

Gegevens

Auteursnaam:	A.H.M. van Breemaat (Annie)
Plaats en datum:	Eindhoven, 31 mei 2011
Onderwijsinstelling:	Fontys Hogescholen Eindhoven
Opleiding:	Communicatie
Project:	afstudeerscriptie
Stagebiedende organisatie:	Six Fingers B.V.
Contactpersoon Six Fingers:	R.J.J. Adams (Rob)
Begeleider Fontys Hogeschool Communicatie:	D. Onstenk (Dick)
Stageperiode:	7 februari 2011 – 7 juni 2011

Dit rapport bevat vertrouwelijke informatie.

Zonder schriftelijke toestemming van Six Fingers mag er niets uit dit rapport gebruikt worden.

Management samenvatting

Inleiding

De afgelopen vier maanden heb ik onderzoek uitgevoerd om voor marketingbureau Six Fingers een marketingcommunicatiestrategie te formuleren. De oprichter van het bureau heeft een unieke innovatietechniek ontwikkeld, genaamd branchmarking. De dienst is gekoppeld aan een digitale database met 700 succescases die zijn opgeslagen in een Jukebox. Bij branchmarking is 'branche' en 'benchmarking' samengevoegd. De overeenkomst met benchmarking is het vergelijken en kopiëren van goede concepten die andere organisaties toepassen. Het nadeel van benchmarking is dat er gekeken wordt naar concurrenten en kennis uit de eigen branche. Hierdoor is het steeds lastiger om te onderscheiden. Branchmarking daarentegen is het leren van succesvolle marktgerichte innovaties uit andere branches.

Probleemstelling

Six Fingers weet niet of de organisatie zich juist positioneert in de markt. Door meer inzicht te krijgen in de doelgroepen en de markt wil Six Fingers de positionering aanscherpen. Om inzicht te krijgen in de zojuist genoemde probleemstelling is de volgende hoofdvraag geformuleerd:

'Communiqueert Six Fingers op de juiste manier met haar doelgroep?'

Situatieanalyse

Interne analyse

Voor Six Fingers is het belangrijk om het langdurige concurrentie voordeel, door het aanleggen van een Jukebox met 700 succescases, voort te zetten. De database is niet op korte termijn te kopiëren omdat het door de jaren is opgebouwd. Als Six Fingers de database blijft uitbreiden is het concurrentievoordeel ook niet in te halen of te verbeteren door concurrenten. De organisatie is dynamisch en flexibel. Dit wil zeggen dat er snel geschakeld of gehandeld kan worden naar de wensen van de doelgroep. Wanneer Six Fingers snel gaat groeien, bestaat de kans dat deze sterkte afzwakt. Een zwakte is dat de kennis gecentraliseerd is. De oplevering van branchmarking hangt van Rob af. Dit is een risico. Daarnaast is de organisatiernaam nietszeggend (Julietprincipe). De associaties moeten aangeleerd worden. Daarvoor is een groot marketingcommunicatiebudget nodig. Tot slot communiceert Six Fingers hoofdzakelijk met het organisatiemerk. Hierdoor kan de organisatie niet aan de wensen en behoefte van de doelgroep voldoen. Dit komt omdat de organisatiernaam abstract en nietszeggend is. Rondom het boek wordt het productmerk gecommuniceerd. Dit is wel een sterkte omdat hierdoor naar de wensen en behoeften van de doelgroep gecommuniceerd kan worden.

Externe analyse

Six Fingers is van niemand afhankelijk om de werkzaamheden uit te voeren. Alleen de kennis en expertise van eigen werknemers is essentieel om de dienst te leveren. De leveranciers hebben geen

macht. Het enige wat geleverd moet worden zijn succescases. De wereld is een inspiratiebron. In de externe analyse heeft Six Fingers met meer 'zwakke' eigenschappen te maken dan bij de interne analyse. De grootste bedreiging zijn interne en potentiële concurrenten. Doordat er geen marktdefinitie is en Six Fingers zich niet houdt aan de selectiecriteria is er geen focus. Hierdoor komen de concurrenten steeds dichterbij. Er is geen enkele organisatie die dezelfde dienst aanbiedt, maar er is een overdosis aan complementaire goederen en substituten. Daarnaast heeft Six Fingers te maken met beslissers die het aankoopproces beïnvloeden. Deze beslissers hebben een machtspositie binnen de organisaties van Six Fingers' klanten en zijn daarom bedreigend. Uit de externe analyse kan geconcludeerd worden dat de marktdefinitie van Six Fingers zwak is. Er is geen doelgroepkeuze gemaakt waardoor er geen inzicht is in (potentiële) concurrentie.

Marketingcommunicatiestrategie

Onderzoek naar consument, product en concurrent

De productbetrokkenheid en aankoopmotivatie verschilt per klant. Six Fingers moet rekening houden met twee verschillende behoeften (productbetrokkenheid) en aankoopmotivaties. Branchmarketing is een cognitief (kennis) en informatieel product met een hoge betrokkenheid. Ideecreatie daarentegen is een transformationeel product. Voor branchmarketing geldt een negatieve aankoopmotivatie. Deze klant wil een probleem oplossen. De klant die ideeën wil creëren heeft een positieve aankoopmotivatie. De consument koopt het product om een positieve verandering te genereren op intellectueel gebied. Branchmarketing bevindt zich in de introductiefase van de productlevenscyclus. Dit wordt gekenmerkt door weinig verkoop en winst en geen concurrentie.

Marketingcommunicatiedoelgroep

Door de snel veranderende, netwerk en informatiesamenleving, is het winnen van klanten totaal veranderd. Aandacht is een schaarste goed geworden in de westerse samenleving *Seth Godin* (2007). Om die reden is de marketingcommunicatiedoelgroep niet op de traditionele wijze van *Floor en Van Raaij* (2002) beschreven. Uit het BSM-model komt naar voren dat de primaire marketingcommunicatiedoelgroep wordt beïnvloed door secundaire doelgroepen zoals leidinggevend. Deze leidinggevend hebben de beslissingsbevoegdheid over het budget en de inkoop. De behoefte kan opgewekt worden via alle marketingcommunicatie-uitingen. Het boek *Ga Vreemd!* heeft hierin een belangrijke rol. Geïnteresseerde teams bespreken samenwerking met Six Fingers tijdens vergaderingen of met hun leidinggevende. De doelgroep zoekt via het internet of het netwerkcontact bij Six Fingers naar extra informatie. Vaak is er een intake- of kennismakingsgesprek om het vraagstuk te bespreken. De prospect geeft later telefonisch of per mail een 'go' of 'no go' op basis van de offerte. De dienst wordt op kantoor gebruikt. Het volledige beslissingsproces vindt tijdens werkuren plaats.

Marketingcommunicatiedoelstellingen

Kenmerkend voor een product in de introductiefase is het ontwikkelen van categoriebehoefte. De doelgroep van Six Fingers weet vaak niet wat de productcategorie is. Het is het belangrijk dat Six Fingers zelf een duidelijke categorie definieert, voordat er effect zal ontstaan. Voor Six Fingers is het belangrijk om aandacht te besteden om de categoriebehoefte te creëren.

In januari 2012 moet 90% van de marketingcommunicatiedoelgroep uit het klantenprospectbestand van Six Fingers die in contact komt met één van de marketingcommunicatie-uitingen van Six Fingers, die allemaal voorzien zijn van een heldere productcategorie, begrijpen wat de productcategorie van Six Fingers is.

De doelstelling met betrekking tot merkbewustzijn is dat de consument op de hoogte is van het kijken naar branchevreemde succescases. Uit onderzoek blijkt dat de klant al zeer goed op de hoogte is van deze eigenschap. De doelstelling is om de merkkennis te verspreiden onder prospects.

Strategie

'Verhalen gaan rond, feiten niet' *Seth Godin* (2005). Voor branchmarking geldt een informationele positionering. Bij deze positionering worden de functionele eigenschappen benadrukt. Bij ideecreatie geldt een tweezijdige positionering. Zowel functionele eigenschappen als waarden worden benadrukt. Voor een nieuw product is het belangrijk om te communiceren over wat de dienst voor de doelgroep kan betekenen.

Positionering

'Positioneren is voor elke aanbieder een must, omdat het steeds moeilijker is geworden om een plekje in het overvolle brein van de doelgroep te veroveren' *Riezebos en Van der Grinten* (2009). Uit het MDC-model is de volgende positioning statement geformuleerd: 'Branchmarking is een marketinginnovatietechniek die er voor zorgt jouw organisatie zich kan onderscheiden van de belangrijkste concurrenten door wereldwijd naar branchevreemde succescases te kijken'. Dit is gebaseerd op een analyse van de merkwaarden van concurrenten. Hieruit blijkt dat Six Fingers als enige de merkwaarde onderscheiden claimt.

Marketingcommunicatiemix

De mediastrategie van Six Fingers komt overeen met die van nieuwe marketingcommunicatie. De doelgroep staat centraal. Het is niet done om te schreeuwen om aandacht van de doelgroep. Het beste instrument dat Six Fingers heeft is het boek Ga Vreemd! Deze onderscheidende uiting heeft veel invloed in de beslissingsfasen, behoefte opwekken en informatie zoeken. De verbeterpunten in de mix zijn: direct mailing te digitaliseren, interactief op te treden op sociale media, de Google 1 positie te behouden, de website te optimaliseren en naar de klant toe te gaan en daar te netwerken. VB op congressen. Uit het BSM-model blijkt dat de beslissende doelgroep weinig wordt bereikt. Dit kan Six Fingers bereiken door de offertes te gebruiken als marketingcommunicatie-instrument.

Mediaplanning

In de mediaplanning zijn de verbeteringen uit de middelenmix uitgewerkt in een campagneperiode van drie maanden. De middelenmix wordt vrijwel volledig door Six Fingers' werknemers beheerd. De planning bestaat uit een periode, middel en inschatting van werknemersuren en is niet samen te vatten. Voor meer informatie over de mediaplanning verwijs ik u daarom naar de uitwerking.

Aanbevelingen

Uit de analyse en de interviews is gebleken dat Six Fingers het meest kan winnen door het kiezen van een scherpe positionering of ook wel boodschap. Hieronder vindt u de aanbevelingen met een korte toelichting:

- *Categoriebehoefte communiceren met Joyce-principe*
Bij het Joyce-principe roept de merknaam associaties op. Bij het Juliet-principe moeten associaties aangeleerd worden via marketingcommunicatie-uitingen. Zowel de merknaam, productnaam als de propositie van Six Fingers vallen onder het Juliet-principe. Dit is kostbaar.
- *Positioning statement voor branchmarking formuleren*
Er zijn te veel woorden nodig om de dienst branchmarking uit te leggen aan de doelgroep. D.m.v. een positioning statement wordt in één oogopslag duidelijk wat branchmarking is.
- *Vermijden van vage termen*
Branchmarking bestaat uit vier stappen. Eén daarvan is ideecreatie. Idee is een containerbegrip. Het vermijden van vage termen vergroot de kans dat de doelgroep de boodschap begrijpt.
- *Marktdefinitie bepalen*
Een productcategorie wordt geformuleerd in de marktdefinitie. Categoriebehoefte creëren is de eerste stap voor het generen van een marketingcommunicatie-effect. Omdat de productcategorie onduidelijk is blijft dit effect onbenut.
- *Middelenmix uitbreiden tot buiten eigen beheer*
Investeren in marketingcommunicatie-uitingen om doelstellingen te behalen.
- *Interactief in sociale media*
In plaats van zenden ook kijken naar de wensen en behoeften van de marketingcommunicatiedoelgroep. Dit kan door interactief op te treden in sociale media.
- *Communiceren met de beslissende doelgroep*
De beslissende doelgroep is lastig te bereiken. Het contact gaat via offertes. Als offertes worden ingezet als instrumenten met een concrete boodschap wordt de beslissende doelgroep bereikt.

Voor nadere toelichting nodig ik u uit verder te lezen in de marketingcommunicatiestrategie verderop in dit rapport.

Voorwoord

Allereerst wil ik Rob Adams bedanken voor het delen van zijn visie op marketing en innovatie, de inspirerende respondenten en de kans om mee te mogen kijken in de keuken van Six Fingers. Ik heb nog nooit iemand ontmoet met zoveel fans. Daarnaast wil ik mijn collega's Bart van Leeuwen, Erica van der Heijde, Laurie Scholten, Dennis Venmans, Elise de Nooijer en Willem Verstraten bedanken voor de gezellige dagen op kantoor met ontzettend veel snacks.

Ik wil ex-collega van Delta Lloyd Erik Leunens bedanken voor de goede tips en het leggen van contact met Six Fingers. Door de introductie bij Six Fingers heb ik de kans gekregen om kennis te maken met een uniek bureau.

Ook wil ik mijn respondenten, Jan-Willem Blank business analist bij Interpolis, Maaïke Brouwer brand manager bij Jiba, Wim de Bundel commercieel directeur bij Delta Lloyd, Ruud Eling account director bij AEGON, Arno Jongsma segment marketeer bij Vodafone, Erik Leunens marketing manager bij Delta Lloyd, Daniëlle Ong-Petit innovatie consultant bij ANWB, Gerdien Rinzema senior kennisadviseur bij Ministerie van Algemene Zaken, Arthur Romijn marketing manager bij Schoonenberg Hoorcomfort en Edward van Wingerden manager new business bij Dela bedanken voor de belangrijke input.

Ik wil Harry, Lian, Kevin, Cherelle van Breemaat, Bart Wijnen en mijn vriendinnengroep bedanken voornamelijk voor het geduld, en daarnaast voor de feedback en praktische tips. Het is hen gelukt om me te blijven stimuleren om door te zetten. Vooral de laatste twee weken hebben zij me gestimuleerd om de scriptie af te ronden.

Speciale dank gaat uit naar mijn stagebegeleider Dick Onstenk die altijd klaar stond om vragen te beantwoorden en mij te voorzien van kritische feedback waardoor ik nieuwe inzichten kreeg over de inhoud van mijn scriptie.

Eindhoven, 7 juni 2011

Annique van Breemaat

Inhoudsopgave

INLEIDING	9
OPDRACHTFORMULERING	10
SIX FINGERS	10
PROBLEEMSTELLING	11
ONDERZOEKSVRAGEN	12
SITUATIEANALYSE	13
INTERNE ANALYSE	13
<i>Organisatie-identiteit</i>	13
<i>Merkarchitectuur</i>	16
<i>Sterkte en zwakteanalyse</i>	17
EXTERNE ANALYSE	19
<i>Doelgroepanalyse</i>	19
<i>Concurrentieanalyse</i>	20
<i>Kansen en bedreigingen</i>	21
MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIE	23
ONDERZOEK NAAR CONSUMENT, PRODUCT EN CONCURRENTIE	23
<i>Productbetrokkenheid</i>	24
<i>Aankoopmotivatie</i>	24
<i>Productlevenscyclus</i>	25
<i>Sterkte-zwakteanalyse concurrentie</i>	25
<i>Conclusies</i>	26
MARKETINGCOMMUNICATIEDOELGROEPEN	27
<i>Behavioral Sequence Model</i>	27
<i>Conclusies</i>	29
MARKETINGCOMMUNICATIEDOELSTELLINGEN	30
<i>Categoriebehoefte</i>	30
<i>Merkbewustzijn</i>	31
<i>Conclusies</i>	31
MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIE	32
<i>Positioneringmogelijkheden</i>	32
<i>Strategie voor nieuw product</i>	32
<i>Conclusies</i>	32
POSITIONERING	33
<i>Brand-Positioning Sheet (BSP)</i>	33
<i>Positioning statement</i>	34
<i>Conclusies</i>	35
MARKETINGCOMMUNICATIEMIX	36
<i>Budget</i>	36
<i>Succesvolle marketingcommunicatie-uitingen</i>	36
<i>Verbeterpunten & aanvullingen</i>	38
<i>Conclusies</i>	40
MEDIAPLANNING	41
AANBEVELINGEN	42
LITERATUURLIJST	47

Inleiding

Voor u ligt het afstudeeronderzoek dat ik de afgelopen vier maanden heb geschreven voor de opleiding Communicatie aan de Fontys Hogescholen in Eindhoven. Gedurende de afstudeerperiode heb ik stage gelopen bij marketingbureau Six Fingers. De organisatie is in 2006 opgericht en heeft een onderscheidende innovatietechniek ontwikkeld. Omdat geen enkele organisatie diezelfde dienst aanbiedt is de markt onduidelijk. Dit was tevens de aanleiding van mijn afstudeeronderzoek.

De probleemstelling is dat Six Fingers niet weet of zij op de juiste manier communiceert naar de doelgroep. Om antwoord te krijgen op dit vraagstuk heb ik deskresearch uitgevoerd. Daarnaast heb ik interviews afgenomen bij tien klanten en prospects van de organisatie. Op basis van de onderzoeksresultaten en onderzoek naar consument, product en concurrentie heb ik een marketingcommunicatiestrategie en aanbevelingen geformuleerd met als doel onderscheidend concurrentievoordeel te creëren door een scherpe positionering.

De scriptie bestaat uit de situatieanalyse en de marketingcommunicatiestrategie. Voorafgaand aan de situatieanalyse omschrijf ik de organisatie en de probleemstelling. Het eerste onderdeel, de situatieanalyse, bestaat uit een interne analyse, waarin de organisatie wordt omschreven. De conclusies uit de analyse zijn geformuleerd in sterkten en zwakten. In de externe analyse staat de doelgroep en de concurrentie centraal. Dit wordt vertaald naar kansen en bedreigingen. Het tweede onderdeel is de marketingcommunicatiestrategie. De marketingcommunicatiestrategie omvat onderzoek naar consument, product en concurrentie, marketingcommunicatiedoelgroep en -doelstellingen, strategie, positionering, marketingcommunicatiemix en mediaplanning. In het laatste onderdeel van deze scriptie staan de aanbevelingen.

Hiermee hoop ik u een compleet overzicht te hebben gegeven van de inhoud van deze scriptie.

Veel leesplezier.

Opdrachtformulering

Dit hoofdstuk gaat over de totstandkoming van de afstudeeropdracht. Allereerst een korte toelichting wat Six Fingers is en welke diensten de organisatie levert. Vervolgens wordt de aanleiding toegelicht, de probleemstelling en tot slot de onderzoeksvragen.

Six Fingers

Six Fingers is een marketingbureau gevestigd in het centrum van Eindhoven. De oprichter heeft een unieke innovatie¹techniek ontwikkeld. De dienst is gekoppeld aan een database met 700 cases die zijn opgeslagen in een Jukebox. Dit is een digitale database waarin de succescases worden beheerd.

Six Fingers

Waar is de naam Six Fingers² van afgeleid? "Panda's hadden net als wij vijf vingers en zij aten wat alle concurrerende dieren in het woud ook aten. Op één panda na. Hij was geboren met zes vingers en wist niet wat hij ermee aan moest. Totdat hij ontdekte dat je met zes vingers bamboe kon breken en dus ook eten. Hierdoor betrad hij een markt zonder concurrenten en tot op heden eten nog steeds alleen panda's bamboe. Een duidelijk geval van Sixfingerspitzengefühl dus. En een revolutionaire vondst die leidde tot een evolutionaire sprong. Waardoor die ene zesvingerige panda uitgroeide van freak tot absolute voorloper. Hét bewijs dat je door te innoveren de concurrentie te slim af bent en een eigen markt kunt creëren" *Six Fingers* (2006).

Branchmarking³

Six Fingers maakt voor haar dienstverlening gebruik van branchmarking. Deze innovatietechniek is ontwikkeld door de oprichter van de organisatie Rob Adams. Bij branchmarking is 'branche' en 'benchmarking'⁴ samengevoegd. De overeenkomst met benchmarking is het vergelijken en kopiëren van goede concepten die andere organisaties toepassen. Het nadeel van benchmarking is dat er gekeken wordt naar concurrenten en kennis uit de eigen branche. Hierdoor is het steeds lastiger om te onderscheiden. Branchmarking daarentegen is het leren van succesvolle marktgerichte innovaties uit andere branches. Six Fingers volgt continue andere branches in vele landen en voorkomen interne gerichtheid door simpelweg branchvreemde cases te implementeren. Six Fingers heeft wereldwijd ongeveer 700 succescases verzameld die zijn opgeslagen in een Jukebox.

¹ Innovatie ook wel vernieuwing gaat over nieuwe ideeën, goederen, diensten of processen. (vr13-05-2011 <http://nl.wikipedia.org/wiki/Innovatie>)

² Six Fingers de naamgeving (do12-05-2011 http://www.sixfingers.nl/de_panda/)

³ Branchmarking is een innovatietechniek om branchvreemde cases te implementeren en helpt om als je als organisatie te onderscheiden van concurrenten. (do28-04-2011 <http://www.sixfingers.nl/branchmarking/>)

⁴ Benchmarking, ook wel referentiepunt. Organisaties kunnen met benchmarking van elkaar leren, verantwoording afleggen en toezicht vergemakkelijken. In management is benchmarking het toepassen van best practices. (wo27-04-2011 <http://nl.wikipedia.org/wiki/Benchmark>)

Werknemers

Six Fingers is in 2006 opgericht. Destijds was het een eenmanszaak. In 2011 is Six Fingers een B.V. geworden. Het marketingbureau heeft intussen vier fulltime medewerkers en twee parttimers.

Daarnaast is er altijd bezetting door één of twee stagiairs.

Rob Adams is de eigenaar en senior innovation marketeer. Bart van Leeuwen, Erica van der Heijde en Laurie Scholten werken voor Six Fingers als innovation marketeers. De parttime medewerkers zijn: Dennis Venmans als graphic designer en Elise de Nooijer die diverse werkzaamheden op zich neemt.

Probleemstelling

Six Fingers weet niet of de organisatie zich juist positioneert in de markt. Door meer inzicht te krijgen in de doelgroepen en de markt wil Six Fingers de positionering aanscherpen.

Aanleiding

De reden dat Six Fingers niet weet of de organisatie zich op de juiste manier positioneert is omdat branchmarking een onderscheidende dienst is. Omdat Six Fingers de dienst zelf heeft ontwikkeld zijn er geen andere bureaus die branchmarking toepassen. Het is daarom grotendeels onbekend wat de markt is en wie de concurrenten⁵ zijn. De organisatie heeft geen directe concurrenten vanwege de onderscheidende dienst, maar wel indirecte concurrenten waarvan ook enkelen marketing en innovatie combineren terwijl anderen zich focussen op strategie of conceptontwikkeling. Door meer inzicht te krijgen in wie deze concurrenten zijn kan Six Fingers een productcategorie en positionering bepalen.

Werkmethode

Door middel van het kwalitatief onderzoek en deskresearch heb ik inzicht gegeven in de onbeantwoorde vraag. Mijn hoofddoel is niet om een lijstje met gegevens uit de markt en de belangrijkste concurrenten te leveren, maar een vertaalslag maken naar marketingcommunicatie door een vernieuwde positionering⁶ te schrijven en communiceren.

⁵ Concurrent: Concurrentie of mededinging is een strijd tussen verschillende partijen om schaarse bronnen of om een bepaald doel te bereiken. Deze bron of dat doel is slechts voor enkelen beschikbaar. De winst van één partij gaat meestal ten nadele van anderen. (do28-04-2011 <http://nl.wikipedia.org/wiki/Mededinging>)

⁶ Positie: een plaats of locatie waar een organisatie zich bevindt ten opzichte van andere organisaties. Met een goede positionering kan een organisatie zich verdedigen tegen concurrentie (ma10-05-2011 <http://nl.wikipedia.org/wiki/Positie> en ma10-05-2011 <http://nl.wikipedia.org/wiki/Vijfkrachtenmodel>)

Onderzoeksvragen

'Communiqueert Six Fingers op de juiste manier met haar doelgroep?'

Deelvragen

Wat zijn voor de doelgroep redenen om een extern bureau in te schakelen?

In hoeverre kunnen vraagstukken intern opgelost worden?

Aan welke voorwaarden moet een extern bureau voldoen?

Wie zijn de concurrenten van Six Fingers?

Hoe is de markt van Six Fingers te definiëren?

Hoe komt de huidige positionering over op de doelgroep?

Is de doelgroep bekend met de diensten van Six Fingers?

Wat is de USP van Six Fingers? / Waarom schakelt de doelgroep Six Fingers in?

Via welke instrumenten wil de doelgroep het liefst benaderd worden?

Hoe komen de huidige instrumenten van Six Fingers over op de doelgroep?

Voor toelichting over hoe ik antwoord heb gekregen op de verschillende onderzoeksvragen verwijs ik u naar bijlage 2 'methodiek'.

Situatieanalyse

Aan het bepalen van een vernieuwde positionering gaat onderzoek vooraf. Door middel van een interne en externe analyse wordt de huidige situatie waarin Six Fingers verkeerd beschreven. Voor de vorm van de situatieanalyse is de structuur van *Riezebos en Van der Grinten* (2009) gebruikt.

Interne analyse

In deze paragraaf wordt Six Fingers omschreven. Het eerste onderdeel is de organisatie-identiteit. Die bestaat uit: de historie, bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties, visie en missie, cultuur, organisatie- en klantwaarden worden toegelicht. Daarna volgt de merkarchitectuur die bestaat uit de merknaamstrategie, het merkenportfolio en subbranding. Six Fingers heeft geen merkportfolio en subbranding is niet van toepassing op Six Fingers. Deze onderdelen zullen daarom niet aan de orde komen. Het laatste onderdeel van de interne analyse is een omschrijving van de huidige marketingcommunicatie-uitingen van Six Fingers. Het laatste onderdeel van dit hoofdstuk is een sterkte en zwakteanalyse.

Organisatie-identiteit

Historie

Six Fingers is in 2006 opgericht door Rob Adams. Rob was daarvoor enkele jaren als senior marketeer werkzaam in de financiële sector en heeft een groot netwerk opgebouwd in die branche. Het viel Rob op dat veel bedrijven in eenzelfde sector kopiegedrag vertonen door elkaars marketingacties na te bootsen. Hierdoor wordt een organisatie nooit onderscheidend. Iedereen doet namelijk hetzelfde en probeert de concurrent te verslaan met zijn eigen wapens. Dat is voor Rob de aanleiding geweest om Six Fingers op te richten. Sinds 2007 breidt de organisatie langzaam uit. Het jonge marketingbureau heeft een kantoor in het centrum van Eindhoven. Tijdens de economische crisis is Six Fingers enorm gegroeid. Intussen zijn er drie junior innovation marketeers en twee parttimers werkzaam bij Six Fingers. In 2010 is het tweede boek uitgekomen wat erg belangrijk is geweest voor de naamsbekendheid. Rob houdt veel lezingen en presentaties over het boek *Ga Vreemd!* Dit is een nieuw en succesvol marketingcommunicatie-instrument. In 2011 is Six Fingers een B.V. geworden. Rob is de 'held' binnen Six Fingers. Dit komt omdat hij de directeur is en daarnaast omdat hij de enige senior marketeer is en daardoor als enige de expertise bezit. De werknemers zijn allemaal nog minder dan een jaar werkzaam in de marketing en bij de organisatie.

Bedrijfsoriëntatie

Er zijn twee dimensies waarop de bedrijfsoriëntatie gefocust is. Bij de eerste dimensie wordt gekeken naar gesloten versus open. In hoeverre een organisatie zich openstelt voor invloeden van buitenaf. De tweede dimensie is controle versus flexibiliteit. Dit verwijst naar de vraag hoe de directie omgaat met

medewerkers m.b.t. vrijheid en vertrouwen. Krijgen de medewerkers de vrijheid en het vertrouwen om het werk uit te voeren of worden ze continu gecontroleerd *Riezebos en Van der Grinten* (2009). Six Fingers is een open organisatie. De organisatie stelt zich open voor invloeden van buitenaf. De organisatie adviseert andere organisaties om meer naar buiten te kijken aan de hand van de succescases die verzameld zijn in de Jukebox. Hiervoor houdt Six Fingers rekening met de ontwikkelingen in verschillende branches, en probeert daar op in te spelen om klanten en prospects te helpen. Voor de ontwikkelingen van de eigen organisatie maakt Six Fingers gebruik van haar eigen innovatietechniek. Six Fingers is meer een flexibele organisatie dan een controle organisatie. De medewerkers krijgen de vrijheid en het vertrouwen van Rob om zelfstandig te werken. Echter controleert Rob wel de opgeleverde stukken voordat ze naar de klant gaan. Dat komt omdat de medewerkers van Six Fingers allemaal junior adviseurs zijn. Open en flexibiliteit staat voor de organisatiegeoriënteerde bedrijfsoriëntatie.

Een organisatiegeoriënteerde organisatie richt zich volgens *Riezebos en Van der Grinten* (2009) op het motiveren van eigen medewerkers en het optimaliseren van samenwerking. De medewerkers krijgen in hoge mate vrijheid, maar worden ook redelijk hard afgerekend op de door hen geleverde prestaties. Bij organisatiegeoriënteerde organisaties ligt het accent op het bouwen van het 'interne radarwerk' met een onderscheidende, eigenzinnige cultuur. Six Fingers heeft de minste overeenkomsten met de procesgeoriënteerde organisatie. Er zijn een aantal overeenkomsten te herkennen met de productgeoriënteerde organisatie. De productgeoriënteerde organisatie typeert zich door kwaliteit en innovatie. Vakmanschap is belangrijk. En de marktgeoriënteerde organisatie richt zich op mogelijkheden en kansen die de markt biedt, marktexpertise. Deze eigenschappen zijn ook enigszins van toepassing op Six Fingers.

Kerncompetenties

Kerncompetenties zijn niet te koop. Ze worden in de loop van de tijd ontwikkeld. Dit heeft tijd nodig. Een voordeel is dat kerncompetenties daardoor niet gemakkelijk door concurrenten te kopiëren zijn. Een kerncompetentie kan de basis vormen voor een 'langdurig competitief voordeel' *Riezebos en Van der Grinten* (2009). Het zijn unieke producteigenschappen. De kerncompetentie van Six Fingers is branchmarking. Het gebruiken van branchevreemde successen om zich zo te onderscheiden van concurrenten. Six Fingers heeft een Jukebox aangelegd met daarin ongeveer 700 cases met succesverhalen uit verschillende branches. De Jukebox bestaat uit jarenlange ervaring en kan niet gekopieerd worden. De kerncompetentie is markt- en productgeoriënteerd. Voor de innovatietechniek branchmarking geldt de productgeoriënteerde kerncompetentie uitvinden. Uitvinden komt voor bij organisaties die zich onderscheiden met productontwikkeling en innovatie *Riezebos en Van der Grinten* (2009). Six Fingers is de enige die de innovatietechniek toepast en heeft daar ook de gebruikersrechten voor.

Marktkennis is niet alleen het investeren in de wensen en behoeften van de markt, maar ook de communicatie naar de klanten en prospects toe aldus *Riezebos en Van der Grinten* (2009). Voor Six

Fingers is de manier waarop de organisatie met de klanten en prospects communiceert een kerncompetentie. De organisatie heeft een niet te kopiëren marketingcommunicatie-instrument. De directeur heeft een tweetal boeken geschreven over de onderscheidende werkmethode van Six Fingers. Met het boek 'Ga Vreemd!' gaat de directeur regelmatig naar seminars en andere lezingen. Op die manier deelt Six Fingers kennis en voorbeelden van branchevreemde cases, waarmee de organisatie investeert in de wensen en behoeften van de klant via een ander marketingcommunicatiekanaal. Geen van haar concurrenten kan dit marketingcommunicatie-instrument toepassen.

Visie en missie

De missie⁷ van Six Fingers is 'de wereld verfrissen met ideeën waar mensen in geloven'. De visie⁸ is 'passie voor innovatie, best practices en nieuwe toepassingen is wat ons drijft. Ieder probleem is al opgelost en iedere doelstelling is al eens bereikt. Bestaande kennis branchevreemd toepassen levert gerichte innovaties en acties op.'

Cultuur

'Succesvolle organisaties onderscheiden zich door een unieke cultuur die zekerheid, duidelijkheid en continuïteit verschaft en een gezamenlijke identiteit alsmede een gevoel van richting geeft' *Riezebos en Van der Grinten* (2009). De organisatiecultuur van Six Fingers past bij de organisatiegeoriënteerde bedrijfsoriëntatie. Six Fingers heeft een adhocratie⁹. Organisaties met adhocratie zijn dynamisch en flexibel. Deze cultuur is vaak terug te vinden bij organisatiegeoriënteerde organisaties. Projecten staan centraal en de beslissingen worden genomen in het belang van het project. Zodat het project zo goed mogelijk uitgevoerd kan worden. Er heerst een ondernemingsgeest. De nadruk ligt op teamwork, consensus en participatie. Innovatie en mentaal marktleiderschap is belangrijk. Leiders van organisatiegeoriënteerde organisaties worden gekenmerkt door ondernemingslust, vernieuwingsgezindheid en risiconemend. Bij Six Fingers staan de projecten, ook wel verschillende opdrachten voor klanten, centraal. Er zijn altijd een tweetal medewerkers verantwoordelijk voor het opleveren van de opdracht. Voor Six Fingers geldt 'medewerkers worden in dit type organisatie expliciet aangesproken op hun prestaties en gedrag.' Dit gaat op een opbouwende manier en komt doordat Six Fingers bestaat uit junior adviseurs. Iedereen krijgt de vrijheid om te leren, maar kwaliteit staat ten alle tijden centraal.

Organisatie- en klantwaarden

⁷ missie een pakkende beschrijving van de wijze waarop een organisatie de doelen denkt te realiseren *Riezebos en Van der Grinten* (2009).

⁸ visie een kort en krachtig geformuleerd toekomstbeeld van de markt *Riezebos en Van der Grinten* (2009).

⁹ adhocratie is het tegenovergestelde van bureaucratie. Het staat voor kleine, flexibele projectteams of -groepen, die bij hun werkzaamheden vrijelijk de grenzen tussen de afdelingen van een organisatie kunnen overschrijden. (wo04-05-2011 <http://www.floor.nl/management/adhocratie.html>)

'Uit de praktijk blijkt dat organisatiewaarden vaak niet uniek zijn' *Riezebos en Van der Grinten* (2009). Dit heeft invloed op de betrouwbaarheid. Er worden drie soorten waarden onderscheiden. Organisatie-, klant- en merkwaarden. Deze worden hieronder opeenvolgend besproken.

- Organisatiewaarden. Dit zijn de waarden die voor de organisatie als geheel belangrijk worden gevonden. Bij Six Fingers zijn dit: *innovatie, inspiratie, vernieuwen* en *onderscheiden*.
- Klantwaarden zijn de waarden die de organisatie belangrijk vindt in omgang met klanten. In de communicatie met klanten communiceert Six Fingers met de waarde *toegankelijk* en *informeel*. In bedrijfsdocumenten zijn de waarden *inspiratie, bewijs, vriendschap* opgenomen.
- Merkwaarden zijn de waarden die gebruikt worden om het merk te profileren. Welk aspect van de identiteit naar buiten wordt gebracht. *Innovatie* is een containerbegrip waar op verschillende manieren lading aan gegeven kan worden. Dit begrip wordt om die reden minder gebruikt in de uitingen. Andere merkwaarden zijn: *onderscheiden, wereldwijde blik, branchevreemd* en *succescases*. Deze zijn gebaseerd op de waarden of eigenschappen die de klant tijdens de interviews als belangrijk heeft aangegeven. Deze eigenschappen zijn: inspirerend / jong / dynamisch / verrassend / energiek / vernieuwend / verfrissend / creatief / praktisch / uniek / bevlogen.

Conclusies

In de voorafgaande subparagrafen is de organisatie-identiteit aan de hand van zes onderdelen besproken. Hieronder vindt u de belangrijkste conclusies. De expertise is gecentraliseerd bij de directeur. De bedrijfsoriëntatie is open, flexibel en heeft een eigenzinnige cultuur. Branchmarking is een onderscheidende dienst. Door de Jukebox, die gebaseerd is op jarenlange ervaring, heeft Six Fingers langdurig concurrentievoordeel. De merkwaarden die gecommuniceerd worden zijn: *onderscheiden, wereldwijde blik, branchevreemd* en *succescases*. *Innovatie* wordt niet gecommuniceerd omdat het een containerbegrip is.

Merkarchitectuur

In deze paragraaf staat het opbouwen van een sterk merk centraal. Opeenvolgend wordt merknaamstrategie en organisatie- of productmerk besproken. Bij de merkarchitectuur staan het organisatiemerk Six Fingers en het productmerk branchmarking centraal. Allereerst worden de beide namen kort toegelicht. Six Fingers is de naam van de organisatie en is afgeleid van de zesvingerige panda die een markt zonder concurrenten betrad doordat hij met zesvingers bamboe kon breken. Branchmarking is de innovatietechniek waarmee wereldwijd naar branchevreemde succescases wordt gekeken. Met behulp van die succescases kan een organisatie zich onderscheiden. Voor meer informatie over beide merknamen verwijs ik u naar het hoofdstuk 'opdrachtformulering'.

Merknaamstrategie

Een merknaam kan twee associaties bij de doelgroepen oproepen. Een associatie bij de merknaam zelf, het Joyce principe. En aangeleerde associaties door marketingcommunicatie, het Juliet principe *Riezebos* (2002). Bij Six Fingers is het Juliet principe van toepassing. De naam roept geen associaties

op. Ook niet met de productcategorie. De aangeleerde associaties zijn het verhaal van de pandabeer, die een onderscheidende positie in heeft genomen met zes vingers (zie merkarchitectuur), in combinatie met het beeldmerk de pandabeer. Bij alle marketingcommunicatie-uitingen komt de pandabeer terug. De productklasse waarin Six Fingers verkeerd is merkgevoelig omdat de doelgroep voor aankoop lastig kan inschatten of de dienst aan de verwachtingen zal voldoen.

Organisatie- of productmerk

Six Fingers gebruikt zowel het organisatiemerken Six Fingers als het productmerk Branchmarking. Bij seminars en presentaties, maar ook de vormgeving van het boek Ga Vreemd!¹⁰ staat het productmerk centraal. Bij de overige marketingcommunicatie-uitingen staat het organisatiemerken Six Fingers centraal. Ga Vreemd! en de seminars hebben niet als hoofddoel verkopen, maar kennis delen. Het verspreiden van informatie over de innovatietechniek aan prospects. Productmerken staan er om bekend dat ze beter in kunnen spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep.

Organisatiemerken zijn moeilijk lading te geven omdat ze vaak te abstract en nietszeggend zijn. Dit geldt ook zeker voor Six Fingers, omdat de merknaam is gekozen vanuit het Juliet principe.

Conclusies

In de voorgaande subparagrafen is de merkarchitectuur besproken. Hieronder vindt u de belangrijkste conclusies over de markarchitectuur. Op Six Fingers is het Juliet-principe van toepassing. Dat wil zeggen dat de merknaam geen directe associaties oproept. Associaties moeten aangeleerd worden in de marketingcommunicatie-uitingen. Dit betekent voor Six Fingers een grote kostenpost. Bij de marketingcommunicatie-uitingen rondom het boek wordt het productmerk gecommuniceerd. Het is gunstig voor Six Fingers dat door middel van het boek in kan spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Echter wordt in de meeste uitingen het organisatiemerken gecommuniceerd. Dit is minder sterk omdat het organisatiemerken nietszeggend is.

Sterkte en zwakteanalyse

De sterkte en zwakteanalyse is het laatste onderdeel van de interne analyse en vormt een conclusie over het voorgaande. In de voorgaande paragrafen zijn de organisatie-identiteit, de merkarchitectuur en de marketingcommunicatie-uitingen van Six Fingers besproken. In het onderstaande figuur vindt u de kansen en bedreigingen die voort zijn gekomen uit de interne analyse:

¹⁰ Ga Vreemd! en onderscheid door branchevreemd te innoveren. Ga Vreemd! is de titel van het tweede boek dat de oprichter van Six Fingers heeft geschreven. (wo04-05-2011 http://www.bol.com/nl/p/nederlandse-boeken/ga-vreemd/1001004007494112/index.html#product_description)

Sterkten

- Branchmarking is een onderscheidende dienst en niet gemakkelijk kopieerbaar door de Jukebox met ongeveer 700 cases die door de jaren heen verzameld zijn.
- De directeur is ondernemingslustig, vernieuwingsgezind en bereid om risico's te nemen
- De aangeleerde associatie met de Pandabeer (het beeldmerk) is opvallend en onderscheidend.
- Het boek Ga Vreemd! is een onderscheidend marketingcommunicatie-instrument. Met dit productmerk kan veel naamsbekendheid gegenereerd worden.
- Six Fingers is een adhocratie. De organisatie is dynamisch en flexibel.
- De waarden *onderscheiden*, *wereldwijde blik*, *branchevreemd* en *succescases* zijn onderscheidend

Zwakten

- De eindproducten worden gecontroleerd door Rob voordat het naar de klant gaat. De medewerkers zijn junior adviseurs
- De expertise is gecentraliseerd bij één persoon.
- De organisatienaam is te abstract en nietszeggend (Julietprincipe). Associaties moeten aangeleerd worden
- De eigennijverige cultuur kan afschrikwekkend overkomen.
- De waarde *innovatie* is een containerbegrip.
- Six Fingers communiceert in haar uitingen voornamelijk met het organisatiemerk

Conclusies

Voor Six Fingers is het belangrijk om het langdurige concurrentie voordeel, door het aanleggen van een Jukebox met 700 succescases, voort te zetten. De database is niet op korte termijn kopieerbaar omdat het in de jaren zo groot is geworden. Als Six Fingers de database blijft uitbreiden is dit ook niet in te halen of te verbeteren door concurrenten. De organisatie is dynamisch en flexibel. Dit wil zeggen dat er snel geschakeld of gehandeld kan worden naar de wensen van de doelgroep. Wanneer Six Fingers snel gaat groeien, bestaat de kans dat deze sterkte afzwakt. Een zwakte is dat de kennis gecentraliseerd is. De oplevering van branchmarking hangt van Rob af. Dit is een risico. Daarnaast is de organisatienaam nietszeggend (Julietprincipe). De associaties moeten aangeleerd worden. Daarvoor is een groot marketingcommunicatiebudget nodig. Tot slot communiceert Six Fingers hoofdzakelijk met het organisatiemerk. Hierdoor kan de organisatie niet aan de wensen en behoefte van de doelgroep voldoen. Dit komt omdat de organisatienaam abstract en nietszeggend is. Rondom het boek wordt het productmerk gecommuniceerd. Dit is wel een sterkte omdat hierdoor naar de wensen en behoeften van de doelgroep gecommuniceerd kan worden.

Externe analyse

De externe analyse bestaat uit de doelgroepanalyse en de concurrentieanalyse. In de doelgroepanalyse wordt de toegevoegde waarde van breinmanagement uitgelegd en daarnaast associaties en de doelgroepkeuze. De concurrentieanalyse is weergegeven in de vorm van het vijf krachtenmodel van *Porter* (1979).

Doelgroepanalyse

Marktdefinitie

In deze paragraaf vindt u een definitie van de markt¹¹ aan de hand van een viertal aspecten: potentiële afnemers, sectoren, geografische afbakening en concrete markt.

- De productcategorie van Six Fingers bestaat uit een combinatie van marketing en innovatie.
- Potentiële afnemers naar bedrijfsgrootte zijn multinationals, grote en middelgrote organisaties. Een definitie van de afnemers is erg lastig te geven. Het hangt voornamelijk van het beschikbare budget van de desbetreffende organisatie af. Middelgrote organisaties, de M van MKB, komen het minst voor in het klantenbestand van Six Fingers. Dit komt omdat daar meestal geen budget is om externe bureaus in te schakelen. Een uitzondering daarop is het Ministerie van Algemene Zaken. Dit is een kleine organisatie met een groot budget. Ook Schoonenberg Hoorcomfort is een kleinere organisatie. Deze organisatie heeft ook niet het volledige branchmarktraject genomen, maar een workshop voor een dagdeel. Voor de ideeëcreatie (of ook wel workshops) zijn de bedragen lager, waardoor het toegankelijker is voor kleinere organisaties. Een volledig traject wordt vrijwel alleen door grote organisaties afgenomen. Deze organisaties hebben minimaal 1000 medewerkers. De bedrijfsgrootte van de potentiële afnemers kan oplopen tot +10.000 medewerkers. Er zijn volgens Wikipedia in totaal 76 Nederlandse multinationale ondernemingen.
- Geografische afbakening is niet volledig vastgelegd. De klanten en prospects van Six Fingers zijn voornamelijk multinationals en middelgrote organisaties gevestigd in Nederland. De meeste multinationals zijn gevestigd in de grootste steden van Nederland: Amsterdam, Rotterdam, Den Haag, Utrecht, Eindhoven. Over de locatie van middelgrote MKB klanten is minder te zeggen. Dit varieert van de top 5 van grootste steden tot aan dorpen. Six Fingers legt de focus op de provincies in Zuid-Nederland: Zuid-Holland, Noord-Brabant, Utrecht en Gelderland. De provincies Friesland, Groningen en Drenthe zijn te ver van Six Fingers kantoor verwijderd en behoren daardoor niet tot de doelgroep. Voor grote klanten worden daar uitzonderingen op gemaakt.

Doelgroepkeuze

Six Fingers heeft geen duidelijke doelgroepkeuze gemaakt. De markt is bijna niet te definiëren omdat de organisatie van alle winden de opbrengsten mee wil pakken, zonder een specifieke focus. Six Fingers richt zich hoofdzakelijk op organisaties vanaf 1000 medewerkers met een hoofdkantoor of

¹¹ Markt is de vraag en aanbod van een bepaald product of dienst (di24-05-2011
[http://nl.wikipedia.org/wiki/Markt_\(economie\)\)](http://nl.wikipedia.org/wiki/Markt_(economie)))

belangrijk bedrijfs onderdeel (met beslissingsbevoegdheden) in Nederland. De doelgroep moet een groot budget hebben voor marketing en innovatie m.b.t. samenwerking met externe bureaus. Daarnaast richt Six Fingers zich niet op overheidsinstellingen of non-profitorganisaties. De enige overheidsklant is het Ministerie. Commerciële organisaties hebben de voorkeur. De marketingcommunicatiedoelgroep bestaat uit eindgebruikers en beïnvloeders. Behalve de contactpersonen binnen organisaties zijn de beïnvloeders een belangrijke doelgroep omdat zij de besluitvaardigheid hebben over budgetten. Dit kunnen zijn: Raad van Bestuur, directieteam of teammanagers, bezoekers van seminars, lezers van Ga Vreemd! en volgers op sociale media.

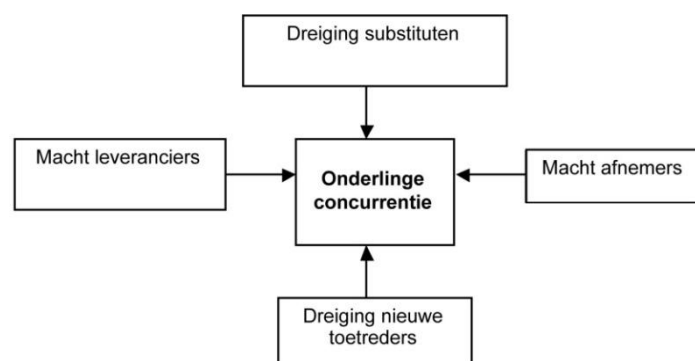
Conclusies

De marktdefinitie bestaat uit een combinatie van marketing en innovatie. De marketingcommunicatiedoelgroep is lastig te definiëren. Een aantal selectiecriteria die Six Fingers heeft bepaald zijn: organisaties vanaf 1000 medewerkers, steeds minder MKB en anders alleen middengrote organisaties, geografische voorkeur voor de grootste steden in Nederland en geen Groningen en Friesland, groot budget voor externe bureaus en geen overheids- en non-profitorganisaties.

Concurrentieanalyse

In deze paragraaf worden de concurrenten geanalyseerd aan de hand van het vijfkrachtenmodel. De activiteiten van concurrenten hebben consequenties voor de positioneringmogelijkheden van het eigen merk. Voor een goede positioneringkeuze is het daarom belangrijk te weten wie de concurrenten zijn en welke posities deze concurrenten innemen *Riezebos en Van der Grinten (2009)*.

In het vijfkrachtenmodel worden drie hoofdgroepen onderscheiden: interne, externe en potentiële concurrentie. Aan de hand van de deze hoofdgroepen worden de concurrenten van Six Fingers besproken.



Interne concurrentie

De huidige concurrenten in de markt. Omdat Six Fingers de markt niet duidelijk heeft gedefinieerd is er geen focus. De concurrentie is daarom groot en uiteenlopend. Het bepalen van de huidige concurrentie is de aanleiding van dit onderzoek. Dit is een vraag waar Six Fingers geen duidelijk antwoord op heeft. De organisatie heeft geen directe concurrenten omdat de dienst volledig onderscheidend is. Six Fingers zelf ziet The Bridge als de grootste concurrent. Uit het kwalitatief onderzoek komt die naam niet naar voren. Een klant noemt wel Branddoctors, terwijl dit voor Six Fingers een partner is. Uit het kwalitatief onderzoek zijn de volgende markten als concurrenten naar voren gekomen: marketing, reclamebureaus, communicatie, strategie, innovatie, ZZP'ers in marketing of innovatie en

ideeën bureaus. De interne concurrentie is hoog, omdat er geen duidelijke productcategorie of branche gekoppeld is aan de dienst die Six Fingers levert.

Externe concurrentie

De externe concurrentie bestaat uit de macht van afnemers en leveranciers.

- Macht van afnemers. Onder afnemers vallen de directe klanten. Maar ook de lezers van Ga Vreemd!, bezoekers van seminars of presentaties, volgers op sociale media¹². De macht van afnemers is laag. Branchmarking is een onderscheidende en unieke dienst. Hierdoor is er geen sprake van prijsconcurrentie en minimale inspraak van de afnemer.
- Macht van leveranciers. De leveranciers voor Six Fingers zijn de aanbieders van succesverhalen. Six Fingers maakt gebruik van de wereld als inspiratiebron. Wereldwijd worden ideeën uit verschillende branches verzameld voor in de Jukebox (met intussen ongeveer 700 cases). De wereld is een niet-uitbare bron met inspiratie. De macht van leveranciers is laag, omdat er wereldwijd altijd goede succesverhalen ontstaan. Dit wordt versterkt door de transparantie en digitalisering. Six Fingers kan zelf op zoek gaan naar de leveranciers van succescases.

Potentiële concurrentie

De potentiële concurrentie bestaat uit binnendringers en substituten.

- Dreiging van potentiële toetreders is hoog.
- Verkrijgbaarheid van complementaire goederen / substituten. Het aantal complementaire goederen en/of substituten is enorm hoog. Uit het kwalitatief onderzoek zijn een aantal markten naar voren gekomen die de klanten als vergelijkbaar zien voor branchmarking. Dit zijn marketing, reclamebureaus, communicatie, strategie, innovatie, ZZP'ers in marketing of innovatie en ideeën bureaus. Dit overlapt met interne concurrentie omdat er geen duidelijke marktdefinitie is.

Conclusies

Over het vijfkrachtenmodel kan gezegd worden dat de interne concurrentie en de potentiële concurrentie hoog is omdat productcategorie en markt slecht gedefinieerd zijn. De externe concurrentie is in het voordeel van Six Fingers. De organisatie heeft de afnemers en de leveranciers in eigen handen.

Kansen en bedreigingen

De kansen en bedreigingenanalyse is het laatste onderdeel van de externe analyse en vormt een conclusie over het voorafgaande. In de voorgaande paragrafen is de doelgroep besproken en is

¹² Sociale media zijn online platformen waar gebruikers zonder tussenkomst van professionele redactie de inhoud verzorgen. Er is interactie en dialoog tussen de gebruikers. Sociale media zijn onder andere weblogs, fora, sociale netwerken zoals Facebook en LinkedIn en Twitter (do28-04-2011 http://nl.wikipedia.org/wiki/Social_media)

daarnaast de concurrentie in kaart gebracht door middel van het vijf krachtenmodel. In het onderstaande figuur vindt u de kansen en bedreigingen die voort zijn gekomen uit de externe analyse:

Kansen

- De macht van leveranciers is laag. De wereld is een niet-uitputbare bron met succescases.
- De macht van afnemers is laag. Er is geen sprake van prijsconcurrentie of het stellen van hoge producteisen omdat het een unieke dienst is.
- Sterker naar voren treden in de focus op commerciële organisaties
- Door de combinatie van marketing en innovatie verder uit te werken kan Six Fingers een unieke productcategorie ontwikkelen.
- Door een scherpe marktdefinitie kan Six Fingers een markt ontwikkelen met weinig concurrentie

Bedreigingen

- De interne concurrentie is hoog. De concurrentie zal steeds groter worden wanneer er geen scherpe marktdefinitie en aansluitende positioneringstrategie ontwikkeld wordt.
- De potentiële concurrentie is hoog. Idem aan interne concurrentie. Door slechte focus wordt de concurrentie steeds groter.
- De verkrijgbaarheid van substituten en complementaire diensten voor branchmarking is enorm hoog
- De marktdefinitie is niet helder. Six Fingers heeft een aantal selectiecriteria, maar houdt zich daar niet aan.
- Beslissers beïnvloeden het aankoopproces.

Conclusies

Six Fingers is van niemand afhankelijk om de werkzaamheden uit te voeren. Alleen de kennis en expertise van eigen werknemers is essentieel om de dienst te leveren. De leveranciers hebben geen macht. Het enige wat geleverd moet worden zijn succescases. De wereld is een inspiratiebron. In de externe analyse heeft Six Fingers met meer 'zwakke' eigenschappen te maken dan bij de interne analyse. De grootste bedreiging zijn interne en potentiële concurrenten. Doordat er geen marktdefinitie is en Six Fingers zich niet houdt aan de selectiecriteria is er geen focus. Hierdoor komen de concurrenten steeds dichterbij. Er is geen enkele organisatie die dezelfde dienst aanbiedt, maar er is een overdosis aan complementaire goederen en substituten. Daarnaast heeft Six Fingers te maken met beslissers die het aankoopproces beïnvloeden. Deze beslissers hebben een machtspositie binnen de organisaties van Six Fingers' klanten en zijn daarom bedreigend. Uit de externe analyse kan geconcludeerd worden dat de marktdefinitie van Six Fingers zwak is. Er is geen doelgroepkeuze gemaakt waardoor er geen inzicht is in (potentiële) concurrentie.

Met deze conclusies van de externe analyse is het eerste onderdeel van deze scriptie, de situatieanalyse, afgesloten. Op de volgende pagina's vindt u de uitwerking van de marketingcommunicatiestrategie.

Marketingcommunicatiestrategie

In het eerste deel van deze scriptie, de situatieanalyse, heeft u gezien bij de interne analyse wie Six Fingers is en in de externe analyse met welke doelgroepen en concurrenten de organisatie te maken heeft. De marketingcommunicatiestrategie is het tweede onderdeel van dit rapport. Hierin wordt beschreven hoe Six Fingers marketingcommunicatie toe kan passen.

De marketingcommunicatiestrategie is altijd gebaseerd op het marketingplan. In een marketingplan, of ook wel, marketingmix, staan de 4P's (product, prijs, promotie, plaats) centraal. De marketingcommunicatiestrategie is gefocust op de P van promotie. Dit onderdeel gaat over de promotie van Six Fingers. De onderwerpen die besproken worden zijn: onderzoek, marketingcommunicatiedoelgroepen, doelstellingen, positionering, marketingcommunicatiemix en conclusies. De vorm is gebaseerd op de theorie van *Floor en Van Raaij* (2002).

Onderzoek naar consument, product en concurrentie

Om de marketingcommunicatiedoelgroep, -doelstellingen, strategie, positionering en marketingcommunicatiemix te bepalen is het relevant om eerst te weten wie de consument is, wat het aangeboden product of de dienst is en wie de belangrijkste concurrenten zijn. In dit hoofdstuk wordt opeenvolgend marktdefinitie, de productbetrokkenheid bij het product, de aankoopmotivatie van de consument, de productlevenscyclus en de sterkten-zwaktenanalyse van de concurrenten besproken.

Voor de productbetrokkenheid en de aankoopmotivatie worden twee diensten onderscheiden. Het zijn officieel geen onderscheidende diensten, maar worden afhankelijk van de reacties uit persoonlijke verkoopgesprekken wel afzonderlijk verkocht. Branchmarketing (ong. €18.000,-) wordt traditioneel in een viertal stappen toegepast: strategisch canvas, ideeëcreatie, marketingplan en uitvoering. De klant neemt niet altijd het volledige stappenplan af. Sommigen klanten willen alleen de stap ideeëcreatie (tot €10.000,-). In de offertes die Six Fingers de afgelopen jaren heeft uitgebracht zijn verschillende namen benoemd voor de ideeëcreatie: o.a. innovatievoorstel, reis om de wereld, inspiratiereis. Voor de duidelijk gebruik in dit eindrapport ideeëcreatie. In de komende subparagrafen wordt onderscheid gemaakt tussen de dienst branchmarketing en ideeëcreatie.

Dat er door de doelgroep twee diensten worden onderscheiden is gebleken uit de interviews met klanten en prospects. De klanten die het volledige branchmarktraject afgenomen hebben zien Six Fingers als een strategisch bedrijf. De klanten die ideeëcreatie hebben toegepast waarderen de vernieuwing en verfrissing.

Productbetrokkenheid

De mate waarin een product of dienst aangekocht wordt op basis van cognitieve (kennis) of affectieve (gevoel) elementen in combinatie met de mate van betrokkenheid is bepalend voor het keuzeproces voor een bepaald product of dienst. *Foot, Cone and Belding* (1980) hebben de FCB matrix ontwikkeld waarin kennis-gevoel met de mate van betrokkenheid wordt gecombineerd.

Bij Six Fingers geldt voor beide diensten een hoge productbetrokkenheid. De productbetrokkenheid heeft voor een groot deel te maken met de prijs. *Rossiter en Percy* (1998) hebben de matrix ontwikkeld die uitgaat van informationele, ook wel probleemoplossende, en transformationele, ook wel waarde toevoegende, producten. Dit wordt gecombineerd met de mate van betrokkenheid.

Branchmarking

Branchmarking is een informationele dienst. De FCB matrix kan gecombineerd worden met de R&P matrix om tot een verwerkingsstrategie te komen. De klant maakt gebruik van de innovatietechniek branchmarking om kennis te verschaffen. Branchmarking is een cognitief en informationeel product met een hoge betrokkenheid. Andere producten of diensten met dezelfde productbetrokkenheid zijn: hypotheek, wasmachine of verzekering.

Ideecreatie

De klant maakt gebruik van de ideecreatie om waarde toe te voegen. Uit de interviews met klanten is gebleken dat de ideecreatie wordt gewaardeerd vanwege de verfrissing en vernieuwing met betrekking tot onderscheiden. Er hoeft in dat geval geen probleem opgelost te worden, maar er wordt waarde gegenereerd om extra lading te geven aan een merk. Dit is een andere verwerkingsstrategie dan bij branchmarking. De verwerkingsstrategie van de ideecreatie is cognitief en transformationeel product met een hoge betrokkenheid. Andere producten met dezelfde productbetrokkenheid zijn computers.

Aankoopmotivatie

Rossiter & Percy (1998) onderscheiden acht aankoopmotivaties en maken daarbij onderscheid tussen negatieve en positieve aankoopmotivaties. Bij een positieve aankoopmotivatie wil de consument de huidige situatie veraangenamen of verbeteren. Bij een negatieve aankoopmotivatie gaat het de consument om het oplossen of ontwijken van een probleem.

De aankoopmotivatie voor de diensten van Six Fingers is niet voor iedere klant hetzelfde. Er is onderscheid tussen de klanten die het volledige traject branchmarking ingaan en klanten die alleen ideecreatie nemen. In de volgende subparagrafen worden de verschillende aankoopmotivaties besproken.

Branchmarking

De klant zoekt informatie om de negatieve staat te verminderen. Er speelt iets binnen de desbetreffende organisatie wat opgelost moet worden. Dit is het probleem. Om het probleem op te

lossen wil de klant branchmarking toepassen. De aankoopmotivatie van die klanten is 'problem removal' of ook wel probleemoplossend.

Ideecreatie

Uit het kwalitatief onderzoek is naar voren gekomen dat de ideecreatie-klant behoefte heeft aan vernieuwing en verfrissing. De aankoopmotivatie van deze klant is positief. De consument koopt het product om een positieve verandering te genereren op gevoelsmatig, intellectueel of sociaal gebied. De positieve aankoopmotivaties kunnen ook beloningsmotivaties genoemd worden. De aankoopmotivatie van de ideecreatie is 'intellectual stimulation' of intellectuele stimulatie of kennis.

Productlevenscyclus

De opkomst van het internet heeft een tweesplitsing veroorzaakt tussen traditionele en nieuwe marketingcommunicatie-instrumenten *Seth Godin* (2007). Marketingbureaus proberen de laatste jaren in te spelen op de digitalisering en de transparantie die daar uit voortkomt. Hierdoor is een nieuwe productlevenscyclus ontstaan voor de marketing. Six Fingers is meegegaan in de marktbeweging en heeft in 2006 de innovatietechniek branchmarking gelanceerd.

De dienst branchmarking bevindt zich in de introductiefase omdat het in 2006 gelanceerd is. Kenmerkend voor de introductie is relatief weinig verkoop, vrijwel geen winst en nauwelijks concurrentie. De organisatie wil tijdens de introductie bekendheid genereren. De uitgaven aan marketingcommunicatie zijn hoog. Dit blijkt uit de werkuren die de werknemers per week aan acquisitie en de middelenmix besteden. Meer hierover vindt u onder 'marketingcommunicatiemix'. Voor branchmarking geldt het bovenstaande. Six Fingers heeft geen directe concurrenten. Dit blijkt zowel uit deskresearch als de interviews. Slechts acht van de tien respondenten noemen een concurrent: Branddoctors en New Shoes Today. Deze respondenten geven zelf ook aan te twijfelen of het een directe concurrent van Six Fingers is.

Sterkte-zwakteanalyse concurrentie

Op basis van conclusies uit de interviews en deskresearch heb ik een vijftal belangrijkste concurrenten gekozen voor de sterkte-zwakteanalyse. Hieronder vindt u een korte onderbouwing voor deze keuze:

- Branddoctors (marketingbureau), New Shoes Today (innovatiebureau met creatie, innovatie en verandering) en Dunk (communicatiebureau) zijn benoemd tijdens de interviews als concurrenten. Six Fingers is een marketingbureau dat innovatie toepast. Om die reden is de concurrentieanalyse gebaseerd op andere marketing- of innovatiebureaus.
- Branddoctors (1 B.D.) is een marketingbureau. De expertise is marktkennis.
- VODW (2) hier staat continuïteit in marketing en communicatie centraal. VODW heeft ongeveer 90 werknemers. Vernieuwing staat centraal. Door de samenwerking met Branddoctors heeft Six Fingers een betere positie tegenover grote(re) marketingbureaus zoals VODW.
- The Bridge (3 T.B.) is een innovatiebureau dat gespecialiseerd is in business innovatie. Het blijkt uit deskresearch de grootste concurrent van Six Fingers. Uit deskresearch blijkt dat vernieuwing

bij hen centraal staat. Daarnaast staat The Bridge in Google (onder Six Fingers) op nummer twee wanneer u op 'innovatiebureau' zoekt.

- KCS marketing (4 KCS) is een marketingbureau. KCS marketing staat in Google (onder Six Fingers) op nummer twee wanneer u op 'marketingbureau' zoekt. De organisatie belooft expertise en een pragmatische aanpak. Geen wollige rapporten maar werkbare concepten.

Voor meer informatie over de concurrenten verwijs ik u naar de bijlagen. Voor Branddoctors de bijlage 'Branddoctors'. Voor The Bridge de bijlage 'The Bridge'. KCS marketing en VODW vindt u onder 'Analyse webtekst 10 concurrenten'

De sterkten-zwakten zijn inzichtelijk gemaakt met behulp van het strategisch canvas *Kim en Mauborgne* (2005). Dit biedt in één oogopslag inzicht in de markt. + = sterker dan concurrenten, 0 = neutraal en - = slechter dan concurrenten.

Producteigenschap	Belang voor consument	Prestatie per concurrent				
		1 B.D.	2 VODW	3 T.B.	4 KCS	S.F.
Onderscheidend / boodschap	Zeer belangrijk	0	-	0	+	++
Service / focus klantgerichtheid	Persoonlijke verkoop	++	0	0	+	0
Distributiekanaal ¹³	Referenten en nieuw	0	0	0	0	+
Toegevoegde waarde / belofte	In cijfers of aantallen	+	+	0	++	+

Conclusies

Six Fingers heeft te maken met twee productlijnen doordat de klant ook losse stappen uit het vierstappenplan van branchmarketing kan kopen. De tweede productlijn is aangeduid met ideeëcreatie. Branchmarketing, het vierstappenplan, is een cognitief (kennis) en informationeel product met een hoge betrokkenheid en negatieve aankoopmotivatie. Het doel is een probleem oplossen. Ideeëcreatie daarentegen is een transformationeel product met een positieve aankoopmotivatie. D.w.z. verandering op intellectueel gebied. Branchmarketing bevindt zich in de introductiefase van de productlevenscyclus. Dit wordt gekenmerkt door weinig verkoop en winst en geen concurrentie. Over de sterkte-zwakteanalyse van concurrenten kan gezegd worden dat Six Fingers het meeste overeenkomt met de sterkten van KCS marketing. Dit bureau noemt de medewerkers communicatiespecialisten en levert werkbare rapporten op. Geen innovatie. Qua inhoud is Six Fingers anders en sterker (zie positionering). Het onderscheidende is beter dan bij concurrenten. Op klantgerichtheid scoort Six Fingers lager dan de concurrenten The Bridge en KCS marketing. KCS marketing scoort hoger op de belofte vanwege de werkbare rapporten en pragmatische aanpak. Geen van deze concurrenten combineert marketing en innovatie op dezelfde manier als Six Fingers dat doet. De dienst is onderscheidend. Weinig concurrentie is kenmerkend voor de introductiefase.

¹³ Distributiekanaal hoe leveranciers en afnemers producten of diensten kunnen leveren en via welke leveranciers en afnemers met elkaar kunnen communiceren (wo04-05-2011 <http://nl.wikipedia.org/wiki/Distributiekanaal>)

Marketingcommunicatiedoelgroepen

In dit hoofdstuk wordt de marketingcommunicatiedoelgroep besproken. Door de snel veranderende, netwerk en informatiesamenleving, is het winnen van klanten totaal veranderd. Aandacht is een schaarste goed geworden in de westerse samenleving *Seth Godin* (2007). Voor de opkomst van het internet stond zenden centraal. Omdat de traditionele doelgroepomschrijving niet meer geldt voor de dynamische samenleving zoals wij die nu kennen is de doelgroep niet omschreven aan de hand van geografische, socio-economische en psychografische kenmerken. Daarvoor verwijs ik naar de bijlage 'marketingcommunicatiedoelgroepen'.

Behavioral Sequence Model

De marketingcommunicatiedoelgroep is vaak groter dan de marketingdoelgroep en bestaat uit consumenten, beslissers of bedrijven tot wie de marketingcommunicatiecampagne zich richt. De campagnes richten zich naast de gebruikers ook vaak op de beslissers en beïnvloeders. De beïnvloeders zijn personen die invloed uit kunnen oefenen op de uiteindelijke kopers en gebruikers van het merk *Floor en Van Raaij* (2002). *Rossiter en Percy* (1998) hebben het BSM-model ontwikkeld dat het beslissingsproces van de marketingcommunicatiedoelgroep weergeeft. De invulling van het model is gebaseerd op uitkomsten uit de interviews en klantervaringen van werknemers. Conclusies uit de interviews over het beslissingsproces zijn bijvoorbeeld: de werknemer overlegt met de leidinggevende zijn interesse voor samenwerking met een extern bureau, de website wordt door alle tien de respondenten gebruikt om informatie op te zoeken bij de eerste kennismaking; de klant komt niet meer terug op de website, alle geïnterviewde klanten die niet uit het directe netwerk komen zijn met Six Fingers in contact gekomen via direct mailings, seminar of een telefoontje. Hieronder vindt u de verwerking van deze conclusies in het BSM-model.

Opmerking: de primaire doelgroep (de klant en de prospect) is niet gemakkelijk in één woord te omschrijven. Een gemeenschappelijk kenmerk is de marketingfunctie. Voor het overzicht wordt deze doelgroep 'de marketingmedewerker' genoemd. Deze marketingmedewerker is de contactpersoon van Six Fingers.

	Wat			
	Behoefte opwekken	Informatie zoeken en evaluatie	Aankoop	Gebruik
Wie	De marketingmedewerker leidinggevend (of nog een trede hoger RvB)	De marketingmedewerker en/of de leidinggevende. Het kan zijn dat de leidinggevende beslist en op zoek gaat naar informatie over het externe bureau. Maar het kan ook dat de marketingmedewerker een bureau voorstelt bij de leidinggevende en dus zelf research doet.	De betaler is de RvB, want die bepaald welke budgetten beschikbaar worden gesteld. Ook de leidinggevende heeft invloed want die bepaald het budget voor het team.	Door de teams zelf. De marketingmedewerker.
Waar	- Teambesprekingen: informatie uitwisselen tussen collega's - Tijdens het lezen van Ga Vreemd! of een presentatie over het boek - Door contact met één van de instrumenten van Six Fingers	- Via de computer op het internet (website, via blogs, twitter of LinkedIn van werknemers) - Via telefoon vanuit de auto of kantoor - In een gespreksvorm (intake- of kennismakingsgesprek)	Via telefoon. Vanuit kantoor of de auto. De bevestiging is altijd later dan het gesprek zelf vanwege financiële onderhandelingen in offertes.	Vaak op kantoor van de organisatie in een grotere (vergader)ruimte.
Wanneer	Tijdens werktijd. Maandag t/m vrijdag tussen 08.00 en 18.30u	Tijdens werktijd. Maandag t/m vrijdag tussen 08.00 en 18.30u	Tijdens werktijd. Maandag t/m vrijdag tussen 08.00 en 18.30u	Tijdens werktijd. Maandag t/m vrijdag tussen 08.00 en 18.30u
Hoe	- Voor de geïnteresseerden in branchmarketing als een probleemsituatie ontstaat die opgelost moet worden. - Voor de ideeëcreatie is het interesse wekken in het verhaal door naamsbekendheid te vergroten en contact op te nemen met de organisaties. - Presentaties op seminars of aan besturen en leidinggevend	Het gaat meestal om netwerkcontacten. Dan gaat informatie zoeken telefonisch door persoonlijke verkoop of tijdens een intakegesprek andere vorm van presentatie/kennismaking. Het kan ook zijn dat informatie opgezocht wordt op het internet of door ervaringen te delen met collega's, beroepsgeenoten of vrienden.	Een akkoord tijdens een intakegesprek, maar meestal gaat het later telefonisch. De potentiële klant heeft vaak een paar dagen tijd nodig om besluit te nemen.	Het is een dienst. Afhankelijk van de precieze samenstelling van de opdracht wordt een periode vastgesteld waarin branchmarketing wordt toegepast. Meestal een viertal bijeenkomsten.

Conclusies

Uit het BSM-model komt naar voren dat de primaire marketingcommunicatiedoelgroep wordt beïnvloed door secundaire doelgroepen zoals leidinggevenden. Deze leidinggevenden hebben de beslissingsbevoegdheid over het budget en de inkoop.

De behoefte kan opgewekt worden via alle marketingcommunicatie-uitingen. Het boek Ga Vreemd! heeft hierin een belangrijke rol. Geïnteresseerde teams bespreken samenwerking met Six Fingers tijdens vergaderingen of met hun leidinggevende. De doelgroep zoekt via het internet of het netwerkcontact bij Six Fingers naar extra informatie. Vaak is er een intake- of kennismakingsgesprek om het vraagstuk te bespreken. De prospect geeft later telefonisch of per mail een 'go' of 'no go' op basis van de offerte. De dienst wordt op kantoor gebruikt. Het volledige beslissingsproces vindt tijdens werkuren plaats.

Marketingcommunicatiedoelstellingen

Zojuist is onderzoek naar consument, product en concurrent en de marketingcommunicatiedoelgroep besproken. In deze paragraaf worden de marketingcommunicatiedoelstellingen besproken. De doelstellingen of effecten hebben betrekking op kennis, houding en gedrag. *Rossiter & Percy* (1998) onderscheiden vijf communicatie-effecten:

Categoriebehoefte	Category need
Merkbewustzijn	Brandawareness
Attitude	Brandattitude
Aankoopintentie	Brand purchase intention
Aankoop	Purchase facilitation

De doelstellingen van Six Fingers hebben betrekking op de eerste twee stappen van het BSM-model: behoefte opwekken en informatie zoeken. Voor een dienst in de introductiefase is het belangrijk dat er eerst categoriebehoefte en merkkennis ontstaat. Later kunnen er doelstellingen voor de aankoopfase geformuleerd worden. In de onderstaande paragrafen worden de doelstellingen besproken aan de hand van de vijf marketingcommunicatie-effecten van *Rossiter en Percy* (1998).

Categoriebehoefte

Ieder keuzeprocess begint met de categoriebehoefte. Branchmarking bevindt zich in de introductiefase. Kenmerkend voor de introductiefase is het ontwikkelen van categoriebehoefte. Uit het kwalitatief onderzoek is naar voren gekomen dat de verschillende respondenten verschillend tegen de productcategorie van Six Fingers aankijken. Six Fingers definieert de categorie zelf als marketing en innovatie. Voor de doelgroep is de productcategorie onduidelijk en dus ook de behoefte. De categoriebehoefte is daarom de belangrijkste marketingcommunicatiedoelstelling. Want op basis van categoriebehoeften worden de andere doelstellingen vervuld. Het formuleren van doelstellingen m.b.t. de categoriebehoefte is pas mogelijk als Six Fingers zelf de categorie definieert en communiceert. Bij het formuleren van de doelstellingen is er rekening gehouden met het doorvoeren van de aanbevelingen verderop in dit document.

Six Fingers beheert een bestand waarin klanten en prospects staan. Dit bestand is de basis voor de acquisitiesprekken die de werknemers via telefoon en sociale media voeren. Het onderstaande percentage is gebaseerd op de 8u per week die collega's aan acquisitie besteden. Iedereen uit het bestand wordt op basis van behoeften minimaal eens per jaar benaderd door een van de werknemers. *In januari 2012 moet 90% van de marketingcommunicatiedoelgroep uit het klantenprospectbestand van Six Fingers die in contact komt met één van de marketingcommunicatie-uitingen van Six Fingers, die allemaal voorzien zijn van een heldere productcategorie, begrijpen wat de productcategorie van Six Fingers is.*

Merkbewustzijn

Bij de doelstelling m.b.t. merkbewustzijn is merkkennis van belang. Na de introductiefase is het belangrijk dat de marketingcommunicatiedoelgroep merkkennis ontwikkeld. Dit wil zeggen dat de doelgroep minimaal één producteigenschap kan benoemen. De doelstelling met betrekking tot merkbewustzijn is dat de consument op de hoogte is van het kijken naar branchevreemde succescases. Uit de interviews is gebleken dat de klant weet dat branchevreemd kijken van toegevoegde waarde is om je te onderscheiden van concurrenten en dat je tot vernieuwende ideeën kunt komen door branchevreemde successen te gebruiken. De prospects zijn in mindere mate op de hoogte van de eigenschappen. Omdat uit de interviews is gebleken dat alle klanten minimaal één eigenschap kunnen benoemen ligt de doelstelling hoog. Het streven is dat zowel klanten als prospects één eigenschap kunnen benoemen.

In januari 2012 moeten naast de klanten ook bij 70% van de marketingcommunicatiedoelgroep uit het klantenprospectbestand van Six Fingers tenminste één marketingmedewerker één eigenschap van branchmarketing kunnen noemen.

Conclusies

Belangrijke conclusies uit deze paragraaf zijn dat de marketingcommunicatiedoelgroep vaak niet weet wat de productcategorie is, om die reden is het lastig om een marketingcommunicatie-effect te creëren voor het 'eerste' effect categoriebehoefte. Voor de categoriebehoefte is het belangrijk dat Six Fingers zelf een duidelijke categorie of ook wel markt definieert. Bij de marketingcommunicatiedoelstellingen is veel aandacht voor de doelstellingen gericht op het identificeren en vergroten van de categoriebehoefte.

Marketingcommunicatiestrategie

Volgens *Floor en Van Raaij* (2002) is een goede marketingcommunicatiestrategie essentieel voor succesvolle campagnes. De positionering en het afstemmen op de productlevenscyclus van de dienst vormen de basis van de marketingcommunicatiestrategie. De positionering is afhankelijk van de manier waarop de consumenten de markt indelen: de productcategorie. In deze paragraaf licht ik eerst de positioneringmogelijkheden toe en vervolgens de strategie voor een nieuw product.

Positioneringmogelijkheden

Floor en Van Raaij (2002) onderscheiden vier mogelijkheden om een belofte te ondersteunen. Het is voor Six Fingers belangrijk om rekening te houden met de verschillende aankoopmotivaties van de doelgroep. Op branchmarking en ideeëcreatie zijn verschillende positioneringen van toepassing. Deze worden in de subparagrafen hieronder besproken.

Branchmarking

Voor branchmarking geldt de informationele positionering. Hierbij worden functionele eigenschappen benadrukt. De positionering komt veel voor bij producten en diensten met een probleemoplossend karakter. Een ander kenmerk is dat de dienst een duidelijk onderscheidend productvoordeel moet hebben. De strategie moet duidelijk maken wat een merk voor de consument kan betekenen, welke waarden het vertegenwoordigt en waarom ze het merk zouden moeten kopen.

Ideeëcreatie

Voor ideeëcreatie geldt een tweezijdige positionering. Bij deze positionering worden de productvoordelen met zowel functionele eigenschappen als waarden benadrukt. De positionering is informationeel en transformationeel tegelijk. De aankoopmotivatie van de doelgroep is positief en gericht op intellectuele stimulatie of kennis. De functionele eigenschappen hebben betrekking op de kennis en de waarden op de behoefte aan intellectuele stimulatie.

Strategie voor nieuw product

Het is van belang om dat de consumenten leren wat een nieuw product of dienst voor hen kan betekenen. De marketingcommunicatiedoelgroep moet overgehaald worden om samen te werken met Six Fingers. Hiervoor worden de eigenschappen gecommuniceerd.

Conclusies

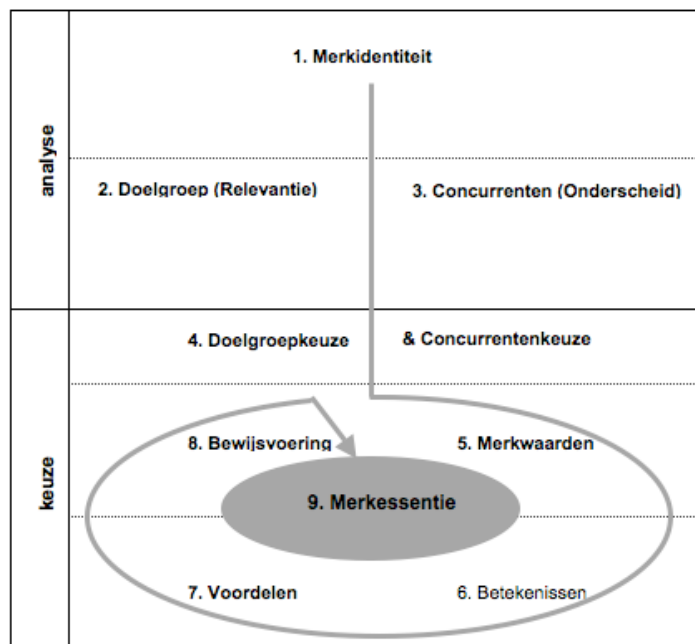
Voor branchmarking geldt een informationele positionering. Bij deze positionering worden de functionele eigenschappen benadrukt. Bij ideeëcreatie geldt een tweezijdige positionering. Zowel functionele eigenschappen als waarden worden benadrukt. Voor een nieuw product is het belangrijk om te communiceren wat de dienst voor de doelgroep kan betekenen.

Positionering

Op basis van de voorgaande onderdelen van de marketingcommunicatiestrategie wordt de positionering bepaald. Voor een positionering wordt een beargumenteerde keuze gemaakt over welke aspecten van een merk benadrukt moeten worden. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden *Riezebos en Van der Grinten* (2009). De overtuigingskracht van de positionering, ook wel belofte, bepaalt het succes van een merk. De positionering is gebaseerd op het MDC-model uit *Riezebos en Van der Grinten* (2009). Om tot een passende MDC te komen wordt eerst de Brand-Positioning Sheet uitgewerkt.

Brand-Positioning Sheet (BSP)

In een BSP worden alle keuzes voor de positionering samengevat. De BSP bestaat uit twee onderdelen met subonderdelen (zie afbeelding hiernaast). Het eerste onderdeel is de analyse. Die bestaat uit merkidentiteit, relevantie voor de doelgroep en onderscheid t.o.v. concurrenten. Het tweede onderdeel is de keuzes. Die bestaat uit doelgroepkeuze, concurrenten, betekenissen, voordelen, bewijsvoering en merkessentie.



Merkidentiteit

Elementen uit de merkidentiteit die van belang zijn voor de positionering zijn is de kerncompetentie branchmarking. Door de digitale Jukebox met succescases, gebaseerd op jarenlange ervaring, heeft Six Fingers een langdurig concurrentie voordeel. De belangrijkste merkwwaarden zijn: *innovatie, onderscheiden, wereldwijde blik, branchevreemd* en *succescases*.

Relevantie voor de doelgroep

Branchmarking is relevant voor de doelgroep omdat het onderscheidend vermogen opleverd door naar branchevreemde succescases te kijken.

Onderscheid t.o.v. concurrenten

De conclusies uit het vijfkrachtenmodel zijn dat de interne en potentiële concurrentie hoog is doordat de markt niet gedefinieerd is. Dit komt mede doordat branchmarking zich in de introductiefase bevindt. Er is geen productcategorie bepaald.

Doelgroep- en concurrentenkeuze

De doelgroepkeuze bestaat uit een focus op multinationals. Uit ervaringen blijkt dat MKB te weinig geld beschikbaar heeft, om die reden wordt voor de doelgroep multinationals gekozen. Het gaat om commerciële organisaties. Omdat de marktdefinitie onduidelijk is, is het lastig de concurrenten te bepalen. In de interviews zijn marketing- en innovatiebureaus benoemd tot concurrenten.

Merkwaarden

De belangrijkste merkwaarden zijn *innovatie, onderscheiden, wereldwijde blik, branchevreemd* en *succescases*. Dit blijkt uit de interne analyse.

Functionele betekenissen en voordelen

Ook wel de redenen om een bepaald merk te kopen. Producten met een hoge productbetrokkenheid, net zoals branchemarking, kunnen drie tot vier voordelen claimen. Bij Six Fingers zijn de functionele betekenissen hetzelfde als de voordelen. Op Six Fingers zijn de volgende functionele eigenschappen of voordelen van toepassing: langdurig concurrentievoordeel, het kopiëren van branchevreemde succescases, branchevreemd kijken en onderscheiden.

Bewijsvoering

De producteigenschappen om de marketingcommunicatiedoelgroep te overtuigen van het merk. Ook wel 'reasons to believe' genoemd. Uit de interviews met klanten blijkt dat de wereldwijde blik de bewijsvoering is om de belofte, onderscheiden, waar te maken. De klanten noemen naar buiten kijken, andere branches en wereldwijde blik.

Alle tien de respondenten hechten waarde aan referenties. Het imago van de klanten die Six Fingers hebben spelen daarbij een belangrijke rol. BV dat Six Fingers voor andere multinationals werkt dan durven anderen het ook aan, want dan zal het wel goed zijn.

Merkessentie

Dit zijn de belangrijkste aspecten van het merk in één zin geformuleerd. De essentie van de dienst branchemarking onderscheiden, wereldwijde blik, branchevreemd en succescases. Dit komt voort uit de belangrijkste merkwaarden.

Positioning statement

De 'positioning statement' is gebaseerd op het MDC-model. Dit is een samenvatting van de merkkeuzes die gemaakt zijn in de brand-positioning sheet uit de voorgaande paragraaf. De merkkeuzes worden in dit statement in enkele zinnen samengevat en bepalen de koers voor het merk. Hieronder vindt u de drie aspecten waaruit het MDC-model bestaat.

'M' merk	Welke aspecten van het merk worden gecommuniceerd?
'D' doelgroep	Aan wie is de boodschap gericht?
'C' concurrenten	Met welke concurrenten wordt het merk vergeleken?

De belangrijkste aspecten van het merk 'M' Six Fingers zijn *onderscheiden, wereldwijde blik, branchevreemd* en *succescases*. Zoals blijkt uit de samenstelling van de klantwaarden. De doelgroep 'D' aan wie deze belangrijke aspecten gecommuniceerd moeten worden zijn organisaties. Commerciële organisaties met minimaal 1.000 tot aan 10.000 medewerkers (meestal multinationals) gevestigd in Nederland. De concurrenten 'C' zijn marketing- en innovatiebureaus uit Nederland. Uit de sterkte-zwakteanalyse van de concurrenten blijkt dat geen enkele andere concurrent 'onderscheiden' claimt.

De positioning statement die hieruit geformuleerd kan worden is:

"Branchmarketing is een marketinginnovatietechniek die er voor zorgt jouw organisatie zich kan onderscheiden van de belangrijkste concurrenten door wereldwijd naar branchevreemde succescases te kijken."

Conclusies

Positioneren is aan de ene kant bedoeld om een merk een bepaald inhoudelijk beeld in de markt te verschaffen. Aan de andere kant is het van belang te beseffen dat een positionering moet bijdragen aan – of zich moet lenen voor het verhogen van – de opvallendheid van een merk in de markt. Een goede positionering zorgt er met andere woorden voor dat een merk een bepaalde saillantie in de markt krijgt *Riezebos en Van der Grinten* (2009). Uit het MDC-model is de volgende positioning statement geformuleerd: 'Branchmarketing is een marketinginnovatietechniek die er voor zorgt jouw organisatie zich kan onderscheiden van de belangrijkste concurrenten door wereldwijd naar branchevreemde succescases te kijken'. Dit is gebaseerd op een analyse van de merkwaarden van concurrenten. Hieruit blijkt dat Six Fingers als enige de merkwaarde onderscheiden claimt. Tijdens interviews met klanten is gebleken dat zij Six Fingers het meest waarderen vanwege het onderscheiden en de wereldwijde blik.

Met deze conclusies is de positionering van Six Fingers afgesloten. Op de volgende pagina vindt u het volgende onderdeel van de marketingcommunicatiestrategie de marketingcommunicatiemix.

Marketingcommunicatiemix

In dit hoofdstuk wordt de marketingcommunicatiemix besproken. Dit zijn de marketingcommunicatie-instrumenten die een organisatie inzet om de marketingcommunicatiedoelgroep te bereiken. De opkomst van het internet heeft een tweesplitsing veroorzaakt tussen traditionele en nieuw marketingcommunicatie-instrumenten. De traditionele marketingcommunicatie worden door *Seth Godin* (2007) samengevat als het lastig vallen van massa's mensen met advertenties en doorsnee producten. Nieuwe marketingcommunicatie maakt gebruik van de schaarse aandacht en investeert in interactie tussen groepen met dezelfde interesses. Er worden verhalen verteld en opvallende producten ontworpen om de boodschap aan geïnteresseerden te vertellen. Traditionele marketingcommunicatie-instrumenten zijn bijvoorbeeld folders, advertenties in tijdschriften en bladen, persoonlijke communicatie, billboards. Nieuwe marketingcommunicatie-instrumenten zijn bijvoorbeeld Facebook, blogs, Twitter, interactieve websites, applicaties voor smartphones en andere sociale media.

Budget

Six Fingers heeft geen concreet marketingcommunicatiebudget. De organisatie heeft een eigen graphic designer voor de vorm en een parttime medewerker die naar de inhoud kijkt. Six Fingers had ook altijd een medewerker die de sociale media verzorgde. Daarvoor wordt een nieuwe persoon gezocht. Grotendeels verzorgen deze parttime medewerkers de mix zowel qua vorm als inhoud. Het budget is 3 werknemers x 8 uur per week x een gemiddeld bedrag van €10,- per uur dat is €240,- per week. Voor de organisatie van de Dare dag is een budget per persoon. De werknemers organiseren de dag. De uren vallen onder de 8 uur die per week beschikbaar zijn. Het budget voor de boeken bestaat uit de uren van Rob. Daarnaast krijgt Rob de mogelijkheid om op verschillende seminars te spreken over branchemarking met behulp van het boek. Op die manier worden de uren terugverdiend door boeken te verkopen op de seminars of een vergoeding voor de presentatie.

Succesvolle marketingcommunicatie-uitingen

Boek Ga Vreemd!

Vrijwel alle respondenten zijn erg positief over Ga Vreemd! Ik heb tijdens de interviews reacties gekregen zoals: 'Superleuke titel. Ik vind bij alle twee dikke complimenten voor Rob. Hele originele voorbeelden en ook links met dingen uit sowieso verschillende branches.' en 'Super positief. Hartstikke gaaf. Ik vond het heel herkenbaar naar aanleiding van de sessies die we hier gedaan hebben' en 'Briljant dat je dat durft om Ga Vreemd! als titel te nemen'.

Het boek wordt zowel online als in de boekenwinkels verkocht. Daarnaast wordt Rob regelmatig uitgenodigd als spreker op seminars of voor een presentatie bij multinationals intern. Hierdoor wordt een groot aantal prospects bereikt met het Six Fingers verhaal vanuit het perspectief van de oprichter. In het boek staan de contactgegevens en het logo van Six Fingers. Door het lezen van het boek wordt

de merkkennis verspreid onder de marketingcommunicatiedoelgroep. Uit ervaring is gebleken dat de bezoekers van seminars niet de primaire doelgroep zijn. Zoals u in het BSM-model kunt zien worden de seminars bezocht door marketeers en niet de leidinggevende of marketingmanagers. Die marketeers moeten hun leidinggevend overtuigen: de beslissers.

De plannen om een derde boek uit te brengen zijn verstandig, omdat het merk via het boek met nieuwe ontwikkelingen onder de aandacht komt.

Persoonlijke verkoop

Persoonlijke verkoop in de vorm van intake- en kennismakingsgesprekken. Persoonlijke contact is de manier om mensen te overtuigen van grote beslissingen. Je kijkt mensen in de ogen en hebt rechtstreeks contact. Het voorlezen van een script is niet menselijk. De persoonlijkheid maakt het succes *Seth Godin* (2005). Om die reden kiest Six Fingers voor een persoonlijk gesprek als intake of kennismaking. Persoonlijke verkoop vindt plaats in de beslissingsfase informatie zoeken en evaluatie. De intake- en kennismakingsgesprekken wegen vanwege de persoonlijke teint zwaarder dan telefonische sales. Dit blijkt uit de interviews. Tijdens de gesprekken wordt de innovatietechniek toegelicht aan de hand van een aantal voorbeeldcases waardoor het Six Fingers verhaal duidelijk wordt aan de hand van voorbeelden en de passie om anderen te inspireren met wereldwijde succescases. De kracht van Six Fingers is dat de succescases verhalen zijn in plaats van feiten in de vorm van cijfers. Dit maakt het tastbaar en daardoor heeft het grotere overtuigingskracht.

Klantendag 'Dare-dag'

De Dare-dag wordt in juni georganiseerd voor klanten en prospects. Op de dag komen er een aantal sprekers met verschillende achtergronden. VB kunst en wetenschap. Six Fingers geeft de dag lading door deze externe sprekers te laten vertellen over innovatie. Voor deze dag geldt hetzelfde als bij persoonlijke verkoop over persoonlijk contact. Het doel van de dag is behoefte opwekken door de achterliggende kracht achter branchemarking toe te lichten en op alternatieve wijzen branchevreemd te kijken met de gastsprekers. De grootste win kan gehaald worden door de kennismaking met de organisatie achter Rob. Uit de interviews is gebleken dat alle respondenten waarde hechten aan Six Fingers vanwege Rob. Alle respondenten zijn onbekend met de werknemers. Tijdens de dag kunnen de werknemers hun verhaal vertellen en daarmee vertrouwen winnen bij de klant.

Advertenties

De consument combineert online met offline. Het nemen van beslissingen is een combinatie van fysiek en digitaal *Van Bellgehem* (2011). Uit de interviews met klanten en prospects is naar voren gekomen dat ongeveer de helft van de respondenten kennis opdoet uit marketingtijdschriften zoals de *Adformatie*. Zowel de online als de offline advertenties hebben een herkenbare stijl. De afgesneden pasfoto, de groene spetters en stijl. In de uitingen gerelateerd aan Six Fingers komt de pandabeer en de bamboe voortdurend terug. Daarnaast gebruiken de medewerkers allemaal dezelfde soort pasfoto bij alle online media. Het doel van de advertenties valt onder de tweede stap van het BSM-model:

informatie zoeken en evaluatie. Op basis van de informatie op het internet maakt de doelgroep een besluit om wel of niet over te gaan tot aankoop. In de offline advertenties wordt meer geschreven over de achterliggende gedachte van Six Fingers. De online advertenties zijn vaak gerelateerd aan Ga Vreemd!

Verbeterpunten & aanvullingen

In deze paragraaf vindt u de marketingcommunicatie-uitingen die op dit moment niet of niet op de juiste manier ingezet worden.

Digitalisering van direct mail

Six Fingers heeft het klantenbestand per post diverse kaartjes van de pandabeer op wereldreis verzonden. Door middel van de ontdekkingen van de panda werd branchmarking uitgelegd. Meer dan de helft van de respondenten reageert positief op deze geadresseerde mailings, andere respondenten kunnen zulke acties vaak niet herinneren en vinden het om die reden geen succesvol instrument. Het is een goede trigger. Six Fingers moet die juiste doelgroep, de beslissers, zien te bereiken. Ongeveer de helft van de respondenten zegt dat de direct mail op de verkeerde hiërarchische laag in de organisatie binnenkomt. De kaartjes komen niet terecht bij de beslissers en hebben een moeilijke doorgeeffactor. Door een digitale variant te verspreiden is het voor de klant en prospect makkelijker om het bericht door te sturen naar de beslisser. Uit het BSM-model blijkt dat de leidinggevende de beslissingsbevoegdheid hebben voor de aankoop. Er zijn op dit moment weinig uitingen in de aankoopfase. Hier zouden de direct mails geschikt voor zijn door de grote doorgeeffactor. Een tweede reden om de direct mail digitaal te versturen is dat uit onderzoek naar productbetrokkenheid blijkt dat de doelgroep veel behoefte heeft aan informatie. In een digitale variant kan meer uitleg verwerkt worden. Six Fingers moet in het achterhoofd houden dat een direct mailcampagne gemiddeld 1% directe respons oplevert *Seth Godin* (2007). Echter zorgt het er wel voor dat het merk top-of-mind blijft.

Sociale media

Traditionele marketingcommunicatie verliest steeds meer terrein. Daardoor lijken sociale media onweerstaanbaar. Maar volgens *Seth Godin* (2007) werken ze niet voor saaie merken die geen mond-tot-mondreclame genereren. Dit zijn basisartikelen met weinig variatie. De nieuwe marketingcommunicatie is gericht op schaarse aandacht en investeert in interactie tussen groepen met dezelfde interesses. Het verhaal van Six Fingers is het kijken naar branchvreemde succescases om te onderscheiden van concurrenten. Six Fingers investeert in het belang om te onderscheiden en heeft een opvallend product. De organisatie kan nog meer winnen met sociale media door meer te investeren in interactie: de derde eigenschap van nieuwe marketingcommunicatie. Six Fingers is voornamelijk aan het zenden. Zenden vanuit de blogs en website komt overeen met de strategie van de traditionele communicatiedeskundige. Die is gewend om aandacht te krijgen door hard te schreeuwen. De consument is gestopt te luisteren en hoort daardoor de boodschap niet meer *Seth*

Godin (2007). Het is belangrijk dat Six Fingers ook gaat luisteren en de interactie aangaat. Het gevaar van de traditionele aanpak is volgens *Van Belleghem* (2011) dat de adverteerder in een ivoren toren blijft zitten. Door in contact te komen met de consument is het makkelijker te achterhalen wat de behoeften van de consument zijn.

Google positie

Google en andere zoekmachines hebben de wereld in brokjes verdeeld. Niemand gaat rechtstreeks naar een homepage van een website. De consument gaat rechtstreeks naar de pagina die Google aanreikt *Seth Godin* (2007). Om die reden is het voor Six Fingers belangrijk om de nummer 1¹⁴ positie te behouden wanneer de consument op 'innovatiebureau' of 'marketingbureau' zoekt. Op innovatiebureau scoort Six Fingers de eerste twee zoekresultaten boven de grootste concurrent, The Bridge, die op de derde positie staat. Op marketingbureau staat Six Fingers op nummer 1 na een drietal betaalde posities. Concurrent KCS marketing staat op de tweede positie. Het is aan te raden om te blijven investeren in de google positie omdat de doelgroep tijdens de eerste twee stappen in het beslissingsproces: behoefte opwekken en informatie zoeken via de website of gevonden artikelen via Google met Six Fingers in contact komen. De vijf blogs waarop Six Fingers actief is kunnen hier een goede bijdrage aanleveren door het aantal verwijzingen naar Six Fingers te vergroten.

Website

De website is belangrijk vanwege de zoekfuncties waarover is gesproken. Het vormt een ingang om contact te leggen met Six Fingers. Uit de interviews blijkt dat de klanten niet meer op de website kijken nadat het contact is gelegd. Om die reden bevindt de website zich in de fase behoefte opwekken en informatie zoeken uit het beslissingsproces. De huidige opzet van de website is niet goed. De website geeft veel informatie. De informatie is niet logisch opgebouwd. De bezoeker moet veel zoeken en doorklikken. Alle respondenten geven aan dat referenten voor hen de belangrijkste informatie op een website is. Referenten zijn bepalend of de prospect overgaat tot aankoop. Elise de Nooijer, Dennis Venmans en ikzelf zijn bezig met het optimaliseren van de website. Een aantal actiepunten zijn: referenten beter zichtbaar, kortere teksten, heldere boodschap, focus op potentials.

Offertes

Als marketingcommunicatie-instrument om de beslissende doelgroep te bereiken. In de marketingcommunicatieliteratuur worden offertes niet benoemd als instrument. Uit het BSM-model blijkt dat er vrijwel geen uitingen bij de beslissende doelgroep terecht komen. Offertes komen wel bij de beslisser op tafel. Om die reden is het een succesvol marketingcommunicatiemiddel om goed te

¹⁴ Google 1 positie van Six Fingers op zoekwoord 'innovatiebureau' en 'marketingbureau' (wo18-05-2011)

http://www.google.nl/#hl=nl&source=hp&biw=1676&bih=865&q=innovatiebureau&aq=f&aqi=g1&aql=f&oq=&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=91754854229e03da en

http://www.google.nl/#hl=nl&biw=1659&bih=865&q=marketingbureau&aq=f&aqi=g10&aql=f&oq=&bav=on.2,or.r_gc.r_pw.&fp=91754854229e03da)

benutten. Het is aan te raden om de belangrijkste informatie over Six Fingers en over de dienst branchmarking toe te lichten in de offerte. VB een korte organisatieomschrijving of een verwijzing naar een inspirerend filmpje of een referent.

Netwerken

Van Belleghem (2011) schrijft dat een conversation manager uit de ivoren toren moet komen en naar de doelgroep te moet treden. Six Fingers treedt tot in een bepaalde hoogte naar de klanten toe. Dit kan nog versterkt worden door ook aanwezig te zijn waar klanten en prospects zijn (en niet alleen seminars). Bijvoorbeeld congressen of aanwezigheid bij netwerkclubs.

After-Dare

Onder huidige middelen heeft u al een omschrijving gezien van de Dare-dag die in juni wordt georganiseerd voor klanten en prospects. Het doel van de dag is behoefte opwekken door de achterliggende kracht achter branchmarking toe te lichten en op alternatieve wijzen branchevreemd te kijken met de gastsprekers. Dit kan versterkt worden door een persoonlijke mailing een aantal weken na de Dare-dag. Het doel van de boodschap is top-of-mind blijven door een herinnering/opfrissing met als doel behoeften opwekken zodat de klant of prospects in de eerste fase van het beslissingsproces terecht komt.

Conclusies

De mediastrategie van Six Fingers komt overeen met die van nieuwe marketingcommunicatie. De doelgroep staat centraal. Het is niet done om te schreeuwen voor aandacht van de doelgroep. Alleen op sociale media kan de strategie verscherpt worden tot interactief. Het instrument boeken is een uniek marketingcommunicatie-instrument en scoort ook het hoogst bij de doelgroep. De reacties van de respondenten over Ga Vreemd! is erg positief. Six Fingers gebruikt nieuwe marketingcommunicatie, ook wel sociale media. Inspelen op de schaarste van consumenten aandacht en interactie zijn hiervoor kenmerkend. De verbeterpunten in de mix zijn direct mailing te digitaliseren, interactief op te treden op sociale media, de Google 1 positie te behouden, de website te optimaliseren, en naar de klant toe te gaan en daar te netwerken. VB op congressen. Uit het BSM-model blijkt dat de beslissende doelgroep weinig wordt bereikt. Dit kan Six Fingers bereiken door de offertes te gebruiken als marketingcommunicatie-instrument.

Want organisaties die snappen dat de klant aandacht moet krijgen zullen beter gaan presteren in de veranderende en groeiende netwerkeconomie *Seth Godin* (2007).

Mediaplanning

Dit is de laatste paragraaf van de marketingcommunicatiestrategie. In dit onderdeel zijn de volgende onderdelen besproken: onderzoek, doelgroep, marketingcommunicatiedoelstellingen, strategie, positionering en de marketingcommunicatiemix. In dit hoofdstuk wordt een mediaplanning gekoppeld aan de middelenmix uit de voorgaande paragraaf. De campagneperiode is drie maanden.

In de voorgaande paragraaf is gebleken dat de middelenmix vrijwel volledig zelf wordt beheerd. Het budget voor marketingcommunicatie-uitingen is klein. In de mediaplanning is rekening gehouden met het budget en de voorkeur voor eigen beheer. De kosten zijn geschat op basis van werknemersuren. In de onderstaande tabel een overzicht van de in te zetten media binnen een campagneperiode van drie maanden. U ziet een korte toelichting op de media-acties. Voor meer informatie over het desbetreffende middel verwijs ik u naar de middelenmix op de pagina hiervoor.

Middel	Toelichting en beslissingsmoment	Kosten	Aug.	Sept.	Okt.
Website	Zo snel mogelijk aanpassen van de website aan de nieuwe positioning statement en andere randvoorwaarden. 'Informatie zoeken en evaluatie'	Websitebouwer + 2x parttimer 4wk = 64u			
Offertes	Zo snel mogelijk updaten van de offertes met als doel inspelen op het aankoopproces door de beslissers te informeren of beïnvloeden. 'Aankoop'	2x een dagdeel per werknemer 3x = 24u			
Google positie	Continu blijven investeren in online mogelijkheden via blogs of advertenties. 'Behoeftte opwekken en informatie zoeken'	2u per week per werknemer 3x = 6u per week			
Netwerken	Na de zomervakantie deel gaan nemen aan netwerkbijeenkomsten om de doelgroep te bereiken. 'Behoeftte opwekken'	Ong. 3u per bijeenkomst per werknemer			
Advertentie	Afhankelijk van kosten en aanknopingspunten ongeveer eens per twee maanden een advertentie. 'Behoeftte opwekken'	Opstellen advertentie door werknemer 4u + adverteerkosten			
After-Dare	Een aantal weken na de Dare-dag een herinnering om top-of-mind te blijven (bij voorkeur digitaal en te verspreiden) 'Behoeftte opwekken'	Afh. van vorm aantal werknemersuren			

Op de volgende pagina begint het laatste onderdeel van deze scriptie: de aanbevelingen. Deze aanbevelingen zijn geformuleerd als antwoord op de hoofdvraag.

Aanbevelingen

In de twee voorgaande onderdelen zijn de situatieanalyse en de marketingcommunicatiestrategie beschreven. In dit onderdeel van de scriptie vindt u de aanbevelingen. De aanbevelingen is het laatste onderdeel van de scriptie. In de marketingcommunicatiestrategie vindt u aanbevelingen gegeven m.b.t. het positioneren van Six Fingers voor de juiste marketingcommunicatiedoelgroep. In dit onderdeel wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag van de scriptie:

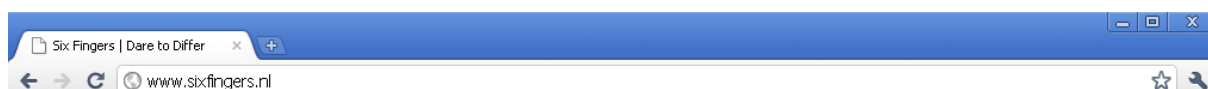
'Communiqueert Six Fingers op de juiste manier met haar doelgroep?'

Nee, de communicatie met de doelgroep kan op marketingcommunicatieniveau op een aantal punten verbeteren. Hieronder vindt u de aanbevelingen over deze verbeteringen voor Six Fingers.

Categoriebehoefte communiceren met Joyce-principe

Zoals besproken in de situatieanalyse kan een merknaam twee associaties oproepen. Een associatie bij de merknaam zelf wordt het Joyce-principe genoemd. En aangeleerde associaties door marketingcommunicatie is het Juliet-principe *Riezebos* (2002). Zowel 'Six Fingers', 'Branchmarking' als 'Dare To Differ' vallen onder het Juliet-principe. Dat wil zeggen dat de zowel de organisatie- als productnaam geen associaties heeft met de productcategorie. Om associaties aan te leren is een groot marketingcommunicatiebudget nodig. Dit is prijzig voor een kleine en jonge organisatie als Six Fingers. Wanneer Six Fingers een merknaam associatie volgens het Joyce-principe neemt is er minder budget nodig om categoriebehoefte en productkennis te genereren. Een simpele oplossing is 'Six Fingers marketing en innovatie'. Op dit moment wordt als propositie 'Dare to Differ' gebruikt. Deze uitnodigende tekst komt tot zijn recht als afsluitende tekst onder e-mails of webteksten. Echter is het verstandiger om als opening 'Six Fingers marketing en innovatie' gebruiken.

Als u bijvoorbeeld de onderstaande menubalk op de website kijkt ziet u: 'Six Fingers | Dare to Differ'. Menubalken als deze kunnen al bijdragen aan het vergroten van de merkassociaties volgens het Joyce-principe. Andere middelen waarop de categoriebehoefte gecommuniceerd kan worden zijn: visitekaartjes, batches, briefpapier. Iedere keer wanneer de voorraad van één van deze middelen op is, kan de huidige vorm worden vervangen door de categorie te communiceren. Kostentechnisch is het niet haalbaar om de volledige mix ineens te vervangen.



Positioning statement voor branchmarking

In alle marketingcommunicatie-uitingen worden alinea's gewijd aan het uitleggen van de innovatietechniek. Deze teksten zijn te omslachtig. De boodschap is niet duidelijk. Om de doelgroep in één oogopslag uit te nodigen om meer te weten te komen over branchmarking adviseer ik om een positioning statement te koppelen aan branchmarking. Een positionering is het creëren van een identiteit voor een merk of product gericht aan een bepaalde doelgroep. Een statement is een weergave van deze identiteit in één zin.

Uit de interviews met klanten kwam de wereldwijde blik nadrukkelijk naar voren. Six Fingers gebruikt op dit moment de merkwaarde onderscheiden. Deze merkwaarden worden door de doelgroep belangrijk gevonden. Uit de situatieanalyse zijn deze woorden gekozen als merkwaarden in de communicatie richting de klanten. Door die twee merkwaarden te combineren kunnen twee positioning statements geformuleerd worden. Mogelijke statements voor branchmarking zijn: 'Branchmarking onderscheiden door wereldwijde succescases' of 'Branchmarking wereldwijde blik voor onderscheidend vermogen'. Hierdoor weet de marketingcommunicatiedoelgroep in één oogopslag wat branchmarking precies is. Natuurlijk is één zin onvoldoende voor alle uitingen. De eerste indruk moet duidelijk zijn waardoor die uitnodigt om meer te lezen. Ik adviseer Six Fingers om de teksten zoals die nu bijvoorbeeld op de website staan korter te maken. Een boodschap die niet kort en krachtig geformuleerd kan worden is niet helder.

Vermijden van vage termen

Ook deze derde aanbeveling heeft betrekking op het verhelderen van de boodschap. Uit de twee zojuist besproken aanbevelingen kan geconcludeerd worden dat de er voor de klanten en prospects onduidelijkheid is over de dienst die Six Fingers aanbiedt. Enkele respondenten hebben tijdens de interviews gezegd dat zij vooraf aan het intakegesprek niet wisten wat Six Fingers precies deed. Alle tien de respondenten hebben na het intake- of kennismakingsgesprek wel duidelijk voor ogen wat de doelstelling en toegevoegde waarde van de samenwerking met Six Fingers is. Enkele respondenten benadrukken dat het voor een leek lastig is te begrijpen wat Six Fingers doet. Om die reden is de concurrentie ook lastig te bepalen en wordt volgens de klanten de organisatie ook vergeleken met reclamebureaus. Tijdens de intake- of kennismakingsgesprekken (persoonlijke verkoop) is de boodschap wel helder voor de doelgroep. Het streven is een heldere boodschap te communiceren in tekst via de instrumenten uit de middelenmix.

De derde aanbeveling voor het verhelderen van de boodschap heeft te maken met woordkeuze. Het vierstappenplan van branchmarking bestaat onder andere uit de stap 'ideeën'. Tijdens deze stap wordt een 'ideeportfolio' met daarin allerlei 'ideeën' en vervolgens worden er 'ideesessies' gehouden. Ik raad Six Fingers aan om minder gebruik te maken van nietszeggende termen. De definitie van idee¹⁵

¹⁵ Definitie van idee *ideeën* **1** *het, de; o en v* het beeld dat de geest zich van iets heeft gevormd: *de marxistische ~* **2** *het; o* in de geest gevormde voorstelling; denkbeeld: *hij houdt er rare ~en op na; geen ~!* ik weet het niet **3** *het; o* mening **4** *het; o* inval, plan (vr-03-06-2011)

<http://www.vandale.nl/vandale/zoekService.do?selectedDictionary=nn&selectedDictionaryName=Nederlands&searchQuery=idee>

volgens Van Dale is 'het beeld dat de geest zich van iets heeft gevormd' of 'in de geest gevormde voorstelling; denkbeeld'. Zelfs in de definitie van het woord staan drie vage termen om aan te duiden wat een ander woord betekend. Ideeën is een containerbegrip VB op de webpagina van Six Fingers onder ideeën (vr-03-06-2011 <http://www.sixfingers.nl/idee%C3%ABn/>) wordt in vier regels uitgelegd wat het doel is van de ideecreatie. Eigenlijk is na het lezen nog steeds niet duidelijk wat er precies bedoeld wordt. Een betere woordkeuze ter vervanging van 'ideeën' zou zijn: strategische keuzes of kansen. Het gebruik van strategische keuzes hangt af van de aard van het vraagstuk. Als het vraagstuk betrekking heeft op strategie is dit het sterkste woord. Kansen is een tweede mogelijkheid en voor marketeers een woord met lading.

VB de onderstaande webtekst: 'Een ideeënportfolio met daarin alle ideeën opgenomen waarmee u zich kunt onderscheiden in uw markt. Dat krijgt u geleverd. Wij geloven niet in traditionele brainstormen. Helaas leiden deze te vaak tot veel post-its en weinig actie. De reden hiervoor is simpel: creatie moet gestuurd worden om zo ideeën aan te laten sluiten bij de strategie van uw organisatie' wordt dan: 'Six Fingers gelooft niet in traditionele brainstormen. Helaas leiden deze vaak tot veel post-its en weinig actie. De reden hiervoor is simpel: creatie moet gestuurd worden om aan te sluiten bij de strategie van uw organisatie. Met behulp van de strategische keuzes stelt Six Fingers een portfolio op met daarin de concrete mogelijkheden waarmee u zich kunt onderscheiden in de markt.'

Marktdefinitie

Enkele respondenten benoemen dat Six Fingers een niche te pakken heeft en dat de organisatie daarom onderscheidend is. Uit de situatieanalyse en onderzoek naar consument, product en concurrent blijkt ook dat Six Fingers onderscheidend is en langdurig concurrentievoordeel heeft gecreëerd met de unieke dienst.

Echter is het creëren van categoriebehoefte de basis voor om een marketingcommunicatie-effect te veroorzaken bij de doelgroep. Bij Six Fingers is die productcategorie onduidelijk, waardoor er ook geen behoefte aan de categorie kan ontstaan. Uit de interviews blijkt dat alle tien de klanten en prospects moeite hebben met het benoemen van concurrenten. Drie van de tien respondenten noemen een concurrent (drie verschillende). Twee van de drie geven hierbij twijfel aan of dit een concurrent is. De derde respondent kan begrijpen dat het voor prospects onduidelijk is wat Six Fingers precies doet en dat de organisatie om die reden ook met reclamebureaus vergeleken kan worden. Omdat er geen categorie is bepaald is het onmogelijk om te bepalen wie de concurrenten zijn. Er is te weinig focus en helderheid naar buiten.

Een productcategorie wordt geformuleerd in de marktdefinitie. Dit valt onder het marketingcommunicatie-effect categoriebehoefte. Ik adviseer Six Fingers om te communiceren met de productcategorie marketinginnovatie of marketing en innovatie afhankelijk van de context. Op dit moment combineert Six Fingers deze categorieën al deels. Uit Google zoekresultaten blijkt ook dat Six Fingers investeert in zowel marketing als innovatie. Door de twee termen te combineren ontstaat een

productcategorie die geen van de mogelijke concurrenten claimt (voor meer informatie hierover verwijs ik u naar de bijlage 'analyse webteksten 10 concurrenten').

VB op dit moment roept de productcategorie verwarring op door onder andere: Branchmarking is een innovatietechniek, Six Fingers is een marketingbureau, de diensten zijn businessmodelinnovatie, product- en dienstinnovatie maar de adviezen hebben betrekking op de 4P's uit de marketing. Ik adviseer Six Fingers om te communiceren als een marketingbureau dat marketingadvies geeft met behulp van de innovatietechniek branchmarking (die ik dan overigens marketinginnovatietechniek zou noemen voor de consistentie). Een sterkte van Six Fingers is dan de combinatie van marketing en innovatie.

Middelenmix uitbreiden tot buiten eigen beheer

De middelenmix van Six Fingers wordt vrijwel in zijn geheel beheerd door de werknemers zelf. Er zijn twee parttime medewerkers in dienst die één dag per week besteden aan het verbeteren van de marketingcommunicatie-uitingen. Daarnaast heeft iedere medewerker een eigen blog en een Twitteraccount. Uit de samenstelling van de middelenmix kan geconcludeerd worden dat er veel budget beschikbaar is voor marketingcommunicatie. Echter is dit grotendeels in eigen beheer. Het is aan te raden om ook te investeren in betaalde media, zoals het lidmaatschap van een netwerkgroep waar de doelgroep ook lid van is, het digitaliseren van direct mailing en consistentie in adverteren. Het organiseren van de Dare-dag is een goede zet.

Interactief in sociale media

Uit de interviews is gebleken dat geen enkele van de tien respondenten één van de blogs of andere publicaties leest. Ook zeggen alle respondenten dat zij de website alleen gebruiken tijdens de tweede fase van het beslissingsproces 'informatie zoeken en evaluatie'. Voor de klanten hebben beide middelen geen toegevoegde waarde meer nu zij eenmaal klant zijn van Six Fingers.

Bij Six Fingers staat het delen van kennis centraal. De werknemers zijn voortdurend bezig met het delen van gevonden succesverhalen op één of meerdere van de middelen. Echter houdt Six Fingers zich niet bezig met het kijken naar de wensen en behoeften van de klant door de inzetten van interactieve communicatie d.m.v de website en andere sociale media. Er wordt vooral gezonden in plaats van werkelijke interactie gecreëerd. Voor het binnenhalen van nieuwe klanten is luisteren en interacteren belangrijk. Het is daarom aan te raden dat Six Fingers in de toekomst meer gaat luisteren naar de wensen en behoeften van prospects door interactief op te treden in sociale media. Dit past bij de organisatie en de nieuwe positionering. Hiervoor kan de strategie van *Van Bellegehem* (2011) uit 'The Conversation Manager' gebruikt worden.

Communiceren met de beslissende doelgroep

Uit het BSM-model (marketingcommunicatiedoelgroep) blijkt dat vrijwel geen marketingcommunicatie-uitingen aan de beslissende doelgroep zijn gericht. Deze beslissende doelgroep bestaat uit de

leidinggevend, ook wel directieteam of Raad van Bestuur. Die groep heeft de beslissingsbevoegdheid over budget.

Uit de interviews is gebleken dat de leidinggevend lastig te bereiken zijn met uitingen. In het BSM-model ziet u dat de marketingcommunicatiedoelgroep in totaal alleen tijdens werktijd en op kantoor bereikt wordt. De beslissende doelgroep wordt mogelijk tijdens de beslissingsfase 'informatie zoeken en evaluatie' en tijdens de fase 'aankoop' bereikt. De fase 'informatie zoeken en evaluatie' hangt af van de bereidheid en betrokkenheid van de leidinggevende. Het is aan te raden om nader onderzoek te verrichten naar de bereikbaarheid van de beslissende doelgroep. De middelen die tijdens de fase 'aankoop' bij de beslisser terecht komen zijn alleen offertes en eventueel persoonlijke verkoopgesprekken via de telefoon (als de beslisser daar behoefte aan heeft).

Officieel (maar wat is officieel) is een offerte geen marketingcommunicatie-instrument. Echter adviseer ik Six Fingers gebruik te maken van dit enige contactmoment met de beslissende doelgroep en één of twee pagina's te wijden aan het toelichten van Six Fingers. Bijvoorbeeld door een positioning statement, toelichting bij de dienst branchmarking en een aantal referenten. Het is belangrijk dat de boodschap kort en krachtig geformuleerd wordt want wellicht is de beslisser hoofdzakelijk opzoek naar het prijskaartje.

Literatuurlijst

Bronvermelding

Organisatie

Branchmarking (2008) A.W. Bruna Uitgevers, Utrecht

ADAMS, R.J.J.

Ga Vreemd! (2010) A.W. Bruna Uitgevers, Utrecht

ADAMS, R.J.J.



Onderzoek

Basisboek Kwalitatief onderzoek (2001) Stenfert Kroese, Groningen

BAARDA, D.B. en GOEDE, M.P.M. de

Basisboek Methoden en Technieken (2001, derde druk) Stenfert Kroese, Groningen

BAARDA, D.B. en GOEDE, M.P.M. de

Enquêteren en gestructureerd interviewen (2000) Stenfert Kroese, Groningen

BAARDA, D.B. en GOEDE, M.P.M. de

Marketingcommunicatie

Advertising Communications and Promotion Management (1998, tweede druk) McGraw, Signapore

ROSSITER, J.R. en PERCY L.

Alle marketeers vertellen verhalen (2005, vertaling uit 2010) A.W. Bruna Uitgevers, Utrecht

GODIN, S.

De Blauwe Oceaan Strategie (2005) Business Contact, Amsterdam/Antwerpen

KIM, W. CHAN en MAUBORGNE, R.

Gehaktballen met slagroom (2007) A.W. Bruna Uitgevers, Utrecht

GODIN, S.

Marketingcommunicatiestrategie (2002, vierde druk) Stenfert Kroese, Groningen

FLOOR, J.M.G. en RAAIJ, W.F. van

Merkenmanagement (2002, tweede druk) Wolters-Noordhoff, Groningen / Houten

RIEZEBOSS, R.

Positioneren (2009, tweede druk) Boom, Amsterdam

RIEZEBOSS, R. en GRINTEN, J. van der

The Conversation Manager (2011, zesde druk) Lanno Campus, Leuven (België)

BELLEGGHEM, S. van

Internetbronnen

ma23-05-2011 <http://nl.wikipedia.org/wiki/FCB-matrix> (1980)

FOOTE, CONE, BELDING

De internetbronnen vindt u in de voetnoten bij het desbetreffende onderwerp.