw / SEM = search engine marketing		x		x			x			x	x		x	x
2. Neo = Ster / SEM = search engine marketing (Nova)						x								
3. Beide betekenissen	x		x											
4. Geen idee				x				x	x			x		
5. Neo = speler in Matrix / SEM = search engine marketing					x									
Bedrijfsoriëntatie														
1. Procesgeoriënteerd														
2. Marktgeoriënteerd	(x)						(x)	x	x	(x)	x	(x)	(x)	x
3. Productgeoriënteerd	x	x	x	x	x	x	x	x	(x)	x	x	x	x	(x)
4. Conceptgeoriënteerd														
Reden Focus														
1. Specialiseren / perfectioneren	x	x			x	x	x		x				x	
2. Gemotiveerd							x							
3. Kwaliteit	x	x	x	x	x	x	x			x			x	x
4. Mensen staan centraal														
5. Blijven ontwikkelen	x	x	x	x									x	
6. Deskundigheid	x	x								x		x		
7. Klant staat centraal								x	x			x		x
8. vraag van de doelgroep	(x)						(x)							
Verbeterpunten Focus														
1. Communicatie intern	x	x	x					x		x	x			
2. Communicatie extern	x	x												
3. Hele proces verbeteren		x	x	x		x	x		x	x	x		x	
4. Doelen stellen voor klanten	x													
5. Concept verbeteren (missie/visie etc.)		x	x											
6. Verder specialiseren / ontwikkelen			x	x	x									
Kernkwaliteiten														
1. Interne en externe logistiek														
2. Marktkennis en klantcontact			x		(x)	x	x		(x)	x		x	x	(x)
3. Uitvinden en productie				x					x					x
4. Samenwerken en motivatie	x	x	x		x		(x)	x		x	x	x	x	
Reden kwaliteit														
1. Laag ziekteverzuim	x	x												
2. Hoge productiviteit	x	x												
3. Ambitie / de beste zijn / passie	x	x											x	
4. Kwaliteit / kennis	x			x	x				x					x
5. Flexibel	x	x	x	x	x		x							
6. Vertrouwen	x			x										
7. Motivatie / Samenwerken	x		x		x	x	x	x		x	x	x	x	
8. Klantencontact			x			x				x				x
9. Onderscheidend vermogen				x										
10. Marktkennis					x	x					x			
11. Blijven ontwikkelen									x					
Verbeterpunten Kwaliteiten														
1. Klantcontact	x		x											x
2. Interne communicatie / samenwerking	x		x	x	x			x	x	x				x
3. Uitvinden / ontwikkelen		x	x			x	x					x		
4. Onderling vertrouwen				x										
5. Interne structuur										x				
Kracht van NeoSEM														
1. Klantcontact		x				x					x			
2. Persoonlijk	x	x		x	x		x	x		x	x			
3. Kennis/kwaliteit	x		x									x	x	x
4. Passie			x			x				x				
5. Transparantie			x	x										
6. Toegankelijkheid					x								x	
7. Flexibiliteit									x					
8. Innovatief/marktkennis													x	
Missie en Visie														
1. Niet uitgeschreven	x	x		x	x		x			x				x
2. Goede sfeer creëren / fijne werkomgeving	x		x								x			
3. Emerce top 100		x												x
4. Geen marketingeuro's verspillen					x				x					
5. De beste zijn/worden						x	x		x					
6. Kwaliteit bieden	x		x			x					x			
7. Geen idee								x				x		
8. Flexibel zijn en innoveren / automatiseren			x	x			x							
9. Klanten online succesvol maken						x			x	x	x			
10. Groeien/ professioneler												x	x	
Verbeterpunten missie en visie														
1. Op papier zetten	x	x	x		x		x			x	x	x		x
2. Doelen bespreken		x			x				x					x
3. Ontwikkelen / meer specialisme			x	x										
4. Missie en visie gaan leven														
5. Daadkracht		x	x			x		x						
6. vanuit de klant										x				
Organisatiecultuur														
1. Mensgerichte cultuur	x	x	x	x			x	x	x	x	x	(x)	x	(x)
2. Innovatieve cultuur				(x)		x	(x)					x	x	
3. Beheerscultuur														
4. Resultatencultuur					x				(x)					x
Reden Cultuur														
1. Persoonlijk contact	x		x	x			x		x	x	x		x	
2. Elkaar helpen / samenwerken	x							x						
3. Korte lijntjes		x												
4. Informeel (naar elkaar + klanten)		x		x										
5. Flexibel					x		x	x				x		
6. Extern gericht					x							x		
7. Intern gaat het om mensen / extern om resultaten						x			(x)				x	
8. Er moet taakgericht gewerkt worden														x
10. Ontwikkeling												x		
Voorstellen cultuur														

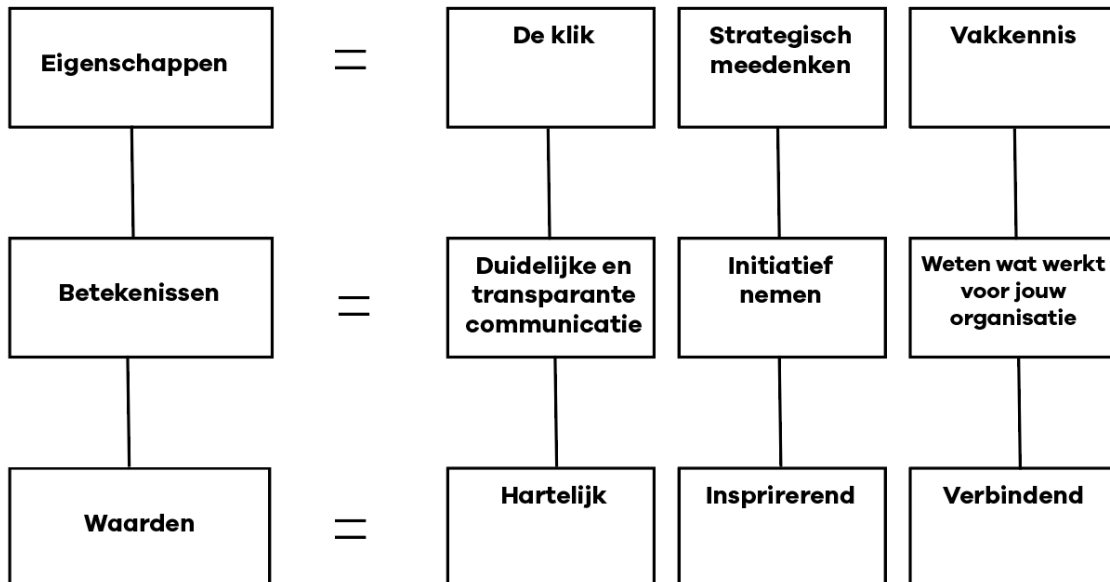
[illegible]

11.6 Analyse interviews huidige klanten

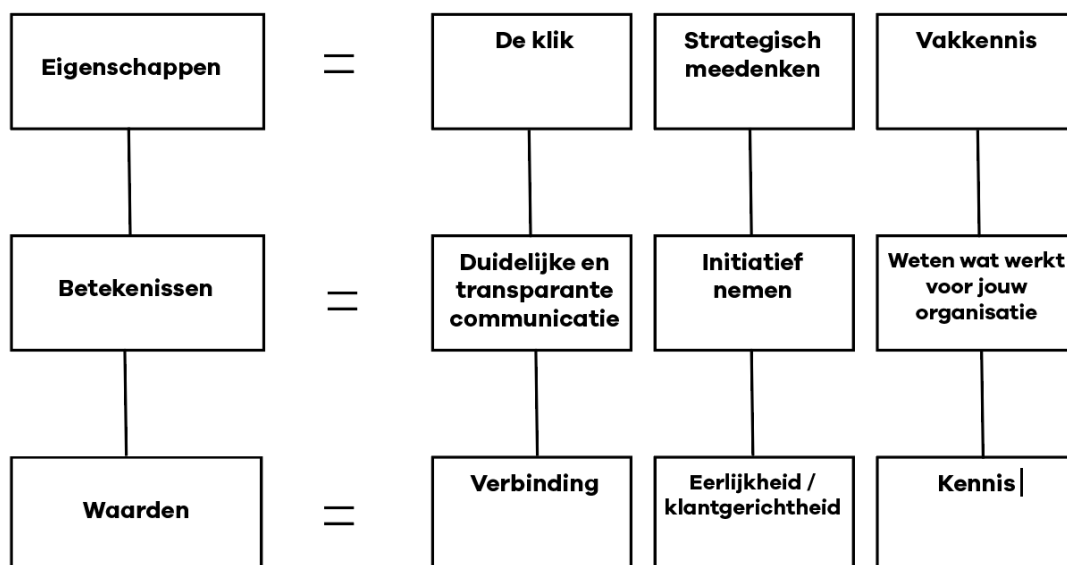
	Instituut HIP	Giga Meubel	Fotohuisjehuren.nl	Het Mandenhyus	Assum Delft	EF2
Eerste contactmoment					x	x
Suite Seven		x				
De businessclub			x		x	
Via via'	x	x		x		
Partners						x
Keuzemotieven						
Kennis en specialisatie	x		x		x	
Overtuigingskracht			x	x		
Gunning		x	x			
Locatie		x		x		x

11.7 Analyse interviews gewenste doelgroep

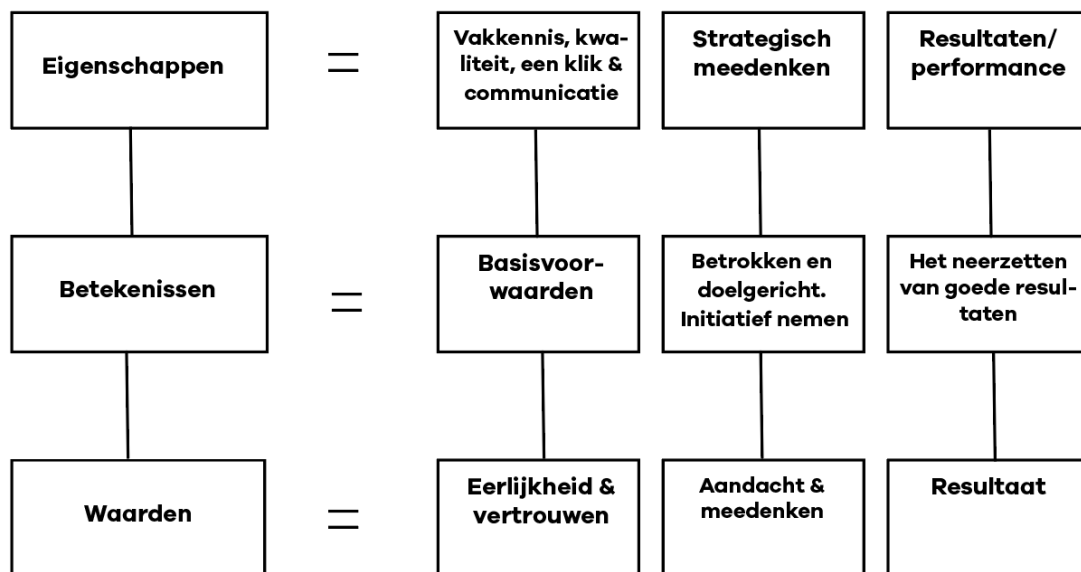
11.7.1 Betekenisstructuuranalyse Intratuin Barneveld



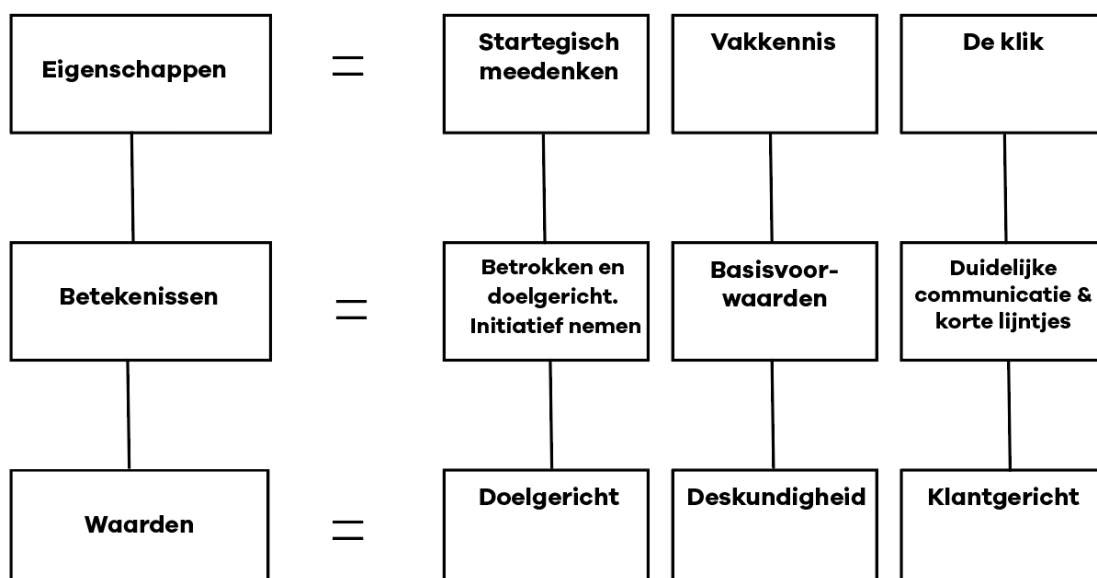
11.7.2 Betekenisstructuuranalyse Ruiters Zonwering en Garagedeuren



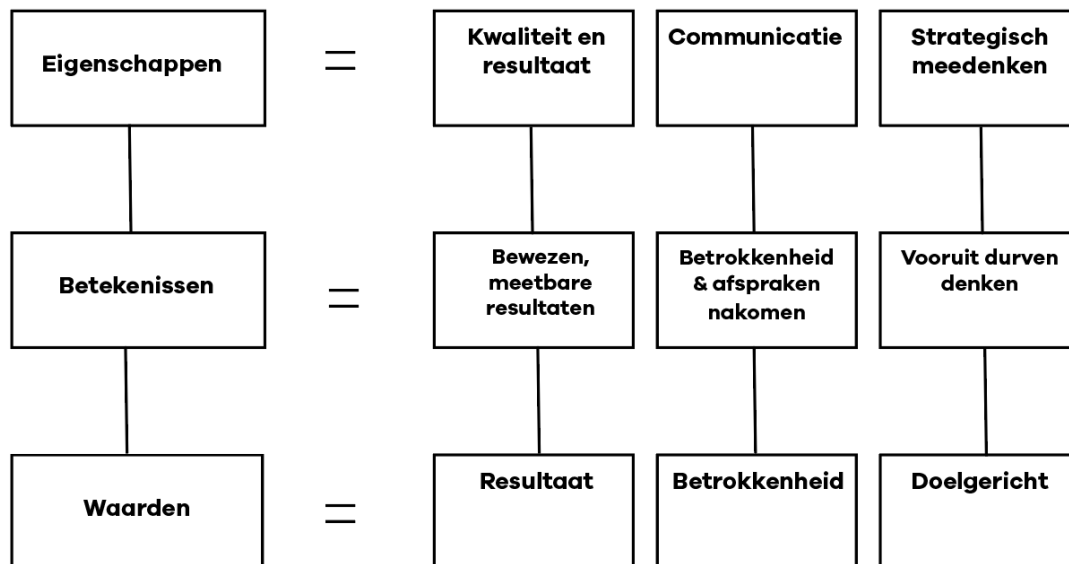
11.7.3 Betekenisstructuuranalyse P-Services



11.7.4 Betekenisstructuuranalyse Europa Parket



11.7.5 Betekenisstructuuranalyse Noppies



11.7.6 Analyse tone of voice

Kolom1	Kolom2	Kolom3	Kolom4	Kolom5	Kolom6
	Intratuin	Ruiter	P-Services	Europa Parket	Noppies
Persoonlijk & vriendelijk	x	x	x	x	x
Professioneel & zakelijk					
Spontaan & enthousiast	x		x(50	x	
Doordacht & gepland		x	x(50)		
Modern & hip	x	x(A)	x	x	x
Klassiek & traditioneel		x(M)			
Grappig	x (80%)	x (50)	x		
Serieus	x (20%)	x (50)		x	
Toegankelijk voor iedereen	x	x		x	
Gebruik van vaktermen					
Mail 1 (Zeer informeel)			x		
Mail 2 (Formeel)					
Mail 3 (Gemiddeld informeel)	x	x		x	x

11.7.7 Communicatietabel Intratuin

Vragen van klant aan bureau	Vragen van bureau aan jou	Maandelijkse rapportages	Adviezen en voorstellen	Brainstrom-sessies	Sales gesprekken	Updates werkzaamheden	Gesprek over voortgang
Noodzakelijk	Noodzakelijk	Noodzakelijk	Noodzakelijk	Noodzakelijk	Relevant	Noodzakelijk	Noodzakelijk
Bellen of What's app	Bellen of What's app	E-mail	E-mail	Face-to-Face	Face-to-face	E-mail	E-mail of Bellen
Alleen wanneer ik erom vraag	Alleen wanneer het bureau erom vraagt	1x in de maand	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer ik erom vraag	1x in de week	4x in het jaar

Het inplannen van een afspraak	Nieuws/updates over het bureau	Blogs	Problemen/fouten van het bureau	Problemen/issues van jouw met het bureau
Noodzakelijk	Relevant	Relevant	Noodzakelijk	Noodzakelijk
E-mail	Social Media of Nieuwsbrief	Social Media of Website	Bellen	Bellen
Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer nodig

11.7.8 Communicatietabel Ruiter Zonwering & Garagedeuren

Vragen van klant aan bureau	Vragen van bureau aan jou	Maandelijkse rapportages	Adviezen en voorstellen	Brainstrom-sessies	Sales gesprekken	Updates werkzaamheden	Gesprek over voortgang
Noodzakelijk	Noodzakelijk	Noodzakelijk	Noodzakelijk	Noodzakelijk	Relevant	Noodzakelijk	Noodzakelijk
Bellen/Whats'app	Bellen/What's app	E-mail	E-mail	Face-to-Face	Face-to-face	E-mail	Bellen/ E-mail
Alleen wanneer ik erom vraag	Alleen wanneer het bureau erom vraagt	1x in de maand	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer ik erom vraag	1x in de week	1x in de maand

Het inplannen van een afspraak	Nieuws/updates over het bureau	Blogs	Problemen/ fouten van het bureau	Problemen/ issues van jouw met het bureau
Noodzakelijk	Relevant	Relevant	Noodzakelijk	Noodzakelijk
E-mail	Social media/ Nieuwsbrief	Website/ Social Media	Bellen	Bellen
Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer ik erom vraag

11.7.9 Communicatietabel P-Services

Vragen van klant aan bureau	Vragen van bureau aan jou	Maandelijkse rapportages	Adviezen en voorstellen	Brainstrom-sessies	Sales gesprekken	Updates werkzaamheden	Gesprek over voortgang
Noodzakelijk	Noodzakelijk	Relevant	Noodzakelijk	Relevant	Irrelevant	Noodzakelijk	Relevant
Bellen	Bellen	E-mail	Face-to-face	Face-to-Face	x	E-mail	Bellen
Alleen wanneer ik erom vraag	Alleen wanneer het bureau erom vraagt	1x in de maand	1x in de maand	Alleen wanneer het bureau/ik erom vraag	x	1x in de maand	1x in de maand

Het inplannen van een afspraak	Nieuws/updates over het bureau	Blogs	Problemen/fouten van het bureau	Problemen/issues van jouw met het bureau
Noodzakelijk	Irrelevant	Relevant	Relevant	Noodzakelijk
Bellen	x	Social Media	Bellen	Bellen
1x in de maand	x	1x in de week	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer ik erom vraag

11.7.10 Communicatietabel Europa Parket

Vragen van klant aan bureau	Vragen van bureau aan jou	Maandelijkse rapportages	Adviezen en voorstellen	Brainstorm-sessies	Sales gesprekken	Updates werkzaamheden	Gesprek over voortgang
Relevant	Relevant	Noodzakelijk	Noodzakelijk	Noodzakelijk	Relevant	Noodzakelijk	Noodzakelijk
E-mail	E-mail	Face-to-face	Face-to-face	Face-to-face	Face-to-face	E-mail	Face-to-face
Alleen wanneer ik erom vraag	Alleen wanneer het bureau erom vraagt	1x in de maand	Alleen wanneer nodig	1x in de maand	Alleen wanneer het bureau erom vraagt	1x in de week	2x in de maand

Het inplannen van een afspraak	Nieuws/updates over het bureau	Blogs	Problemen/fouten van het bureau	Problemen/issues van jouw met het bureau
Noodzakelijk	Irrelevant	Irrelevant	Relevant	Relevant
Bellen	x	x	Face-to-face	Face-to-face
1x in de maand	x	x	Alleen wanneer nodig	Alleen wanneer ik erom vraag