

# Een Vacature revolutie in 8 stappen

# Strategisch Online Marketingplan

Leiden, 13 juni 2017

Auteur: Sophie Edixhoven

Studentnummer: s1081254

Opleiding: Commerciële Economie jaar 4

Organisatie: Spielwork

Opdrachtgever: Manus Aa,

CEO Spielwork

Begeleidende docent: Dhr. Jan-Bart Heijne

Eerste beoordelaar: Dhr. Toon Vuursteen

Tweede beoordelaar: Dhr. Colin Reudink

Instelling: Hogeschool Leiden

# Voorwoord

Voor u ligt een strategische online marketingplan, inclusief doelgroeponderzoek, geschreven in opdracht van Spielwork. Dit plan vormt het einddocument van mijn afstudeeropdracht van de opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden. In de maanden februari tot en met juni 2017 is dit gehele strategische online marketingplan geschreven en het onderzoek opgezet, uitgevoerd en geanalyseerd.

Tijdens mijn gehele afstudeerperiode heb ik mij verdiept in dit inspirerende bedrijf en van dichtbij kunnen zien hoe het bedrijf groeide en nog steeds doet. Doordat het management vertrouwde op mijn eigen initiatieven, creativiteit en kennis zorgde dat voor een motiverende en inspirerende afstudeerperiode. Dit strategische online marketingplan is voortgekomen uit een onderzoek en zal een bijdrage leveren aan het marketingbeleid van Spielwork.

Mijn dank gaat uit naar het gehele team van Spielwork. Speciale dank voor Manus Aa, de CEO en mijn afstudeerbegeleider, voor deze opdracht en zijn hoge betrokkenheid. Daarnaast wil ik Bart-Jan Heine bedanken voor zijn ondersteuning en feedback tijdens de uitvoering van mijn afstudeeropdracht. Tot slot wil ik mijn vrienden en familie noemen omdat zij mijn onuitputtelijke bron van positiviteit en motivatie vormen.

Sophie Edixhoven

Leiden, juni 2017

Inhoud

[Voorwoord 2](#_Toc484692978)

[Management Summary 4](#_Toc484692979)

[Inleiding 6](#_Toc484692980)

[1. Probleemformulering 8](#_Toc484692981)

[1.1 Probleem 8](#_Toc484692982)

[1.2 Doelstelling 8](#_Toc484692983)

[1.3 Probleemstelling 8](#_Toc484692984)

[1.4 Deelvragen 9](#_Toc484692985)

[Stap 2: Drijfkracht definiëren 12](#_Toc484692986)

[2.1 Interne omgeving 12](#_Toc484692987)

[2.2 Sterkten en zwakten 16](#_Toc484692988)

[Stap 3: De omgeving begrijpen 16](#_Toc484692989)

[3.1 Externe omgeving 16](#_Toc484692990)

[3.1.1 Marktdefinitie 16](#_Toc484692991)

[3.1.2 Afnemersanalyse 17](#_Toc484692992)

[3.1.3 Millennials 18](#_Toc484692993)

[3.2 Bedrijfstakanalyse 19](#_Toc484692994)

[3.2.1 DESTEP-analyse 20](#_Toc484692995)

[3.2.2 Directe concurrenten 23](#_Toc484692996)

[3.3 Concurrentenanalyse 24](#_Toc484692997)

[3.3.1 Magnet.me 25](#_Toc484692998)

[3.3.2 YoungCapital 26](#_Toc484692999)

[3.3.3 Indeed 27](#_Toc484693000)

[3.3.4 Homerun.nl 28](#_Toc484693001)

[3.3.5 Harver 29](#_Toc484693002)

[3.3.6 Vacatures.nl 29](#_Toc484693003)

[3.3.7 Vijfkrachtenmodel Porter 30](#_Toc484693004)

[3.4 Kansen en bedreigingen 31](#_Toc484693005)

[3.5 Digitaal marketing SWOT 32](#_Toc484693006)

[3.6 Centraal probleem 33](#_Toc484693007)

[Stap 4: De toekomst definiëren 33](#_Toc484693008)

[4.1 Doelstellingen 33](#_Toc484693009)

[4.2 Strategische opties 34](#_Toc484693010)

[Optie 1 – Product Leadership 34](#_Toc484693011)

[Optie 2 – Operational Excellence 35](#_Toc484693012)

[Optie 3 – Marktpenetratie 35](#_Toc484693013)

[4.3 FOETSJE-model 36](#_Toc484693014)

[Stap 5: Doelgroep omschrijven 37](#_Toc484693015)

[5.1 Segmenteren 37](#_Toc484693016)

[5.1.1 Conclusie onderzoek 38](#_Toc484693017)

[5.1.2 Hypothesen 40](#_Toc484693018)

[5.2 Doelmarktbepaling 40](#_Toc484693019)

[5.3 Positionering 41](#_Toc484693020)

[Stap 6: Propositie 41](#_Toc484693021)

[6.1 Product 41](#_Toc484693022)

[6.2 Prijs 43](#_Toc484693024)

[6.3 Plaats 43](#_Toc484693025)

[Stap 7: Promotie 44](#_Toc484693026)

[7.1 Sociale-mediaplatformen 44](#_Toc484693027)

[7.1.1 Instagram 45](#_Toc484693028)

[7.1.2 Facebook 46](#_Toc484693029)

[7.1.3 YouTube 48](#_Toc484693030)

[7.1.4 Blog 49](#_Toc484693031)

[7.1.5 Snapchat 50](#_Toc484693032)

[7.2 Planning 50](#_Toc484693033)

[7.3 Kosten 51](#_Toc484693034)

[7.4 Controle 52](#_Toc484693035)

[Stap 8: Millennials behouden 52](#_Toc484693036)

[8.1 Relatie meten 52](#_Toc484693037)

[Millennials ondervragen 52](#_Toc484693038)

[8.2 Meten is weten 53](#_Toc484693039)

[Bibliografie 55](#_Toc484693040)

Bijlage 1: Vacature Spielwork

Bijlage 2: Verbatim interview Manus Aa

Bijlage 3: Onderzoek

Bijlage 4: Theoretisch kader

Bijlage 5: Methoden

Bijlage 6: Resultaten

Bijlage 7: Discussie

Bijlage 8: Vragenlijst

Bijlage 9: Terugblik op afstuderen

# Management Summary

In eight steps to success: this approach is examined and provided in this report for the business Spielwork, a company that is working towards a vacancy revolution. Spielwork believes that vacancies must be described in a more visual and detailed way, instead of the traditional way with abstract information. The relationship between employer and a new employee must be in good harmony in the first instance rather than wasting time and money before finding the correct relation. Spielwork claims that the new generation, the Millennials who are born between 1981-1999 in a digital world and are used to react and directly share information with their environment, requires more transparency and reality.

Considering this clear vision, a strategic online marketing plan originated within the phase of graduating for my study ‘Commerciële Economie’ from the University of Applied Sciences of Leiden. The objective of the attached? (used?) quantitative research was to investigate if the usage of social media by Millennials in different phases (graduating, just graduated of already working) has effect on effectivity(efficiency?) of a vacancy. Results show that there was a significant difference in the practice of Facebook between the graduating group and the working Millennials (hypotheses 1). In addition, a significant difference is found in the utilization of Snapchat between just graduated and working Millennials. Other social media platforms showed no significant difference. The second hypothesis: the needs regarding to a job are different if a comparison is made between the different phases of Millennials; this hypothesis showed no significant difference. Spielwork does not have to take the different phases of Millennials into account when making a marketing policy. These results had a big influence on the marketing recommendations described in this plan. The main goal was to gain an overall insight in the needs of the Millennials while they are searching for a job to verify whether the statements of Spielwork are correct and can be accepted in the marketing policy. Ultimately, an effective approach for Spielwork reaching the Millennials is described.

The research is accomplished through a quantitative online survey distributed amongst all Millennials in the mentioned different life phases. All 160 responses are filtered to 147 useful answers and are analyzed in statistics program called SPSS. Taking the accomplished descriptive analysis into consideration, an ANOVA is made to compare the given results to different phases of the Millennials. Consequently, after finding a significant relation, a Kruskal-Wallis test is made to profoundly investigate this relation.

The Millennials are screened very detailed and regarding the gathered information, recommendations are described for Spielwork. Online platforms such as Instagram, YouTube and Snapchat are very attractive for Spielwork to implement because of the visual expressions. Realizing a blog will also help Spielwork creating brand awareness. All these recommendations are supported with visual examples. This strategic online marketing plan also provides guidelines how to control the marketing policy.

# Inleiding

Op het moment dat Manus Aa het werkveld betrad, viel het hem op dat het vinden van een passende baan niet gemakkelijk was. Doordat vacatures onduidelijk omschreven waren, riepen deze eerder vragen op. Vragen over wat deze baan nou eigenlijk écht inhoudt, wat de meningen van werknemers zijn, over de invulling van de werkweek, over het salaris et cetera. In wezen, was de gehele aangeboden baan een groot vraagstuk. Manus was overtuigd dat vacatures op een andere manier beschreven moesten worden. Spielwork was geboren.

Spielwork is een online vacaturebedrijf, dat ervoor wil zorgen dat bedrijf en (toekomstige) werknemer een goede match vormen door Millennials te laten ontdekken wat een baan écht inhoudt middels visuele, realistische vacatures. Millennials zijn samen een generatie (1981-1999) geboren in een wereld waarin technologie een hoofdrol speelt. Deze generatie verschilt om deze reden op veel aspecten met de voorgaande generaties. De nieuwste technologieën bieden de mogelijkheid om continue interactie met elkaar te hebben, te zoeken naar informatie en entertainment te zoeken op online platformen. Wereldwijd proberen bedrijven zo goed mogelijk in te spelen op deze verschuiving van off- naar online. Desalniettemin worden vacatures al decennialang op dezelfde manier weergeven: een omschrijving van een het bedrijf, functieomschrijving en gestelde eisen van de potentiële medewerker. Deze ‘traditionele’ manier kwam wellicht overeen met de behoeften van andere generaties; Millennials verlangen vermoedelijk naar meer transparantie.

Over een aantal jaar zijn de meeste Millennials afgestudeerd en beginnen aan hun eerste baan of zijn deze recent begonnen. Vaak worden met vacatures verkeerde verwachtingen geschept, omdat een bedrijf de vacature aantrekkelijker maakt dan de werkelijkheid is. Ook worden regelmatig essentiële details weggelaten zoals salarisindicatie. Voor sollicitanten wordt het onduidelijk op wat voor functie zij nou eigenlijk solliciteren en is de kans groot dat deze baan eigenlijk niet bij hem of haar past. Spielwork wil dit gat dichten, Spielwork wil een vacaturerevolutie beginnen en staat voor eerlijkheid en transparantie, ondernemend en speels doch professioneel.

Nu Spielwork haar bestaansrecht bepaald en ontworpen heeft, rest het beantwoorden van het grootste vraagstuk: Hoe zijn de Millennials te bereiken? Wat is het meest effectief? Dit strategisch online marketingplan tracht deze vragen te beantwoorden met daarbij een uitgevoerd onderzoek. Doordat het bedrijf zich nog in de introductiefase bevindt, is het van belang zo veel mogelijk concrete informatie te verzamelen over Spielwork zelf, de markt, de doelgroepen dit op een overzichtelijke manier weer te geven in één document. Dit document zal daarom een strategisch online marketingplan vormen, gebaseerd op een uitgewerkt onderzoek. Het plan zal worden afgebakend door te alleen te richten op online en een hoofdzakelijk doel te stellen: de behoeften omtrent een online vacature en online gedragingen van Millennials achterhalen.

Het strategisch online marketingplan ondersteunt Spielwork in het benaderen van haar doelgroep. Dit advies is gebaseerd op de geïnterpreteerde resultaten uit het onderzoek. Deze opdracht zal in februari tot juni 2017 vervuld worden. Het strategische online marketingplan zal opgesplitst worden in zeven stappen volgens het boek 7 Steps to Success – Digital Marketing Strategy Guide (2016). Om meer helderheid te scheppen is een eerste stap toegevoegd aan dit document, namelijk: het definiëren van het probleem van Spielwork.

Allereerst wordt het probleem geformuleerd en uitgelegd wat de doel- en probleemstelling is (Stap 1). In dit eerste gedeelte worden de deelvragen omschreven, die bij dit strategische online marketingplan en het onderzoek horen. Deze deelvragen zijn verdeeld onder de zeven stappen van het boek, het theoretische kader en kwantitatieve onderzoek. In dit document is dus een eerdere stap toegevoegd om het probleem van Spielwork af te bakenen. Het tweede hoofdstuk (Stap 2) omschrijft de interne omgeving. Het derde hoofdstuk (Stap 3) omschrijft de externe analyse met daarin een bedrijfs-, en concurrentenanalyse. In de afsluiting van de derde stap wordt de interne en externe omgeving tegen elkaar afgewogen en vormt dit de grondslag voor Stap 4: het definiëren van de toekomst. Hierin worden doelstellingen en strategische opties geformuleerd. Eenmaal een strategische optie gekozen kan een positionering bepaald worden in hoofdstuk 5 (Stap 5). In de vervolgstappen 6 en 7 wordt de marketingmix nader uitgewerkt. De achtste en laatste stap omschrijft op welke manier Spielwork haar gekozen strategie kan controleren zodat tijdig aanpassingen gedaan kunnen worden.

# Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling en bijbehorende doelstelling beschreven. Ter ondersteuning hiervan zijn verschillende deelvragen opgesteld om structuur binnen dit online strategisch marketingplan te creëren. Voorafgaand wordt het probleem en de achtergrond daarvan beschreven.

## Probleem

Spielwork streeft naar meer realiteit in vacatures door deze op een visuele manier weer te geven in plaats van de (traditionele) wijze zoals omschreven in de inleiding. Vacatures moeten aangepast worden aan een nieuwe generatie, de Millennials, die binnenkort het grootste aandeel in het werkveld zullen hebben. Deze grote groeptoont een geheel ander zoekgedrag dan voorgaande generaties door de hedendaagse technologische mogelijkheden. Een vrouw van 56 jaar zocht bijvoorbeeld naar een baan in de krant. Haar dochter van 23 jaar (een Millennial) verricht deze zoektocht misschien op haar smartphone. Spielwork wil haar doelgroepdaarom ook benaderen met een geheel nieuwe manier van zoeken naar een baan. Echter geniet Spielwork, zoals eerder beschreven, nog niet veel bekendheid omdat het bedrijf zich in de introductiefase bevindt. Spielwork heeft daarom een duidelijk strategisch online marketingplan nodig om, naast een helder beeld van de markt, deze doelgroepgericht online te kunnen bereiken en bekend te maken met Spielwork.

## Doelstelling

Door middel van kwantitatief onderzoek is het doel de behoeften van de baanzoekende Millennials in kaart te brengen en zo een effectieve benaderingswijze te vinden. Spielwork wenst meer inzicht in de doelgroepte verkrijgen, evenals te achterhalen wat hen zoal online beweegt (en hoe) en aantrekt in een baan. Dit zal daarom ook de kern vormen van het onderzoek vormen. Door een geschikte benaderingswijze toe te passen in het strategische online marketingplan, zal deze aantrekkelijke doelgroepSpielwork sneller en gemakkelijker vinden en hopelijk hier gebruik van willen/gaan maken. Uiteindelijk zal de aansluiting tussen Millennials en Spielwork nauwkeuriger worden.

## Probleemstelling

Nadat de achtergrond van het probleem en doelstelling helder omschreven zijn, luidt de probleemstelling als volgt:

*‘Wat is een effectieve benadering voor Spielwork om Millennials online te benaderen?’*

## Deelvragen

Om de bovenstaande probleemstelling te beantwoorden zijn deelvragen opgesteld. Deze zijn hieronder onderverdeeld in de zeven stappen van het boek Seven Steps to Succes (SmartInsights, 2016). Deze deelvragen bieden structuur aan dit document en het uitgevoerde onderzoek.

#### Stap 1: Probleem definiëren

#### Stap 2: Drijfkracht definiëren (interne analyse)

1. Waarvoor staat Spielwork als organisatie?
   * Wat is de organisatiecultuur van Spielwork?
   * Wat zijn de online doelstellingen van Spielwork?
   * Hoe ziet de financiële situatie van Spielwork eruit?
   * Hoe ziet het marketingbeleid eruit voor Spielwork?

#### Stap 3: De omgeving begrijpen (externe analyse)

1. Hoe ziet de markt eruit waarin Spielwork actief is?
2. Welke kansen en bedreigingen doen zich voor in de externe omgevingen voor Spielwork?
3. Welke trends en ontwikkelingen bevinden zich in Nederland, relevant voor Spielwork?
4. Wie zijn de concurrenten van Spielwork?
   * Op welke manier bewegen de concurrenten online?
5. Is de consument gesegmenteerd?
   * Wie zijn de huidige afnemers van Spielwork? (Afnemersanalyse)
   * Wie zijn de potentiële afnemers van Spielwork? (Afnemersanalyse)
   * Wat biedt Spielwork de doelgroepaan? (Afnemersanalyse)
   * Waar kan onze doelgroepSpielwork vinden? (Afnemersanalyse)
   * Wanneer komt de doelgroepterecht bij Spielwork? (Afnemersanalyse)
6. Hoe ziet de SWOT-analyse eruit voor Spielwork?
7. Wat is het centrale probleem voor Spielwork?

#### Stap 4: De toekomst definiëren

1. Wat zijn de toekomstige doelen voor Spielwork?
   * Wat is de invulling van de 5 S’en voor Spielwork?
2. Welke strategische opties kunnen opgesteld worden voor Spielwork?

#### Stap 5: Doelgroep omschrijven

1. Wat is de consumenten segmentatie voor Spielwork?
   * Wat zijn de demografische gegevens van de consument van Spielwork?
2. Wat zal de doelmarktbepaling zijn voor Spielwork?
3. Wat is naar verwachting de beste positionering voor Spielwork?
4. Welke markten zijn aantrekkelijk voor Spielwork om in de toekomst eventueel te opereren?

#### Stap 6: Propositie

1. Welke propositie valt aan te raden voor Spielwork?
2. Hoe worden de principes van Cialdini gebruikt?
3. Hoe ziet de invulling van de online marketingmix eruit voor Spielwork? (Drie van de vier P’s)
   1. Is deze invulling afgestemd op alle verschillende onlinekanalen?

#### Stap 7: Promotie

1. Op welke wijze kan Spielwork de kanalen inzetten? (Vierde P)
   * Hoe moet de website ingericht worden?
   * Hoe moeten de sociale-mediaplatformen ingezet worden?
2. Op welk moment moet Spielwork de aanbevolen kanalen inzetten?
3. Wat zijn de kosten om deze kanalen te realiseren?
4. Op welke wijze wordt deze invulling gecontroleerd?

#### Stap 8: Millennials behouden

1. Hoe worden de resultaten van de marketing gecontroleerd door het management van Spielwork?
2. Hoe beoordeelt Spielwork de websitetraffic?

#### Deelvragen theoretisch kader: De behoeften en online gedrag van Millennials

1. Wie zijn de Millennials?
   * Wat kenmerkt de Millennials?
   * Op welke manier bewegen de Millennials zich online?
   * Wat is het carrièreperspectief van de Millennials?
   * Welke manier van vacatures zoeken is wenselijk voor Millennials?
   * Via welke online wegen zoeken Millennials naar een nieuwe baan?
   * Zijn Millennials meer tekstueel of visueel ingesteld?
2. Op wat voor manier kunnen Millennials online beïnvloeden worden?

* Wat zijn relevante beïnvloedingsprincipes? (Beïnvloedingsprincipes Cialdini)
  + Hoe kunnen deze principes het meest effectief ingezet worden?
* Op welke wijze kan Spielwork sociale media als marketingbeleid gebruiken? (Smart Insights)

#### Deelvragen kwantitatief onderzoek: effectiviteit van online vacatureteksten

1. Welke factoren zijn van invloed op de effectiviteit van online vacatureteksten?
   * Via welke online wegen zoeken Millennials naar een nieuwe baan?
   * Wat zijn de behoeften van Millennials ten opzichte van vacatures?
   * Wat is het gedrag van Millennials op sociale media?
     + Verschilt dit gedrag per leeftijd of fase van Millennials?
   * Welke elementen moet een vacature absoluut bevatten volgens Millennials?
     + Doel op werk
     + Persoonlijke ontwikkeling
     + Coachende werkgever
     + Constant feedback
     + Werk is mijn leven
   * Hebben Millennials inderdaad behoeften aan visuele beelden in vacatures?
   * Hebben Millennials inderdaad behoeften aan realistischere vacatures?

# Stap 2: Drijfkracht definiëren

In deze tweede stap wordt de volledige interne omgeving van Spielwork omschreven. De informatie voor de interne analyse is verkregen door middel van een interview met CEO Manus Aa en omschrijft het bedrijf, haar doelstellingen en financiële situatie. Daarbij horen ook de missie en visie van het bedrijf en de omschrijving van de doelgroep. Nadat ook de externe analyse geanalyseerd is in stap 3, worden sterktes en zwaktes van Spielwork verwerkt in een tabel.

## Interne omgeving

Om uiteindelijk een effectieve strategie te bepalen is het van belang om allereerst een interne analyse uit te voeren. Het is belangrijk om als bedrijf, en vooral als startend bedrijf, intern een duidelijke structuur te hebben en bestaansrecht te formuleren voordat naar de externe omgeving wordt gekeken. Binnen deze interne analyse worden de kernwaarden van Spielwork besproken, financiële mogelijkheden, gestelde doelen op het gebied van online marketing en het aangeboden product.

#### Spielwork

Zoals benoemd in de inleiding is Spielwork een online vacatureplatform, die Millennials op een visuele en realistische manier laat zien wat een baan inhoudt. De naam Spielwork is ontstaan door de woorden Spiel, dat een Engels woord is voor ‘op overtuigende wijze vertellen’, en work dat ‘werk’ betekent. Samen betekent Spielwork: op overtuigende wijze vertellen over werk (Aa, 2017). Het bedrijf is in 2016 ontstaan doordat de CEO, Manus Aa, vond dat de huidige vacatures onduidelijk en onvolledig zijn. Naar zijn mening ervaren beiden partijen groot verlies aan tijd en geld wanneer de samenwerking niet zoals verwachting blijkt te zijn; beide partijen moeten immers op zoek naar een andere werknemer en werkgever. De juiste verwachtingen scheppen van een baan is, volgens Spielwork, van cruciaal belang om een wederzijdse positieve samenwerking aan te gaan tussen bedrijf en werknemer. Spielwork ontwerpt daarom vacatures op een, volgens Manus, revolutionaire manier door een visuele, concrete en eerlijke weergave. Manus hanteert één missie, namelijk (Aa, 2017):

Spielwork streeft naar een vacature-revolutie waarbij de doelgroep Spielwork ervaart als de enige echte vacaturesite.

Spielwork is in 2016 opgericht en werkt met tien verschillende freelancers en vaste werknemers. Daarnaast heeft het bedrijf in februari 2017 stagiaires aangetrokken ter ondersteuning van de marketing. Het kantoor is gevestigd in Amsterdam. Naar verwachting zal in de loop van 2017/2018 het aantal werknemers sterk groeien door de verkregen opdrachten. Op kantoor heerst een informele bedrijfscultuur en krijgt iedereen de kans om zijn of haar sterke kanten te ontwikkelen. Het management heeft personeel aangenomen gespecialiseerd op verschillende visuele specialisaties zoals video en fotoshop. Manus, de CEO, wenst geen sterke hiërarchie maar een samenwerking waarin iedere medewerker van elkaar kan leren.

Manus heeft het bovenstaande samengevat tot een aantal kenwaarden waar Spielwork voor staat. De kernwaarden van Spielwork zijn:

* Eerlijkheid en transparantie
* Ondernemend
* Speels doch professioneel

Spielwork stelt zich op als intermediair tussen bedrijven en de baanzoekende doelgroep. Door bedrijven te overtuigen van dit unieke format, is het mogelijk om de vacatures namens deze bedrijven te plaatsen op de website van Spielwork. Partners van Spielwork zijn onder anderen Nespresso, TNT, Wilmar, Hapimag, Vopak, C.H. Robinson, de Volksbank en akd. Momenteel wordt hard gewerkt aan meerdere samenwerkingspartners en is Spielwork in gesprek met onder anderen Hilfiger, Heineken, Ahold en de Nederlandse Loterij. De vacatures worden geplaatst op de website van Spielwork en daarmee richt het bedrijf zich direct tot de doelgroep. Middels de website kan direct gesolliciteerd worden en kan de bezoeker, mits zij zich hiervoor aanmeldt, op de hoogte gehouden worden per e-mail wanneer een nieuwe vacature geplaatst is. De missie ondersteunt het hoofdzakelijke doel om de doelgroep te laten zien wat een baan echt inhoud. De visie van Spielwork luidt als volgt (Aa, 2017):

Iedere Millennial met een Hoger Beroeps (hbo) of Wetenschappelijk Onderwijs (WO) achtergrond zal in 2019 bekend zijn met Spielwork en gedreven zijn via deze weg een baan te vinden die écht bij hem of haar past.

#### Productomschrijving

De vacature neemt bij Spielwork de centrale rol in. Immers is de vormgeving van de vacature het aspect waarop Spielwork zich wil onderscheiden van de concurrentie. In plaats van de (standaard) kopjes functieomschrijving, functie-eisen en bedrijfsprofiel worden bij Spielwork simpele kopjes gebruikt zoals ‘Wat heb je?’ ‘Wat krijg je?’ en ‘Wat doe je?’. Hier staan aspecten vermeld zoals salarisindicatie, vakantiedagen, hoe veel uren het werk per week inneemt en waar de werknemer zoal mee bezig is overdag. Deze informatie wordt grafische weergeven met figuren, cirkeldiagrammen en tijdschema’s. Daarnaast vertelt een medewerker (met foto) over de cultuur binnen het bedrijf en laat een video zien hoe het kantoor eruitziet, hoeveel medewerkers er werken en hoe de verhouding tussen man en vrouw is. Tot slot schrijft de directe manager van de toekomstige medewerker een kort bericht ter verwelkoming met extra informatie over het bedrijf. Door een vacature van zo veel informatie te voorzien, hoopt Spielwork hier een win-winsituatie voor zowel het bedrijf als de sollicitant te creëren.

Momenteel werkt Spielwork aan een testvacature (de pilot genoemd) en wordt eind juni 2017 de officiële site gelanceerd. Deze pilot/test wordt uitgevoerd omdat er nog inzicht verkregen moet worden in de wensen en behoeften van de doelgroep en op welke manier hierop geanticipeerd kan worden. In deze interne analyse zijn daarom de informatievoorzieningen opgenomen, die in deze pilot vermeld staan. Bijlage 1 geeft een visuele weergave van de vacature powered by Spielwork. De nieuwe vacature van Spielwork bevindt zich in de Introductiefase binnen de Product Life Cycle (Vernon, 1966). Deze cyclus klasseert producten van bedrijven in verschillende groeifasen, namelijk de introductie, groei, volwassen en fase van de neergang. Deze fases zijn gebaseerd op tijd, van het bestaan van product, en verkoop. Vernon (1966) maakt een verband tussen fase en welke marketingstrategie nodig is. Spielwork bevindt zich logischerwijs in de introductiefase; de doelgroep is nog niet bekend met Spielwork en behaald daarom hier nog geen verdiensten uit.

#### Marketing

Om helderheid te verschaffen binnen de online-activiteiten van Spielwork, wordt onderscheid gemaakt in Paid, Owned en Earned Media (Bonchek, 2014). Paid Media omvat alle media in waarin het bedrijf in heeft geïnvesteerd om zo veel mogelijk bezoekers te generen. Online banners, Search Engine Optimalization (SEO) en Search Engine Advertising (SEA) zijn voorbeelden hiervan. SEO houdt in de website zo te richten dat deze een hoge positie verkrijgt op Google op een organische manier. SEA is adverteren op Google om een hoge positie te verkrijgen. Ook op sociale media wordt tegenwoordig veel Paid Media gebruikt, zoals Facebook Advertising, LinkedIn Ads, Twitter en andere sociale mediakanalen. Spielwork doet in deze eerste fase (nog) niet aan Paid Media. Een concreet plan ontbreekt maar een aantal verrichtte testen met Facebook-advertising gaat ervoor zorgen dat een grote campagne gelanceerd wordt in de zomer van 2017.

Owned Media betekent de media, die een bedrijf zelf ontworpen heeft. De website, tijdschriften en blogs behoren hiertoe (Bonchek, 2014). Spielwork bezit een eigen website die zowel op laptop als op tablet en smartphone gebruikersvriendelijk is. Naarmate het bedrijf vordert in de Product Life Cycle en meer omzet genereert, zal door het bedrijf meer investeringen gedaan worden op het gebied van Owned Media zoals een eigen applicatie.

Earned Media zijn blogposts, sociale-media-accounts, online artikelen, conversaties, discussies en berichten over het bedrijf op sociale media of websites (Bonchek, 2014). Het bedrijf heeft hier geen aandeel in maar is alleen onderwerp van gesprek. Het bedrijf wordt hiermee steeds populairder bij de doelgroep maar moet deze aandacht ‘verdienen’. Tegenwoordig proberen bedrijven Earned Media te sturen door bijvoorbeeld producten op te sturen naar zogenaamde ‘online influencers’. Spielwork streeft naar een vacaturerevolutie en dus naar veel Earned Media. De realisatie hiervan vergt echter nog een concreet plan voor lange termijn.

#### Doelgroep

De doelgroep van Spielwork is de Millennials in Nederland met een HBO/WO-achtergrond die momenteel zoekenden zijn naar een baan of net (niet) afgestudeerd zijn. Deze doelgroep is tussen de 20 en 35 jaar. Het management heeft bepaald de Millennials te willen benaderen. Deze groep is echter zeer breed, divers en bewegelijk. Het is belangrijk voor het voortbestaan van Spielwork om te identificeren hoe Millennials het best bereikt kunnen worden. Zoals eerder benoemd is de doelgroep nog niet bekend met Spielwork. In het theoretisch kader van het onderzoek is de Millennial-generatie uitgebreid besproken.

#### Doelstellingen

Als startende onderneming heeft Spielwork allereerst bezoekers op de website nodig. Daarom zijn de volgende doelstellingen opgesteld:

* *Spielwork heeft 1500 maandelijks actieve profielen in juni 2018 (actief houdt minimaal 1 keer inloggen op het account in)*
* *De naamsbekendheid bij de Millennials in Nederland met hbo-of WO-achtergrond is gestegen van 0% naar 20%.*
* *De toename van het aantal vind-ik-leuks op de Spielwork Facebookpagina is gestegen van 1000 naar 1948 op 31 december 2017.*
* *Spielwork verhoogt haar conversiepercentage met 20% voor het einde van 2017 (aanmelding Pilot).*
* *Spielwork en Heinenken sluiten in 2018 een samenwerkingscontract en Spielwork behaalt hiermee financiële zekerheid.*

#### Financiële middelen

Manus Aa heeft het bedrijf gefinancierd met eigen kapitaal. In de introductiefase van de Product Life Cyclus wordt nog veel geld besteed en weinig verdiend (Vernon, 1966). Naar verwachting zal het bedrijf meer omzet gaan generen wanneer de naamsbekendheid onder de doelgroep en bedrijven gaat groeien. Bedrijven zullen Spielwork de opdracht gaan geven om vacatures te ontwerpen. Deze vacatures zullen vervolgens geplaatst worden op de website van Spielwork en van het bedrijf (Aa, 2017).

Kosten worden momenteel gedrukt door, naast vast personeel, freelancers aan te nemen voor het ontwerpen voor de website en vacatures. Freelancers worden per opdracht betaald in plaats in vaste dienst te treden. Ook door het aannemen van stagiaires worden de loonkosten zo laag mogelijk te houden (Aa, 2017).

## Sterkten en zwakten

Om een overzichtelijk beeld te scheppen van de sterkten en zwakten van Spielwork, zijn deze weergeven in het onderstaande model.

Tabel 1 STERKTES EN ZWAKTES sPIELWORK

|  |  |
| --- | --- |
| Sterkte punten | Zwakke punten |
| * Innovatief door vormgeving van vacatures * Duidelijke doelstellingen * Website gebruiksvriendelijk voor zowel smartphone, tablet als laptop * Gespecialiseerd personeel | * Financiële mogelijkheden beperkt * Nog geen bekendheid bij de doelgroep * Geen marketingbeleid voor sociale media * Maakt weinig gebruik van sociale media |

# Stap 3: De omgeving begrijpen

De tweede stap, het begrijpen van de omgeving, houdt in dat de externe omgeving van Spielwork omschreven wordt op zowel meso- als macroniveau. Onder deze niveaus behoort een afnemers-, bedrijfstak- en concurrentenanalyse. Dit hoofdstuk wordt afgesloten met een digitaal marketing Strenghts-Weaknesses-Opportunities-Threats-analyse, of wel: een SWOT-analyse, die stap 2 en 3 samenvat, waarin mogelijke strategieën verwerkt worden.

## 3.1 Externe omgeving

Het doel van een externe-analyse is om de kansen en bedreigingen voor Spielwork te identificeren. De analyse wordt uitgevoerd aan de hand van de ABCD- en DESTEP-analyse. De ABCD-analyse bestaat uit een **A**fnemers-, **B**edrijfstak-, **C**oncurrentie- en **D**istributie-analyse. In dit strategische online marketingplan is van het ABCD-model alleen gebruikt gemaakt van de A, B en C. Om de relevantie van dit plan te waarborgen is gekozen om de distributie-analyse niet mee te nemen, omdat Spielwork hier niet actief in is. De DESTEP-analyse omvat de macro-omgeving en wordt in het desbetreffende hoofdstuk nader uitgelegd.

### 3.1.1 Marktdefinitie

Spielwork speelt in op de wensen en behoefte van de Millennials en kijkt daarom naar de markt vanuit de vraagkant. Daarom is de marktdefinitie van Spielwork als volgt:

De markt voor Spielwork is (bijna) afgestudeerde Millennial met een hbo- en/of WO-achtergrond die op zoek is naar een baan.

De doelgroep, Millennials, vormt een grote groep over de hele wereld. Door af te bakenen op relevantie zal een beter beeld gevormd kunnen worden over de beweegredenen van deze doelgroep. Allereerst is afgebakend op geografisch niveau door zich te richten op alle Nederlandse Millennials. Naar verwachting zal in de toekomst de concentratie gevestigd worden op de Randstad. Dit is gebaseerd een aantal redenen: de partners van Spielwork zijn gevestigd in de Randstad, het merendeel van de doelgroep is hier woonachtig en het hoofdkantoor is hier gevestigd. Toch zal Spielwork zich nooit enkel tot de Randstad richten, het bedrijf is immers een online vacature bedrijf en is dus toegankelijk voor iedereen.

### 3.1.2 Afnemersanalyse

Het eerste onderdeel van het ABCD-model is de afnemersanalyse. De afnemersanalyse, vanuit de vraagkant, vormt het onderzoek binnen dit strategisch online marketingplan en is nader uitgewerkt in het theoretisch kader en resultaten van het onderzoek (zie hiervoor Bijlage 3 t/m 8). Voor het gemak is een samenvatting van het theoretische kader in het volgende hoofdstuk toegevoegd. In dit hoofdstuk wordt daarom gekeken vanuit Spielwork (de aanbodkant) en zijn de 6 W’s van Ferrel et al. (1999) als volgt gedefinieerd:

#### Wie zijn de potentiële afnemers?

De potentiële afnemers van Spielwork zijn mannelijke en vrouwelijke Nederlandsche Millennials met een hbo- en/of WO-achtergrond tussen de 20 en 35 jaar. Dit zijn In een absoluut getal uitgedrukt momenteel 1.018.954 mensen (zie Bijlage 5 Methode; Centraal Bureau voor Statistiek, 2017).

#### Wat doen de potentiële afnemers met het aanbod van Spielwork?

De doelgroep kijkt op de website van Spielwork met het doel om een baan te vinden en eenrealistisch beeld te krijgen wat deze inhoudt. Door een account aan te maken houdt Spielwork de doelgroep op de hoogte van nieuwe vacatures. Op deze vacatures kan gesolliciteerd worden bij de aangesloten bedrijven.

#### Waar nemen de potentiële afnemers het aanbod van Spielwork af?

De vacatures zijn op de website van Spielwork te vinden. Op deze website kan ook gereageerd worden. Spielwork bezit geen offline winkel waar de doelgroep een bezoek aan kan brengen.

#### Wanneer nemen de potentiële afnemers het aanbod af?

De doelgroep is bijna of net afgestudeerd aan het Hoger Beroeps of Wetenschappelijk Onderwijs en is op zoek naar een baan.

#### Waarom moet de afnemer bij Spielwork aansluiten?

Spielwork heeft een unieke vorm van vacatureontwerpen. Door meer inzicht te geven in een baan, veronderstelt Spielwork dat de baanzoeker meer kans heeft op een baan die écht bij hem of haar past. Op verschillende vacature sites wordt op een traditionele manier een vacature gepresenteerd met enkel een functieomschrijving en gestelde eisen van de toekomstige werkgever. Spielwork maakt van een vacature een echte beleving door visuele vormgeving en details, zoals salarisindicatie en een impressie van de hoe de bedrijfscultuur.

#### Waarom kiest de afnemer niet voor Spielwork?

Spielwork is een startend bedrijf en geniet nog nauwelijks bekendheid. Door een groot aantal concurrenten (zie onderstaande concurrentieanalyse), die een groot marktaandeel hebben, heeft de doelgroep keuze uit meerdere online vacature websites. Doordat de doelgroep zo veel keuze heeft uit online vacatureplatformen is de kans groot dat zij zal kiezen voor de platformen met meer bekendheid en aanbod. Echter is dit slechts een aanname en zal deze aanname niet mee genomen worden in het verdere onderzoek. Onderzoek zal juist aan moeten tonen of de doelgroep toe is aan vacatures met meer inhoud en details over de baan.

### 3.1.3 Millennials

Om de afnemersanalyse compleet te maken, door ook vanuit de vraagkant te kijken, bevat dit hoofdstuk een samenvatting en conclusie van het theoretische kader (Bijlage 4). De afgeleide vraag van het onderzoek luidde als volgt: *Op welke wijze staan Millennials tegenover sociale media en het verkrijgen van een baan?*

#### Generatie Y: de Millennials

De generaties van de Millennials verschilt veel van haar voorgaande generatie; generatie X. Vanaf de geboorte leven zij in een haast transparante wereld waarin zij alles online kunnen op zoeken. Door de continue blootstelling aan beeldschermen is een verschuiving ontstaan van lineaire naar associatief communiceren en heerst een sterk verlangen naar sociale interactie. Ook kunnen Millennials niet meer zonder sociale platforms zoals Facebook, Instagram en WhatsApp. Dit is een van de redenen dat er veelvuldig middels technologie en sociale media naar een baan wordt gezocht en nauwelijks meer op de manier, die de voorgaande generatie gebruikte, zoals in de krant. Deze ontwikkeling dwingt bedrijven tot het ontwikkelen van een beleid op het gebied van sociale media. Talent wordt tegenwoordig online aangetrokken. Websites dienen perfect in gebruik te zijn, te leiden naar de juiste informatie en peer-to-peer communicatie te bieden. De zeven beïnvloedingsprincipes van Cialdini (2007) beschrijven hoe een bedrijf de consument kan overtuigen en hoe een bedrijf met deze principes ervoor kan zorgen dat de website effectiever wordt. De principes Commitment and Consistency, Reciprocation, Sociale Proof, Authority, Liking, Scarity en Unity zijn zo wel online als offline te gebruiken, waar in dit onderzoek de nadruk gelegd is op online.

Millennials worden door Wilson en Gerber (2008) gekenmerkt als speciaal, afgeschermd, zelfverzekerd, prestatiegericht, team-georiënteerd, onder druk gezet en conventioneel. Daarnaast zoekt deze generatie een baan die strookt met de doelen uit hun privéleven. Dit betekent dat vanaf jongs af aan al gezocht wordt naar de antwoorden op: wat vind ik leuk? Waar ben ik goed in? Hoe kan ik deze kwaliteit verder ontwikkelen? Hoe onderscheid ik mij van de rest? Een perfecte baan dient hierop aan te sluiten.

#### Millennials tijdens een baan

Naast het beantwoorden van deze vragen wordt door Millennials hard gewerkt aan hun Curriculum Vitae en ervaren zij een hoge mate van prestatiedruk. Verder willen de Millennials graag ondersteund worden bij het verwezenlijken van hun (persoonlijke) doelen. Een baan moet helpen bij het ontwikkelen van hun kwaliteiten en competenties, werkgevers moeten fungeren als coach die hen constante feedback geeft en doelen stelt waar naartoe gewerkt kan worden. Hoe voorheen werd geleefd om te werken, wordt nu gewerkt om te leven. Gallup(2016) ondersteunde de bovenstaande kenmerken door zes visies te omschrijven, die de Millennials op een baan hebben. Deze visies worden in dit onderzoek gebruikt als conceptueel model.

Een aantal keer komt aan bod dat Millennials onderverdeeld kunnen worden gebaseerd op verschillende levensfases en/of leeftijdsgroepen. Zo kwam bijvoorbeeld naar voren dat Snapchat zeer populair is onder de jongere Millennials maar nauwelijks gebruikt wordt door de oudere Millennials. Spielwork omschrijft haar doelgroep (de Millennials) als een eenheid. De vraag is of het bij het voeren van marketing inderdaad onnodig is om rekening te houden met de verschillende fases waarin de doelgroep zich kan bevinden. Dit zou namelijk van invloed kunnen zijn op de effectiviteit van de vacature.

## 3.2 Bedrijfstakanalyse

De bedrijfstakanalyse wordt uitgevoerd door middel van een DESTEP-analyse en het Vijfkrachten-model van Porter (Porter, 1979). Professor Michael Porter ontwierp in 1979 het vijfkrachtenmodel waarin niet alleen naar directe concurrenten wordt gekeken naar ook naar de bedreiging van nieuwe toetreders, de onderhandelingspositie van afnemers, leveranciers, bedreiging van substituten en manoeuvres onder huidige deelnemers in de branche. Deze krachten zullen kort besproken worden en toegepast op Spielwork zodat een helder beeld wordt geschept van de markt. In de DESTEP-analyse wordt aan de hand van zes begrippen de macro-omgeving van de Nederlandsche bevolking omschreven, die relevant is voor Spielwork.

### 3.2.1 DESTEP-analyse

In deze analyse wordt de macro-omgeving van Spielwork besproken aan de hand van zes specifieke begrippen. DESTEP staat voor Demografisch, Economisch, Sociaal Cultureel, Technologisch, Ecologisch en Politiek. In dit geval wordt Nederland geanalyseerd. De analyse wordt in dit hoofdstuk zo toegepast dat alle informatie, die vermeld is, is voor Spielwork.

#### Demografisch

Momenteel bestaat de Nederlandsche bevolking uit 17.114.911 mensen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). Tot 2025 zal het inwoneraantal van de Randstad fors groeien (Centraal Bureau voor de Statistiek; Planbureau voor de Leefomgeving, 2011). Tussen 2010 en 2025 zullen de betreffende provincies met ongeveer 700.000 mensen groeien. Naar verwachting zullen de steden Utrecht en Den Haag het meest gaan groeien met meer dan 15% (Daalhuizen & de Jong, 2014). Amsterdam en Rotterdam zullen naar verwachting de grootste gemeenten van het land blijven. De bevolking in deze vier bovengenoemde grootste steden van Nederland zal in 2040 nog steeds voor 8% bestaan uit inwoners tussen de 20 en 35 jaar. Ook bij migranten blijft de Randstad nog populair in de toekomst (Daalhuizen & de Jong, 2014).

Ondanks een krimp in veel regio’s, kan de Randstad zich gaan verheugen op een toename van de bevolking. De Randstad is voor jongeren namelijk erg populair en deze groep verhuist daar massaal heen om opleidingen te volgen en hun eerste werkervaring op te doen (Daalhuizen & de Jong, 2014). Voor de Randstad blijft daarom de potentiële beroepsbevolking op peil, waar in de rest van Nederland een veel sterkere vergrijzing gaande is, neemt de grijze druk verhoudingsgewijs maar een klein beetje toe in de toekomst (Daalhuizen & de Jong, 2014).

#### Economisch

De Nederlandse economie had in 2016 een stabiele groei van 1,8% (Bruto Binnenlands Product). In 2017 zal de economie groeien met 2% (BBP). Door de optrekkende economie zullen bedrijven meer investeren, consumenten meer uitgeven en zal de woningmarkt herstellen (Brakel, Hilbers, & de Vries, 2016). De vraag naar banen nam in 2014 toe met 209.000 en zal met nog eens 0,9% groeien in 2017. Het aanbod van banen (vacatures) zal naar verwachting in 2017 met 5000 toenemen in vergelijking met 2016, naar een totaal van 871 duizend vacatures. Het aantal ZZP’ers zal tussen 2018-2021 sterker groeien (1,2%) dan het aantal banen van werknemers (0,7%) (Brakel, Hilbers, & de Vries, 2016).

Naast de groei van de vraag naar arbeid, stijgt het aanbod van arbeid ook. In 2017 zullen ruim 9 miljoen personen zich in de beroepsbevolking bevinden. Dit komt onder andere door de verschuiving van de AOW-leeftijd van 65 naar 67 en de toenemende arbeidsparticipatie van 55-plussers (Brakel, Hilbers, & de Vries, 2016). In de sectoren bouwnijverheid, groot- en detailhandel, specialistische zakelijke diensten, ICT, horeca, vervoer en opslag komen de meeste banen vrij in 2017. Sector uitzendbureaus en arbeidsbemiddeling gaat hierin aan kop met 40.000 banen omdat de vraag naar bemiddeling onvermijdeljik stijgt.

#### Sociaal-cultureel

Nederland is een gelukkig land, zo blijkt uit cijfers van het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS). Bijna 89% van de Nederlandse bevolking geeft aan zichzelf gelukkig te voelen (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). Gelukkig zijn heeft een sterk verband met de gezondheid van naasten en het hebben van een partner. Persoonlijke ontwikkeling en leerervaringen wegen zwaarder dan de opleiding voor die ene specifieke baan, zoals in het verleden het geval was (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2017). Op verschillende momenten in het leven kan geleerd worden. Dit kan dus ook tijdens een baan. Hierin is doorzettingsvermogen een drijvende kracht aan het worden. Aspecten die sterk van belang zijn en worden onder de bevolking zijn: kritisch denken, leren hoe je moet leren, probleemoplossend vermogen, communicatief sterk en empathie (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016). Daarnaast wordt op internationaal niveau kunnen denken, leren, spreken en werken een hoogstaande, en vooral gewenste, kwaliteit van de Nederlander. Dit komt mede door de technologische ontwikkelingen (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016).

Op sociaal-cultureel gebied heerst binnen Nederland hoofdzakelijk de individualisering. De bevolking is niet meer gevoelig voor massacommunicatie en wil niet meer in hokjes gestopt worden (Sociaal en Cultureel Planbureau, 2016).

#### Technologisch

Technologische middelen bieden op veel gebieden extra mogelijkheden tot perfectioneren: aan bijna alles kan, waar technologie aan te pas komt, een extra dimensie toegevoegd worden; stilstaande (reclame)borden komen tot leven, websites krijgen steeds meer tools en smartphones kunnen tegenwoordig zelfs hartslagen meten. Marketeers ontdekken dat het toevoegen van een echte ‘beleving’ een hoofdrol speelt bij het trekken van de aandacht. De consument moet geïnspireerd worden en een visuele voorstelling kunnen maken. Zo blijkt dit ook uit het theoretisch kader; hierin staat vermeld dat de Millennials van tekstueel naar visueel verschuiven en alleen onder de indruk zijn wanneer gebruik is gemaakt van ‘hightech’ middelen. Door deze trend investeren veel bedrijven in de klant en haar behoeften (HRPraktijk, 2017).

Ook virtuele persoonlijke assistenten worden al veel gebruikt maar naar verwachting zal dit explosief groeien doordat de technologie steeds verder geperfectioneerd wordt. Mogelijkheden worden eindeloos voor bedrijven om op de juiste manier cognitieve systemen in te zetten om de concurrentie voor te zijn (HRPraktijk, 2017). Daarnaast wordt Kunstmatige Intelligentie (KI) en machine learning steeds belangrijker, ook wel de geautomatiseerde organisatie genoemd. Rekenprocessen, big data, cloud-technologie en geavanceerde algoritmen kunnen steeds verder geperfectioneerd worden en nemen daardoor in populariteit toe (HRPraktijk, 2017).

Door deze technologische ontwikkelingen wordt ook veiligheid in de digitale omgeving steeds belangrijker. Gelukkig, groeien de capaciteiten van online beveiligingsbedrijven met deze ontwikkelingen mee. Data, systemen en gebruikers kunnen beter beschermd worden omdat aanvallen eerder herkend kunnen worden.

#### Ecologisch

*‘’Het bedrijf van de toekomst is een glazen huis en moet transparant zijn over haar duurzame prestaties.’’* (Reinhoudt & Teuns, 2017)

Nederland verkoos Groen Links tot een van de grootste partijen tijdens de verkiezingen in het voorjaar van 2017. Dit is mede doordat Nederland bewuster wordt van de klimaatproblemen en iets wil veranderen aan CO2-uitstoot, verslechterde arbeidsomstandigheden en andere milieuvervuilende gewoonten zoals verspilling van plastic (Albering, 2015). Ook bedrijven gaan steeds meer maatschappelijk verantwoord ondernemen. Groen en duurzaam zijn opkomende begrippen en zorgen voor een verduurzaming van de leefomgeving (Albering, 2015).

#### Politiek-juridisch

Het vertrouwen in de regering en politiek is historisch laag in Nederland. Hoewel bij de laatste verkiezingen de opkomst extreem hoog was, bleven de stemgerechtigden bij de vorigen grotendeels thuis. De VVD, PVV, CDA, D66, GroenLinks en SP behoren tot de grootste partijen van Nederland (Kiesraad, 2017). Een opvallende gebeurtenis is dat de grote partijen toch in aanzien afnemen en nemen de kleinere partijen toe. Denk hierbij aan de partijen Forum voor Democratie, DENK, Partij voor de Dieren en 50Plus. Een gevolg van het afnemen van het vertrouwen in de regering is dat de burger zelf meer initiatief toont en verkrijgt daarom steeds meer een faciliterende positie. De burger krijgt hierin steun; de politiek doet beroep om meer te doen op eigen kracht te zoeken naar ondersteuning (denk hierbij aan bijvoorbeeld mantelzorg). Ook verschuiven verantwoordelijkheden van landelijk politiek naar gemeentelijke politiek. Gemeenten krijgen steeds meer taken die zij moeten aanpassen op de lokale bevolking.

### 3.2.2 Directe concurrenten

De DESTEP-analyse laat sterk zien dat het aantal vacatures zal stijgen komende jaren. De Nederlandse economie trekt aan en steeds meer mensen zoeken naar en komen aan een baan. Ondernemers zien kansen; recruitmentbureaus en vacaturesites zoals YoungCapital en Magnet.me komen steeds meer op. De interne rivaliteit wordt daarom steeds hoger. Aan de hand van het vijfkrachtenmodel van Porter (1979) wordt de bedrijfstak, waarin Spielwork zich in bevindt, onderbouwd waarom deze krachten gemiddeld een **krachtige** invloed hebben op de bedrijfstak van Spielwork.

#### Potentiële toetreders

**Zeer krachtig**. Om deze markt te betreden als nieuw bedrijf zijn hier nauwelijks vaste kosten aan verbonden. Online bedrijven zijn niet verplicht tot het aanschaffen van grote kostenposten zoals een pand. Ondanks het feit dat een toetreder moet investeren in de opmaak van de website en personeel, is er in deze markt geen sprake van hoge toe- of aftredingsbarrières.

De baanzoekende doelgroep kan in deze branche gezien worden als een consument met een lage betrokkenheid en geen extreme verschillen ervaart binnen de markt. De consument is immers op zoek naar een baan en wilt deze graag snel vinden. De kans is daarom ook groot dat de consument klant is bij meerdere concurrenten en substituten tegelijkertijd. Klant zijn betekent echter niet direct ook een actieve klant zijn; een klant kan een account hebben op verschillende vacaturewebsites maar hier nauwelijks of nooit op kijken. Kortom, de interne rivaliteit is hoog: veel nieuwkomers, lage toe- en aftredings-barrières en weinig verschil tussen de aanbieders vanuit zowel de ogen van de consument als bedrijven zelf.

#### Substituten

**Krachtig**. Naast het online zoeken naar een baan op vacaturesites, zijn er ook andere mogelijkheden om vacatures te bekijken. De uitzendmarkt (uitzendbureaus en recruitmentbureaus) zal groeien met 6% in 2017 (Rabobank, 2016). Digitalisering maar het mogelijk dat de technologie steeds meer nauwkeuriger wordt in het scannen en koppelen van de profielen waardoor recruiters snel kunnen handelen. De intensiteit van deze substituten is daarom hoog en zal in de toekomst een steeds sterke kracht uitoefenen op de vacaturemarkt (Rabobank, 2016).

Ook eigen netwerk is een substituut: een onderzoek onder 75.000 ICT’ers toont aan dat het eigen netwerk bij 64% een doorslaggevende factor was in het vinden van een baan (Bonque, 2016). De zoektocht naar een baan kan echter wel degelijk ook via online uitzend-, vacature- of recruitmentbureaus verlopen, hoewel ook hier het eigen netwerk de doorslaggevende factor is geweest.

Andere substituten voor het online zoeken naar een baan via vacaturesites zijn (Bonque, 2016):

* Vacatures via offlinekanalen zoals de krant
* Websites van werkgevers zelf
* Carrièrebeurzen

Gezien de toename van digitalisering in het land van zowel de werkzoekenden en bedrijven, zullen de offline manieren van het zoeken naar een baan meer in kracht af gaan nemen en online manieren in kracht toenemen.

#### Leverancierskracht

**Krachtig.** De vacaturemarkt kan omschreven worden als een monopolistische concurrentie. Dit houdt in dat het product (een vacaturewebsite) veel vragers en aanbieders kent. Hoewel hier sprake is van heterogene producten, zijn de verschillen tussen de aanbieders niet groot (Lycaeus, 2015).

#### Afnemerskracht

**Krachtig**. In deze markt zijn de werkzoekenden de afnemers. Deze groep oefent een sterke druk uit op de markt omdat de concurrenten niet veel differentiatie vertonen; het zijn allemaal online aanbieders van vacatures. De afnemers worden winstgevend voor het bedrijf wanneer zij de website bezoeken en hierop actief zijn en blijven door bijvoorbeeld een account aan te maken. Hierdoor stijgt de populariteit van het bedrijf en worden leveranciers van vacatures aangetrokken om vacatures te plaatsten op de website van de vacaturebank. Denk bij een stijging van populariteit aan een sterke linkbuilding, SEO en SEA.

Daarbij is spraken van een grote bedreiging van achterwaartse integratie in de industrie. Achterwaartse integratie houdt in dat een bedrijfskolom van een aanleverende partij overneemt (Dijk, 2013). In dit geval is het dat bedrijven zelf op zoek gaan naar personeel en hier bijvoorbeeld personeel voor in zetten om te werven. Dit is besproken bij de kracht van de directe concurrenten in 3.2.1.

## 3.3 Concurrentenanalyse

De laatste kracht binnen het vijfkrachtenmodel van Porter (1979) houdt de interne rivaliteit in. Deze is **zeer krachtig.** Om hier uitgebreider op in te gaan is hier dan ook een apart hoofdstuk aan gewijd. Concurrenten kunnen afgebakend worden op verschillende niveaus. Na een globale omschrijving van de concurrentie in het vijfkrachtenmodel van Porter (1979), zal in dit hoofdstuk dieper op de concurrenten in gegaan worden. De concurrenten zullen kort omschreven worden waarna dieper ingegaan wordt op de online status. De concurrenten zijn samengesteld door het management van Spielwork (Aa, 2017). Hierbij is rekening gehouden met verschillende criteria. Tabel 2 geeft aan welke bedrijven de concurrenten van Spielwork vormen.

Tabel Concurrentie Spielwork

|  |  |
| --- | --- |
| Criteria | Concurrenten |
| Gericht op beter visueel beeld (Aa, 2017) | Harver & Homerun |
| Gericht op de Millennials (Aa, 2017) | YoungCapital & Magnet.me |
| Best vindbaar op Google (Google, 2017) | Vacatures.nl & Indeed |

### 3.3.1 Magnet.me

*‘’Magnet.me is een onlinenetwerk dat studenten en werkgevers in staat stelt met elkaar te verbinden in makkelijke, directe en persoonlijke manier.’’* (Magnet.me, 2012)

Het bedrijf is opgericht om het verkennen van carrièrekansen overzichtelijker te maken. De missie is dan ook om studenten en afgestudeerden te helpen alles uit hun professionele potentieel te halen. Zij doen dit door profielen te koppelen met potentiële werkgevers. Het gaat hier om het aanbod van stages, startersfunctie bij bedrijven van elke grootte. Andersom kunnen organisaties zien welke (potentiële) werknemer of stagiaire het best pas bij het bedrijf. De naam ‘Magnet’ verwijst rechtstreeks naar het ‘verbinden’ van bedrijf en toekomstige werknemer/stagiair. Magnet.me richt zich op alle studenten die zich in het tweede jaar bevinden tot twee jaar na hun studie. De profielen worden pas weergegeven als een student en een bedrijf connectie hebben gelegd met elkaar. Naast een website en een Facebookpagina heeft Magnet.me ook een applicatie voor zowel Apple en Windows besturingssystemen.

Magnet.me had 21.724 vind-ik-leuks op Facebook op 20 april 2017 en heeft meer dan 1200 aangesloten bedrijven (Facebook, 2017). 80.000 studenten hebben een profiel op de website en dagelijks worden 6000 connecties gelegd tussen bedrijf en student (Magnet.me, 2012).

#### Websiteoverzicht

Magnet.me heeft te maken met een daling van het aantal bezoekers op de website; hoewel het aantal bezoekers in januari 2017 nog 157.944 betreft, is dit aantal gedaald naar 94.920 in maart 2017 (Similarweb.com, 2017). Deze aantallen betreffen de bezoekers die zowel via de computer de site bezoeken als de smartphone. Indien deze nader bekeken worden, is duidelijk dat de meeste bezoekers de website bezoeken via een computer, namelijk bijna 73% (Similarweb.com, 2017).

De bovengenoemde traffic wordt verkregen middels verschillende kanalen. Relevant is om te bekijken middels welk kanaal de meeste bezoekers verschaft worden. De meeste bezoekers van Magnet.me komen direct op de website (31,61%). Een groot gedeelte, 24,32%, komt vanuit sociale-mediakanalen en 15.92% zijn organische bezoekers (Similarweb.com, 2017). Organische bezoekers komen voort uit zoekresultaten van een zoekmachine zoals Google en ook wel benoemd als niet betaalde zoekresultaten. Websites met veel verkregen bezoeken op een organische manier, komen bovenaan in Google terecht wanneer gezocht wordt met relevante zoektermen. Dit kan ook op een betaalde manier alleen is dat bij Magnet.me amper geval (1,33%). Magnet.me verkrijgt 13,92% van de bezoekers middels verwijzingen. Hiermee wordt bedoeld dat andere websites zoals blogs, Facebookgebruikers en andere kanalen hebben verwezen naar Magnet.me (Similarweb.com, 2017).

Sociale media omvat meerdere kanalen. Magnet.me verkrijgt bijna alle traffic vanuit Facebook (82,32%) en LinkedIn (10,96%). De overige grove 7% komen vanuit YouTube, Twitter, Whatsapp en overig (Similarweb.com, 2017).

### 3.3.2 YoungCapital

‘*’Echte ambitie kent geen grenzen.’’* (YoungCapital, 2017)

Het uitzendbureau, dat onder de naam StudentenWerk begon in 2000, is opgericht door Hugo de Koning, Bram Bosveld en Rogier Thewessen. Met kantoren door heel Europa en een Nederlandse database meer dan een miljoen kandidaten, vormt dit een grote speler in de vacaturemarkt. Daarbij won het bedrijf een aantal prijzen op het gebied van marketing en zesmaal op rij ‘Best Managed Company’ (YoungCapital, 2017). Het bedrijf realiseerde een omzet van 203 miljoen euro en heeft 700 medewerkers van gemiddeld 27 jaar oud (YoungCapital, 2017). Het hoofdkantoor is gevestigd in Hoofddorp en het bedrijf heeft 59.996 vind-ik-leuks op Facebook.

YoungCapital richt zich op de nieuwe generatie, de Millennials, het nieuwe kapitaal. Het maken van duidelijke afspraken, dynamisch te werk gaan en werken met de nieuwste technologie staat bij het bedrijf centraal. Zo geeft de Talent Scan applicatie de mogelijkheid om binnen twintig minuten inzicht te verkrijgen in de kwaliteiten van de kandidaat. Een werkzoekende kan ook via de applicatie aangeven of zij op het moment werk zoekt. Zo kan YoungCapital de kandidaat meteen koppelen aan werk en een passende match vinden tussen kandidaat en bedrijf. Daarnaast maakt YoungCapital sinds 2012 gebruik van het solliciteren via video. Tegenwoordig kan dit ook gedaan worden via WhatsApp videoberichten en Skype.

In de toekomst wil YoungCapital gaan werven en matchen met virtual reality en machine learning. Marcia Goddard, neurowetenschapster, doet onderzoek hiernaar en ontwikkelt tests waarin kandidaten getest worden op hun daadwerkelijke kwaliteiten in plaats van dit enkel te vertellen in een sollicitatie.

#### Websiteoverzicht

YoungCapital heeft op de App store een aantal applicaties, genaamd: YoungCapital, StudentJob en StudentWerk. Op Google Play heeft het bedrijf alleen YoungCapital. In februari 2017 had het bedrijf 549.954 bezoekers en onderging in maart 2017 een lichte daling naar 505.820 bezoekers (Similarweb, 2017). Ook hier betreffen deze aantallen de bezoekers die zowel via de computer de site bezoeken als via de smartphone. Wanneer deze aantallen nader bekeken worden, is duidelijk dat de meeste bezoekers de website bezoeken via een computer, namelijk bijna 76% (Similarweb, 2017).

In tegenstelling tot Magnet.me, verkrijgt YoungCapital de meeste websitebezoekers middels verwijzingen (30,72%). Daaropvolgend zorgt e-mail voor 23,69% van de bezoeken. Organische wordt 14,59% verkregen en 16,70% omvat het directe bezoek (Similarweb, 2017). Opvallend is dat op sociale media maar 5,29% verkregen wordt en daarnaast ook betaald het zoekverkeerd stimuleert en hiermee bijna 9% van de bezoeken verkrijgt. Toch wordt het meeste zoekverkeer op een organische manier verkregen, namelijk bijna 62% (Similarweb, 2017).

Naast Magnet.me, doet ook YoungCapital veel aan Facebook. Kijkend naar alle sociale-mediakanalen, die tot bezoeken van de website leiden, zorgt Facebook voor 72,74% van deze bezoeken. YouTube voor 10,43% en LinkedIn voor 9,70% (Similarweb, 2017).

### 3.3.3 Indeed

Indeed is een vacaturewebsite, opgericht in 2004, met meer dan 200 miljoen unieke bezoekers per maand wereldwijd in meer dan 60 verschillende landen (Indeed, z.d.). Het bedrijf verzamelt vacatures die op duizenden verschillende websites geplaatst zijn. Indeed streeft ernaar om voor iedereen de juiste vacature aan te kunnen bieden en richt zich daarom tot elke doelgroep en sector. Ook alle bedrijven van elke grootte kunnen een vacature plaatsen. Indeed is beschikbaar in meer dan 60 landen in 28 talen (Indeed, z.d.).

Het verdienmodel van Indeed is het pay-for-perfomance methode waarin betaald wordt door een bedrijf voor kwalitatief goede sollicitanten (deze kiest Indeed uit). Hierdoor is het bedrijf in staat veel gekwalificeerde sollicitanten te sturen naar vacatures uit elke sector (Indeed, z.d.).

#### Websiteoverzicht

Indeed is beschikbaar veel zowel de App store als Google Play onder de namen: Indeed Employer, Indeed Job Search en Job Spotter. In maart 2017 had de website 287.7 miljoen bezoekers en dit is een lichte stijging ten opzichte van februari 2017 (258.3 miljoen). In vergelijking met YoungCapital en Magnet.me, verkrijgt Indeed meer bezoekers middels smartphones, namelijk 55,59%.

Kijkend naar middels welke weg deze bezoekers de website bezoeken, komen de meesten op organische wijze (33,38%). Hier kan dus uitgegaan worden van het feit dat Indeed op de juiste manier haar zoekmachine optimalisatie inricht. Ook komt een groot deel direct op de website van Indeed (32,62%). Werkzoekenden kunnen ervoor kiezen om per e-mail nieuwe vacatures toegestuurd te krijgen van Indeed, 8,36% van het totaalaantal bezoekers komt via de e-mail. Slechts 1,63% komt vanuit sociale-mediakanalen.

Indien de kanalen op sociale media nader bekeken worden, is ook bij Indeed is Facebook het populairst met bijna 50%. Daarop volgen YouTube met 25,50% en LinkedIn met 9,79%.

### 3.3.4 Homerun.nl

*full force, beautifully designed applicant tracking system for companies like Wetransfer, the next web and blendle that cares about brand, culture, and fit* (Homerun, z.d.)

Homerun is opgericht door Willem van Roosmalen en het hoofdkantoor is gevestigd in Amsterdam. Het bedrijf ontwikkelt visuele vacatures voor bedrijven die creatief talent zoeken. Het is een software voor bedrijven die een persoonlijke klik, cultuur en het merk centraal hebben staan. Recruitmentbureaus worden dan ook uitgezocht op creativiteit, design en innovatie (Homerun, z.d.). Klanten van Homerun zijn onder andere Decathlon, 538Groep, Wetransfer en Renault. Vacatures worden middels een ‘werken-bij’ site gepresenteerd zodat het bedrijf op een unieke manier nieuwe medewerkers kan werven. Homerun richt zich dus op creatieve bedrijven die nieuwe medewerkers zoeken (Homerun, z.d.).

De kosten per ontwikkelde vacature zijn €19 en zonder contract. Homerun biedt ook een pakket met een vaste prijs per maand. Ook biedt het bedrijf Homerun Agency: hulp aan klanten bij het ontwikkelen van een strategie. Een klant kan 15 dagen de service gratis proberen (Homerun, z.d.).

#### Websiteoverzicht

Het aantal bezoeken afgelopen maanden (januari – maart 2017) was 621.901 waarvan 80,20% via een desktop. Dit bedrijf heeft geen applicatie. In de afgelopen is het aantal bezoeken sterk toegenomen: in februari 2017 stond te teller nog op 172.972 en in maart 2017 op 247.656 (Similarweb, 2017).

Homerun verkrijgt 38.84% van de bezoekers uit verwijzingen naar de website, 27.53% vanuit directe communicatie en 24.32% vanuit kanalen op sociale media. Het bedrijf wordt organisch maar door een kleine 7% gevonden en heeft geen betaald zoekmachine optimalisatie (Similarweb, 2017). Het verkeer op sociale media wordt hoofdzakelijk via YouTube en Facebook, die allebei 35% realiseren. LinkedIn neemt de derde plek in met 19.58%. Een kleine 9% wordt middels Twitter gerealiseerd (Similarweb, 2017).

### 3.3.5 Harver

Harver is een platform die met behulp van een online Experience de sollicitanten laat kennis maken met de cultuur van het bedrijf en de baan waarnaar zij solliciteren. Het bedrijf heeft kantoren in Amsterdam, Colombo, London en New York. Klanten van Harver zijn onder andere Vodafone, Vapiano, Albert Heijn en MS Mode. Naast de online Experience wordt door middel van spelletjes, puzzels en quizzen getest of de sollicitanten ook daadwerkelijk geschikt zijn voor de functie en bij het bedrijf passen. Deze profielen worden verwerkt in het systeem van Harver en worden vergeleken met elkaar. Na afloop krijgt iedere sollicitant een rapport met een overzicht van competenties en vaardigheden, zelfs als er een afwijzing volgt. Het streven van Harver is om op de meest effectieve manier de best passende potentiële werknemers te vinden voor haar klanten.

#### Websiteoverzicht

Harver heeft 355.139 bezoekers totaal in de maanden januari – maart 2017. Hiervan is 62,24% via een desktop verlopen en 37,76% via smartphone. Ook Harver heeft een lichte stijging in haar bezoekers: in maart 2017 was dit namelijk 129.842 terwijl in februari dit nog 125.854 was. Ruim 70% wordt verkregen via verwijzingen. Het bedrijf doet niet aan betaalde zoekmachine optimalisatie en verkrijgt al het verkeer organisch (Similarweb, 2017).

Kijkend naar het sociale verkeer, verkrijgt Harver ruim 60% middels Facebook, 18,09% via LinkedIn en 11,64% via YouTube (Similarweb, 2017).

### 3.3.6 Vacatures.nl

Dit bedrijf hanteert ook elke werkzoekende als doelgroep (Vacatures.nl, z.d.). Bij iedere carrièrestap kan het bedrijf advies bieden door middel van zoektechnologieën en bedrijven middels een kwalitatieve manier helpen aan nieuwe werknemers. De missie is om iedere dag werkgevers en werknemers bij elkaar te brengen (Vacatures.nl, z.d.). Bedrijven van elk formaat en met elk budget kan worden geholpen door Vacatures.nl. De website verkrijgt meer dan 500.000 bezoekers per maand en hebben meer dan 100.000 vacatures online staan. Ook zijn meer dan 7500 bedrijven aangesloten en krijgen advies van het bedrijf (Vacatures.nl, z.d.).

#### Websiteoverzicht

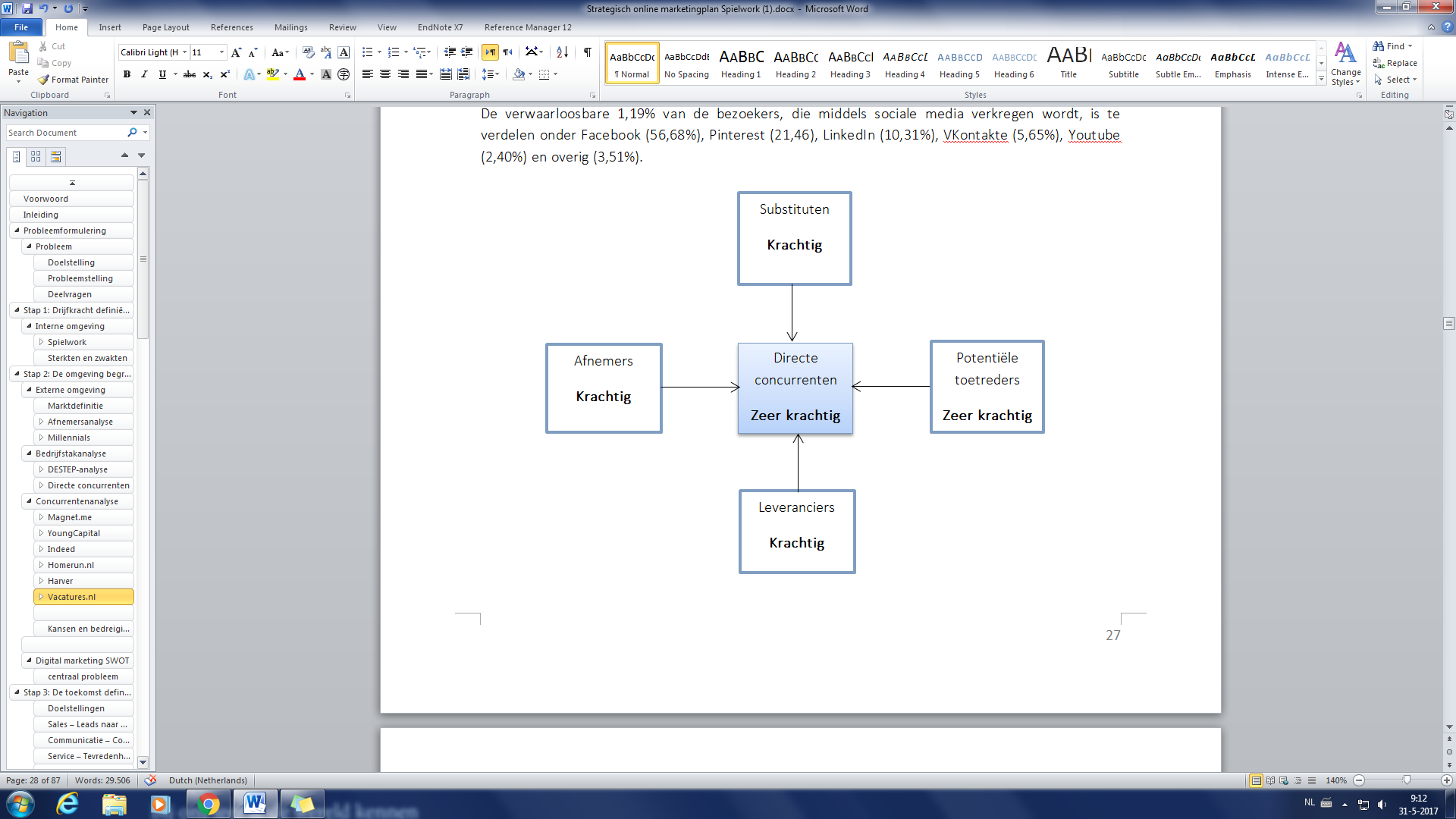
In maart 2017 verkreeg de website bijna 632.000 bezoekers waarvan merendeel (67.05%) via een vaste computer of laptop. De website onder ging een lichte daling in maart van 231.109 bezoekers ten opzichte van februari 233.353 bezoekers (Similarweb.com, 2017).

Opvallend is dat Vacatures.nl een overduidelijk merendeel van de bezoekers verkrijgt middels het organisch zoeken, namelijk 76,75% (Similarweb.com, 2017). Hoogstwaarschijnlijk is dat doordat het verkregen domeinnaam van de website overeenkomt met waar de werkzoekende op zoekt, namelijk ‘vacatures’. Een kleine 13% is door directe zoeken terecht gekomen op Vacatures.nl. De overige 10% is verwaarloosbaar en verdeeld onder verwijzingen, e-mail, sociale media. Het bedrijf doet niet aan betaalde zoekmachineoptimalisatie (Similarweb.com, 2017).

De verwaarloosbare 1,19% van de bezoekers, die middels sociale media verkregen wordt, is te verdelen onder Facebook (56,68%), Pinterest (21,46), LinkedIn (10,31%), VKontakte (5,65%), YouTube (2,40%) en overig (3,51%).

### 3.3.7 Vijfkrachtenmodel Porter

De bedrijfstakanalyse wordt in Figuur 1 samengevat. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de bedrijfstak van Spielwork sterke interne rivaliteit vertoond. Voor Spielwork zal op aanvallende wijze marktaandeel moeten generen om onderscheidend van de concurrenten te worden.



Figuur vijfkrachtenmodel sPIELWORK (PORTER, 1979)

## 3.4 Kansen en bedreigingen

In Tabel 3 staan de kansen en bedreigingen voor Spielwork weergegeven.

Tabel kansen en bedreigingen Spielwork

|  |  |
| --- | --- |
| Kansen | Bedreigingen |
| * Aantrekkende economie * Meer vacatures * Veel studenten verhuizen naar Randstad * Randstad populair voor eerste werkervaring * Gevoeligheid voor massacommunicatie neemt sterk af | * Kunstmatige intelligentie laten banen verdwijnen * Sterke rivaliteit binnen bedrijfstak * Vergrijzing van Nederland * Werkenden blijven in Randstad wonen * Huizen en kamer prijzen stijgen in Randstad |

In Tabel 5 is de interne en externe omgeving samengevat in een SWOT. Een SWOT is een essentieel onderdeel van een strategisch marketingplan omdat het de mogelijkheid geeft om (nieuwe) strategieën te bedenken om uiteindelijk een sterkere positie in te nemen tegenover de concurrenten (Bosomworth & Chaffey, 2016). Spielwork is een klein bedrijf met een enkel product waardoor maar een SWOT voldoende is om een heldere strategie te bepalen. Tijdens het opstellen van deze digitale marketing SWOT, zijn gelijk mogelijke strategieën omschreven. Om gestructureerd te werk te gaan, is bij het formuleren van deze strategieën steeds teruggekoppeld naar de volgende 7 begrippen, toegepast op Spielwork (Bosomworth & Chaffey, 2016):

Tabel 4 RACE FRAMEWORK (BOSOMWORTH & cHAFFEY, 2016)

|  |  |
| --- | --- |
| RACE framework | Uitleg voor Spielwork |
| 1. Reach | Bereiken van de doelgroep en naamsbekendheid creëren op de website van Spielwork. Doelgroep aanmoedigen de website te bezoeken (leads generen). |
| 1. Act | Interactie aan gaan en mee bewegen met de Millennials om leads naar de website te realiseren |
| 1. Convert | Leads omzetten in (online) verkopen |
| 1. Engage | Relatie met Millennials opbouwen voor lange termijn |
| 1. Brand | Waardepropositie ontwikkelen (marketingmix) |
| 1. Multichannel | Verschillende kanalen op elkaar aan laten sluiten zodat er 1 geheel ontstaat |
| 1. Governance | Regels opstellen ter controle van de activiteiten |

## 3.5 Digitaal marketing SWOT

Tabel SWOt Spielwork

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
|  | Sterktes | Zwaktes |
|  |  |  |
| Spielwork | * Persoonlijke benadering door gedetailleerde vacatures * Duidelijke doelstellingen * Website gebruiksvriendelijk voor zowel mobiele telefoon, tablet als laptop * Gespecialiseerd personeel * A-merken als klant | * Geen onderzoek naar meest effectieve vacature * Financiële mogelijkheden beperkt * Geen bekendheid bij de doelgroep * Laag aantal leads naar website * Geen marketingbeleid voor sociale media * Maakt weinig gebruik van sociale media |
| Kansen | **KS Strategieën** | **KZ Strategieën** |
| * **Andere visie op werk vergeleken met vorige generatie.** * **Verschuiving tekstueel naar visueel** * **Meer vacatures** * **Veel studenten verhuizen naar Randstad** * **Randstad populair voor eerste**   **werkervaring**   * **Aantrekkende economie** * **Millennials willen persoonlijke benadering in plaats van massacommunicatie** * **Concurrenten maken amper gebruik van andere sociale media dan Facebook** | 1. Doelgroep afbakenen naar Randstad 2. A-bedrijven in Randstad aansluiten aan Spielwork 3. Marketingcommunicatie persoonlijk maken door recruiters in te zetten 4. Gemaakte visuele beelden gebruiken op visuele sociale media (Instagram, Snapchat) om conversie op de website te verhogen 5. Doelgroep een persoonlijk account aanbieden met passende vacatures (verhogen van lange termijn relaties met doelgroep) 6. Conversie op de website verhogen middels visuele campagnes   **= aanvallende strategie** | 1. Niet de Millennials als doelgroep zien, maar alleen bedrijven om in de eerste jaren omzetten te verhogen. 2. Inzetten van sociale media platformen als Instagram, YouTube of Snapchat om conversie/naamsbekendheid te verhogen 3. Meerdere sociale platformen inzetten met dezelfde marketingcommunicatie voor sterk imago 4. Online naamsbekendheid creëren met duidelijke waardepropositie 5. Persoonlijke benadering verwerken in online sociale media/marketingplan   **= Sterktes ontwikkelen om aanvallende strategie in te zetten** |
| Bedreigingen | **BS Strategieën** | **BZ Strategieën** |
| * **Kunstmatige intelligentie (robots) nemen banen over** * **Sterke rivaliteit binnen bedrijfstak** * **Vergrijzing van Nederland** * **Werkenden blijven in Randstad wonen** * **Studenten en pas afgestudeerden worden geweerd doordat prijzen van huizen en kamers stijgen in Randstad** * **Lage barrières voor nieuwe concurrenten** | 1. Doelgroep verbreden naar oudere generaties 2. Doelgroep verbreden naar werkenden >2 jaar 3. Richten opkomende steden buiten Randstad (bijv. België 🡪 goedkoper wonen) 4. Toetreding barrières verhogen door sterke nichemarkt   **= verdedigende strategie** | 1. Niet de Millennial als doelgroep zien, maar alleen bedrijven om in de eerste jaren omzetten te verhogen. 2. Investeerders vinden om meer doelen te financieren 3. Doelgroep verbreden naar oudere generaties 4. Doelgroep verbreden naar werkenden >2 jaar   **= zwaktes omzetten naar sterktes om een verdedigende strategie in te zetten** |

## 3.6 Centraal probleem

Het centrale probleem voor Spielwork is dat de doelgroep, de Millennials, nog niet bekend is met Spielwork. De Millennials worden uitgebreid besproken in het onderzoek die de afnemersanalyse vormt. Eenmaal onderzoek gedaan naar de behoeften in een vacature (het product) en online gedragingen van de Millennials (doelgroep), kan een marketingstrategie bedacht worden. In deze strategie vormt het generen van naamsbekendheid daarom de eerste prioriteit. Stap 4 t/m 8 zullen hierop ingericht zijn.

# Stap 4: De toekomst definiëren

Nadat uitgebreid onderzoek is gedaan naar de interne, externe, de doelgroep en mogelijke doelstellingen zijn opgesteld voor Spielwork, worden in dit hoofdstuk de strategische opties gekozen die het centrale probleem het meest oplossen. Alle bovengenoemde resultaten worden gedetailleerd omschreven tot doelstellingen en uiteindelijk in strategische opties op strategisch niveau. Daarbij wordt ook gebruik gemaakt van de waardestrategieën van Treacy en Wiersema (1993) en de groeistrategieën van Ansoff (1957).

## 4.1 Doelstellingen

Om een antwoord te formuleren op de centrale vraag is het belangrijk te bepalen wat precies de toekomst doelstellingen zijn. Het stellen van doelen zal Spielwork handvaten geven en de mogelijkheid geven meer gestructureerd te werk te gaan. Hierbij is een 5 S-model een hulpmiddel om lange termijn doelstellingen te formuleren en categoriseren. Dit model verdeelt doelstellingen in vijf thema’s, namelijk: sales, communicatie, service, financieel en waarde (voor het gemakt vertaald naar het Nederlands) (Bosomworth & Chaffey, 2016). Daarnaast zijn de doelstellingen SMART geformuleerd en is gebruik gemaakt van het RACE framework waarbij doelstellingen gekoppeld kunnen worden aan de termen Reach, Action and Leads, Convert en Engage. Spielwork richt zich in deze fase vooral op het bereiken van haar doelgroep (Reach). De doelstellingen worden hieronder beschreven.

#### Sales – Leads naar de website

* *Spielwork heeft 1500 maandelijks actieve profielen in juni 2018 (actief houdt minimaal 1 keer inloggen op het account in)*
* *De naamsbekendheid bij de Millennials met hbo-of WO-achtergrond is gestegen van 0% naar 20%.*
* *De toename van het aantal vind-ik-leuks op de Spielwork Facebookpagina is gestegen van 1000 naar 1948 op 31 december 2017.*
* *Elk kwartaal vanaf juni 2017 wordt de website van Spielwork geanalyseerd middels Google Analytics om te controleren of doelstellingen behaald worden.*

#### Communicatie – Contentmarketing

* *Spielwork verhoogt haar conversiepercentage met 20% voor 31 december van 2017 (aanmelding gratis pilot).* Hierbij wordt gebruik gemaakt van het beïnvloedingsprincipe Reciprocity en Liking van Cialdini (2007).
  + *Plaatsen van lachende Millennials op website van Spielwork zodat de prospect zich identificeert met het bedrijf (principe Liking).*
  + *Het aanbieden van een gratis account, waarvoor de Millennials zich voor moet aanmelden per e-mail, zodat vacatures gestuurd kunnen worden (Reciprocity).*

#### Service – Tevredenheid van de klant

* *Spielwork ontwerpt een chatfunctie voor bezoekers op de website voor december 2017 waarin bezoekers met vragen op alle werkdagen terecht kunnen.*
* *In januari 2018 stuurt Spielwork aan alle geregistreerde Millennials een korte enquête met daarin feedbackvragen om in de toekomst de service te verbeteren.*

#### Financieel – Kosten besparen

* *Multinational Heinenken voor februari 2018 overtuigen van een samenwerking en hierbij vast inkomen realiseren.*
* *Schaalvoordelen realiseren door automatisering van vacature-ontwerp in december 2018.*

#### Waarde – Toegevoegde waarde creëren

* *Spielwork bekijkt vanaf januari 2018 elk kwartaal de website Coosto.com\* om controle uit te oefenen op hoe Spielwork online ontvangen wordt bij de Millennials.*
* *In 2020 behaalt Spielwork een NPS-score van 30 bij ingeschreven klanten*

\*Coosto.com is een website waarop bedrijven de sociale media reputatie kunnen nagaan. Op deze website wordt bijvoorbeeld aangetoond wat voor positieve of negatieve reacties geplaatst worden over een bedrijf.

## 4.2 Strategische opties

Nu gedetailleerd een SWOT-analyse is ontworpen en doelstellingen zijn bepaald, zijn drie opties omschreven op strategisch niveau. Deze zijn omschreven aan de hand van de waardestrategieën van Treacy & Wiersema (1993) en groeistrategieën van Ansoff (1957). Alleen de opties relevant voor Spielwork zijn, in overleg met het management, meegenomen in dit hoofdstuk.

### Optie 1 – Product Leadership

De vacaturemarkt groeit omdat de economie in Nederland aantrekt en de barrières laag zijn om toe te treden in de onlinemarkt. Spielwork biedt een uniek platform aan waarin vacatures op een andere manier worden gepresenteerd dan de concurrenten. Aan Spielwork wordt daarom aanbevolen om gebruik te maken van de waardestrategie Product Leadership van Treacy en Wiersema (1993). Hierin wordt nadruk gelegd op de ontwikkeling en verbeteren van het product. Het theoretische kader in Bijlage 4 omschrijft dat de Millennial generatie met een andere visie naar werken dan de voorgaande generatie. Millennials willen zichzelf graag ontwikkelen en hier past een nieuwe, visuele en realistische vacature bij. Spielwork zal met deze waarde strategie zich moeten focussen op de behoeften in een vacature van de Millennial om het product, de vacature, zo nauw mogelijk aan te laten sluiten.

De invulling van de website speelt hierbij ook een belangrijke rol. De website is immers het eerste moment van contact met de Millennial. Door gebruik te maken van de beïnvloedingsstrategieën van Cialdini voor de content, peer-to-peer-communicatie en hoge kwaliteitsbeelden en video’s, zal dit een positief effect hebben op de naamsbekendheid van Spielwork (zie hiervoor Bijlage 4 theoretisch kader).

### Optie 2 – Operational Excellence

Weliswaar niet direct gericht op de consument maar wel gericht op de naamsbekendheid van Spielwork. Door Operational Excellence te kiezen van Treacy en Wiersema (1993), staan uitmuntende prestaties door lage productiekosten en effectieve productieprocessen centraal. Door bijvoorbeeld de productie kosten efficiënter in te richten, zal Spielwork de kostprijzen kunnen verlagen voor het ontwerpen van een vacature voor een bedrijf. Het aanbieden tegen een lagere prijs zal resulteren in meer verkopen/interesses vanuit bedrijven. Spielwork zou zich op deze manier naamsbekendheid kunnen genereren doordat steeds meer bedrijven in Nederland vacatures gaan aanbieden in de vormgeving van de Spielwork. Concurrenten worden hierdoor uitgeschakeld.

### Optie 3 – Marktpenetratie

Een bestaand product in een bestaande markt (Ansoff, 1957). Hoewel Spielwork een andere vormgeving van het product aanbiedt dan de meeste concurrenten, bestaan tussen deze aanbieders ook bedrijven die wel inspelen op de visuele vormgeving (zie 2.3 concurrenten Homerun en Harver). Spielwork zal een aanvallende strategie moeten hanteren voor een gewenst marktaandeel/naamsbekendheid. Kijkend naar de SWOT/TOW’s matrix in hoofdstuk 2.4.1, zijn een aantal opties mogelijk voor de inrichting van deze aanvallende strategie. In deze strategische optie wordt gekozen voor een sociale-mediastrategie op platformen (naast Facebook) Instagram en YouTube. Concurrenten maken nauwelijks gebruik van deze visuele platformen en uit het onderzoek bleek een significant verschil in activiteit op Snapchat tussen pas afgestudeerden en werkenden (Bijlage 6 resultaten). Vanwege gebrek aan meetbaarheid voor bedrijven is Snapchat voor nu niet aangeraden voor Spielwork. Desalniettemin is Spielwork aan te raden Snapchat in de toekomst nader te overwegen als marketingkanaal.

Door voor marktpenetratie te kiezen, met een wel doordachte keuze in content te maken waarbij de propositie duidelijk naar voren komt, zal Spielwork zich in ogen van de Millennials duidelijk te onderscheiden zijn. Door gebruik te maken van de sociale media platformen zal de conversie naar de site worden verhoogd.

## FOETSJE-model

Dit model koppelt een waarde aan zeven verschillende aspecten voor de haalbaarheid van een strategische optie (Alsem, 2009). Het uiteindelijke gemiddelde zal bepalen welke strategische optie uiteindelijk gekozen wordt als beste voor Spielwork. Hierbij wordt rekening gehouden met de besproken doelstellingen en de SWOT-analyse.

Tabel FOETSJE-model Strategische opties Spielwork

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Financieel Haalbaar | Organisatorisch uitvoerbaar | Economisch  Verantwoord | Technisch haalbaar | Strategisch aanvaardbaar | Juridisch zeker | Ecologisch aanvaardbaar | Gemiddelde |
| Strategische optie 1 | 3 | 4 | 4 | 5 | 4 | 3 | 4 | 3,86 |
| Strategische optie 2 | 2 | 3 | 4 | 2 | 3 | 3 | 3 | 2,86 |
| Strategische optie 3 | 3 | 5 | 4 | 5 | 4 | 4 | 4 | 4,14 |

Op basis van het FOETSJE-model is gekozen om strategische optie 3 nader uit te werken. Deze strategie gaat recht op het doel en de concurrentie af, namelijk: de Millennials. Hoewel YouTube een relatief duur kanaal is, is in financieel opzicht de strategie goed haalbaar. Spielwork zal meer personeel in moeten zetten van het uitvoeren van de campagnes maar wanneer dit uiteindelijk zal resulteren in meer bekendheid onder de doelgroep en dus hogere conversies op de website, zal dit geïnvesteerde geld zich terug gaan verdienen. Bovendien zijn naar verwachting de (vereiste) investeringen niet onoverzichtelijk hoog. De content die Spielwork verwerkt in haar vacatures en website, zou ook op haar YouTube kanaal geplaatst kunnen worden.

In organisatorisch opzicht is deze strategische optie zeker haalbaar gezien de relatief kleine omvang van het bedrijf. Het overzicht is niet snel te verliezen mits duidelijk overleg plaatsvindt over de uitvoering. Ook de economische en strategische uitvoerbaarheid behaalt een hoge score omdat deze strategie past binnen de doelstellingen van het bedrijf en met name de belangrijkste: bekendheid generen. Door een aanvallende strategie te kiezen en veel sociale-mediaplatformen in te zetten voor haar marketing, zal de Millennial uiteindelijk zeker bekend worden met het bedrijf aangezien de doelgroep daar vindbaar is. Spielwork is voor het ontwerp van vacatures in het bezit van veel technische kennis op het gebied van visuele vormgeving. Deze visuele beelden delen op sociale-mediakanalen is daarom ook technisch haalbaar. Het laatste aspect, de ecologische haalbaarheid, is bij deze strategie uitvoerbaar.

# Stap 5: Doelgroep omschrijven

Op basis van alle benoemde informatie en het theoretische kader (Bijlage 4) is gekozen voor om een aanvallende strategie in te zetten en marktpenetratie te realiseren. Allereerst wordt in dit hoofdstuk deze keuze nauwkeurig uitgewerkt aan de hand van het SDP-model.

## Segmenteren

Uit de resultaten blijkt geen significant verschil te zijn tussen de fases, waarin Millennials zich bevinden en de stellingen wat betreft het zoeken van een baan. Aan de hand van deze resultaten kan Spielwork zich algemeen richten op deze homogene groep, de Millennials, die in zich in de laatste fase bevinden van hun studie, pas afgestudeerd zijn of werkend in Nederland. Volgens CBS (2017) is deze groep ruim een miljoen en heeft dus voldoende omvang (zie Bijlage 5.2: steekproef). Daarnaast is deze gekozen doelgroep meetbaar omdat Millennials tot een generatie horen, zijn zij goed meetbaar. Spielwork heeft daarom de mogelijkheid om in een verder stadium in de Product Life Cycle de mogelijkheid om de doelgroep weet te ondervragen en te meten welk effect marketingacties op deze groep heeft.

Uit het onderzoek blijkt grotendeels van de ondervraagden Millennials meerdere keren te kijken op sociale media platformen (zie Bijlage 6: resultaten). Ook in het theoretisch kader wordt uitgebreid (Bijlage 4) de invloed van sociale media op Millennials besproken. Deze groep is hierop dus bereikbaar voor marketingdoeleinden.

Psychografische kenmerken van de gekozen doelgroep zijn eveneens uitgebreid besproken in het theoretische kader van het onderzoek (Bijlage 4). Hierin staat vermeld dat Millennials de volgende karaktereigenschappen bezitten: speciaal, afgeschermd, zelfverzekerd, prestatiegericht, team-georiënteerd, onder druk gezet en conventioneel zijn. Als doelgroep van Spielwork, die zich richt op vacatures op een unieke manier, zijn de op volgende pagina genoemde psychografische kenmerken van belang (Gallup, 2016).

* Doelgericht te werk
* Hebben graag een coach in plaats van een baas
* Verkrijgen het liefst constante feedback
* Ontwikkelen graag sterktes in plaats van zwaktes verbeteren
* Zien een baan als aanvulling op hun leven in plaats van noodzakelijk kwaad

Als laatst is het van belang rekening te houden met de visuele instelling van de Millennials. Aan tekstuele uitingen zijn zij niet snel onder de indruk (Bijlage 4: theoretische kader).

### Conclusie onderzoek

In dit hoofdstuk worden conclusies getrokken en antwoorden gegeven om de deelvragen die bij dit onderzoek en de online vragenlijst betrokken waren. Details zijn te vinden in verschillende Bijlagen. De online enquête heeft als doel gehad de behoeften te toetsen van de Millennials met betrekking tot het werk en welk gedrag zij vertonen op sociale media.

#### Online zoektocht naar een baan

Van de ondervraagde Millennials zoekt bijna de helft als eerst middels Google naar een baan. LinkedIn en vacaturebanken liggen dichtbij elkaar. Concluderend kan gesteld worden dat Spielwork hierop moet inspelen om naamsbekendheid te gaan generen bij haar doelgroep.

#### Elementen vacature

De behoeften werden getoetst door stellingen over het doel op werk, de persoonlijke ontwikkeling, in hoeverre een leidinggevende coacht en bereid is in te spelen op het privéleven. Op al deze factoren is geen significant verschil ondervonden. Hieruit valt te concluderen dat er geen verschil maakt in welke fase de Millennials zitten. De stellingen over het doel, persoonlijke ontwikkeling en coachen is merendeel het eens/volledig eens. Mogelijk hebben deze factoren dus een positief effect op de vacature. Dit wilt zeggen dat de vacature de juiste personen aantrekt en de juiste personen afstoot. De stelling over het krijgen van feedback wordt door merendeel met ‘oneens’ beoordeeld. De stelling over het inspelen in het privéleven van de sollicitant wordt vooral neutraal beoordeeld. Wellicht zouden deze factoren daarom geen positief effect hebben op de effectiviteit van een vacature.

De laatste visie die Gallup(2016) stelde was dat Millennials werk zagen als een deel van hun leven. De voorgaande generatie, generatie X, stelde werk als iets noodzakelijks waar zij doorheen moesten. Millennials zien werken als onderdeel van ontwikkeling en moet passen bij de persoon zelf. Deze visie is niet getoetst in de online enquête omdat hier sprake is van een ‘Ford-claim’. Hiermee wordt bedoeld dat een behoefte pas ontstaat wanneer het aangeboden wordt. De consument is zich niet bewust van het feit dat de behoefte bestaat waardoor zij sociaal wenselijk (eens/zeer eens) antwoorden zal geven op de stelling: ‘*een vacature/toekomstige baan moet passen bij mijn persoonlijke leven’*. Deze generatie staat, zoals beschreven in het theoretische kader, bekend om dat zij graag individueel wilt ontwikkelen en uitblinken. Millennials doen veel aan zelfontwikkeling en ontdekken graag wat goed bij hen past.

#### Behoefte aan visueel

Spielwork gaat uit van het feit dat Millennials sterk de behoefte hebben aan vacatures die meer visueel en realistischer zijn. Het theoretisch kader weergeeft een duidelijk en bevestigend antwoord hierop. Millennials lezen het liefst geen lange teksten meer maar zijn sterk onder de indruk wanneer een beeld van goede kwaliteit is of bepaalde effecten heeft. De Millennials spreken met emoticons op Whatsap*p* en melden zich massaal aan op platformen als Instagram, Snapchat en YouTube.

#### Behoefte aan realistischer

Ook hier is uitgegaan van het feit dat een sociaal wenselijk antwoord gegeven zou worden wanneer de stelling ‘*een vacature moet voor mij een realistischere weergave geven van een baan’* gesteld zou zijn in een online vragenlijst. Door middel van verzamelde theorie over het gedrag tijdens een baan van Millennials kan geconcludeerd worden dat de Millennials onbewust zeker uit zijn naar een realistischere weergave van een vacature. Deloitte (2016) omschrijft dat voor veel Millennials een baan teleurstelt omdat niet voldaan wordt aan bepaalde verwachtingen. Door vacatures een helder en realistisch in te vullen, wordt de kans sterk verhoogd dat de juiste sollicitanten worden aangetrokken en afgestoten.

#### Sociale media

Millennials en sociale media zijn bijna onlosmakelijk aan elkaar verbonden. Doordat deze generatie in een digitale omgeving zijn geboren, zien zijn sociale media als noodzakelijk onderdeel van het leven. In het theoretisch kader is sterk naar voren gekomen dat de populairste platformen Facebook, Instagram en Whatsap*p* zijn. Sterk opkomende platformen zijn visuele platformen Snapchat en YouTube. Millennials vanaf ongeveer 20 jaar vertonen geen duidelijk verschil in gebruik van sociale media dan Millennials tussen de 15 en 19 jaar. Sociale media wordt door de respondenten ook niet vaak geraadpleegd tijdens het zoeken van een baan. Meesten respondenten geven aan ‘cliquers’ te zijn op Facebook, Instagram en Snapchat en meerdere keren, al dan niet de hele dag door, per dag te kijken op deze platformen. Te concluderen valt dat sociale media een goed medium is voor bedrijven om marketing te voeren; Millennials zijn daar te bereiken en wanneer dit gecombineerd wordt met hoge kwaliteit visuele beelden kan dit zorgen voor meer bezoeken op de website. Op deze manier hoeft de Millennial niet op zoek te zijn naar een baan op sociale media maar hier wel naartoe geleid worden. Daarnaast is een significant verschil ondervonden in de mate van activiteit van de ondervraagde Millennials op Facebook en Snapchat. Hoewel de relatie niet sterk was bij Facebook in dit onderzoek, zou nader onderzoek het verschil in activiteit in verschillende fases gedetailleerder kunnen belichten.

Sociale media wordt tegenwoordig intensief gebruikt door zowel bedrijven als consumenten, het moment waarop het bericht geplaatst wordt is daarom minstens net zo belangrijk als de content.

Tussen pas afgestudeerden en werkenden is de significante relatie sterker in de mate van activiteit op Snapchat. Een mogelijke verklaring zou kunnen zijn dat werkenden simpelweg minder tijd hebben overdag door de baan. Hoewel Snapchat de mogelijkheid geeft om alle verkregen Snaps af te spelen op een moment, is het als bedrijf te weten op welke momenten de doelgroep ‘live’ benaderd kan worden.

De significante verschillen bewijzen dat Spielwork een andere benaderingswijze moet hebben voor deze groepen en deze **niet** als een kan behandelen in haar communicatie. Voor de andere platformen is het verschil op toeval berust (geen significantie) en kan Spielwork aannemen dat de communicatie niet verschillend hoeft te zijn.

### Hypothesen

Hypothese 1.1: behoeften ten opzichte van werk vertonen een verschillende uitkomst als gekeken wordt naar verschillende fasen, waarin Millennials zich verkeren, wordt op basis van de gevonden resultaten verworpen omdat geen significant verschil is ondervonden. In welke fase de Millennials vanaf 20 jaar zich bevindt, heeft geen invloed op de behoeften ten opzichte werk.

Hypothese 1.2 kan gedeeltelijk aangenomen worden. Doordat de hypothese zijn onderverdeeld in verschillende hypothese, maakt het mogelijk helder te beschrijven welke sub hypothesen verworpen worden of aangenomen. De volgende hypothesen worden verworpen:

H1.2.2 Gedrag op Instagram vertoont een verschillende uitkomst als gekeken wordt naar verschillende fasen, waarin Millennials zich verkeren.

H1.2.4 Gedrag op LinkedIn vertoont een verschillende uitkomst als gekeken wordt naar verschillende fasen, waarin Millennials zich verkeren.

H1.2.5 Gedrag op YouTube vertoont een verschillende uitkomst als gekeken wordt naar verschillende fasen, waarin Millennials zich verkeren.

De volgende hypothesen worden aangenomen:

H1.2.1 Gedrag op Facebook vertoont een verschillende uitkomst als gekeken wordt naar verschillende fasen, waarin Millennials zich verkeren.

H1.2.3 Gedrag op Snapchat vertoont een verschillende uitkomst als gekeken wordt naar verschillende fasen, waarin Millennials zich verkeren.

## Doelmarktbepaling

Het kiezen van de Millennials als doelgroep, komt overeen met een geconcentreerde marketingstrategie. Hierin wordt één gespecialiseerd segment gekozen. Een geconcentreerde marketingstrategie komt min of meer overeen met het kiezen van marktpenetratie. De online vacaturemarkt is een bestaande markt en vacatures worden door enkele concurrenten al op een visuele manier gepresenteerd (zie 3.3 concurrentieanalyse Stap 2). Deze aanvallende strategie houdt voor Spielwork in dat zij streeft naar het winnen van klanten van de concurrenten.

## Positionering

Positioneren houdt het streven in om een product of merk in de beleving van de consument een bepaalde positie te laten innemen ten opzichte van de concurrenten (Visser & Sikkenga, 2012). Spielwork heeft onder andere als sterke eigenschap de juiste competenties te bezitten om een vacature van hoge kwaliteit te ontwerpen op grafische wijze. Deze kerncompetentie vormt de merkidentiteit van Spielwork. Het bedrijf zal zich neerzetten als een bedrijf dat als enige een vacature realistisch en gedetailleerd weergeeft waardoor de Millennial weet wat een baan écht inhoud. Om de strategie ook daadwerkelijk aanvallende te maken, is de positionering uit op afzetting tegen de concurrenten door te beloven dat de vacatures van Spielwork wél realistisch zijn. Kortom, Spielwork zal de **functie** van het product benadrukken.

De propositie dat Spielwork daarbij zal hanteren is dat Spielwork een goede match belooft tussen Millennial en bedrijf. Oftewel: de Millennial zal hierdoor terecht komen bij een werkgever waar hij of zij écht past. Hiermee wordt bedoeld dat, in tegenstelling van de concurrenten, Spielwork aandacht besteed aan een realistische vacature met visuele beelden en gedetailleerde informatie over de openstaande functie.

# Stap 6: Propositie

In de zesde stap is het van belang uit te schrijven op welke manier Spielwork de marktpenetratie gaat invullen. Aanbevelingen worden gedaan de 4 P’s van de marketingmix (met in gedachten Owned, Paid en Earned media). De vijfde P van Promotie wordt nader besproken in Stap 7: Promotie. Hierbij is het van belang in gedachte te houden dat de **kern** van de uitingen, het bekend maken van de Millennial met Spielwork, moet zijn. Spielwork moet in deze fase haar toegevoegde waarde uitleggen aangezien de Millennial nu voor het eerst in aanraking komt met Spielwork.

## 6.1 Product

Voor Spielwork zal het product, de vacature, het onderscheidende gedeelte moeten vormen ten opzichte van de concurrentie. Uit het theoretisch kader blijkt dat de Millennials inderdaad uit zijn op transparantie, eerlijkheid en visuele beelden. Dit geldt voor bijvoorbeeld voedsel en de kledingindustrie, maar ook bij het zoeken van een baan. Daarbij kwam naar voren dat, voor Millennials,peer-to-peer communicatie (medewerker tot medewerker) en persoonlijke benadering belangrijk is in de zoektocht naar een baan. Spielwork zal haar product (de vacature) perfectioneren door de mogelijkheid toe te voegen te kunnen communiceren met een werknemer van het bedrijf (niet de manager) of een werknemer van Spielwork inzetten om vragen van de website bezoeker te kunnen beantwoorden. Verder sluit het product van Spielwork zoals het nu ingericht is (zie Bijlage 1 voor visuele vormgeving van de vacature van Spielwork), aan bij de bevindingen in het theoretische kader; gedetailleerd, visueel en uitgebreid. Hier hoeven daarom geen aanbevelingen meer voor gedaan te worden.

Het ontwerp van de website wordt gezien als onderdeel van het product. Het is immers het eerste contactpunt wanneer de nieuwsgierigheid voor het product eenmaal gewekt is. Op de website moet tevens ook direct een band gesmeed worden met de bezoeker; de Millennial. Spielwork kan hierbij gebruik van een chatfunctie op de startpagina, zoals hierboven genoemd is. Deze is rechtsboven te zien in Figuur 3. Daarnaast kunnen de beïnvloedingsprincipes (Cialdini PH. D, 2007) Social Proof, Liking een positief effect hebben:

Tabel Beinvloedingsprincipe Cialdini voor Spielwork

|  |  |
| --- | --- |
| Beïnvloedingsprincipes Cialdini (2007) | Gebruik op de homepagina van Spielwork |
| Social Proof (sociale druk uitoefenen) | * Op de website vermelden dat Spielwork wordt aangeraden door bedrijven en/of invloedrijke bloggers\*; * Citaten van tevreden Millennial-gebruikers van Spielwork. |
| Liking (creëren van sympathie) | * Foto’s plaatsen van Millennials (aan het werk of in een groep); * Website inrichten zodat Millennials zich kunnen identificeren (foto’s en passende content) |

In Figuur 2 is te zien momenteel het eerste aanzien is van de website van Spielwork. In Figuur 3 is te zien hoe de website ingericht is na het toepassen van de principes Social Proof en Liking (Cialdini, 2007). De website moet het gevoel van professionaliteit, ondernemend en sympathie wekken bij de Millennials.

## 

## 6.2 Prijs

De klant van Spielwork vormt niet direct de inkomstenbron. Het bedrijf vraagt aan de bedrijven, waarvoor zij vacatures ontwerpt, een vraagprijs voor het ontwerp. In dit strategische marketingplan is hier niet verdiept in de prijs en zullen dan ook geen uitspraken gedaan worden. Wel kan Spielwork aangeraden worden om eventuele samenwerkingen aan te gaan met (bekende) partners op het gebied van (vacature-)design of op welk gebied schaalvoordelen gerealiseerd kunnen worden. Automatisering van de vacature zou tijdbesparend (en dus ook kosten besparend) kunnen werken.

Uitgaand van de breedste definitie van het woord ‘’prijs’’, betaalt de Millennial gegevens als prijs aan Spielwork. Aangeraden wordt om deze gegevens in kleine stappen te verzamelen door gebruik te maken van het beïnvloedingsprincipe Commitment en Consistency van Cialdini (2007). Allereerst kan de Millennial gratis deelnemen aan de pilot. Hierbij is enkel het opgeven van een e-mailadres vereist. Naar verwachting wordt het enthousiasme gewekt en de interesse gewekt om meerdere vacatures op de website te bekijken. Om dit te realiseren wordt het aanmaken van een account vereist waarvoor naam, achternaam en wachtwoord vereist is.

Uiteindelijk zal Spielwork aanbieden om het account te perfectioneren door aan te bieden om een foto, curriculum vitae en motivatiebrief te uploaden. Daarnaast wordt ook gevraagd naar wat voor baan hij of zij op zoek is.

## 6.3 Plaats

In dit strategische online marketingplan wordt met de P van Plaats bedoeld op welke online plekken Spielwork aanwezig moet zijn om naamsbekendheid te realiseren bij de Millennials.

Uit onderzoek blijkt dat de meerderheid (42%) als eerste op Google zoekt naar een baan. Om naamsbekendheid te generen zal Spielwork moeten investeren in SEO en SEA. Search Engine Optimalization (SEO) houdt voor Spielwork de website zo in te richten dat deze een hoge positie verkrijgt op Google. Hier zou intern in geïnvesteerd kunnen worden door een specialist in dienst te nemen. Deze specialist moet voor Spielwork de **zoekwoorden** vinden waarop de baanzoekende Millennials zoeken op Google. Aan te raden valt om, in dit beginstadium van Spielwork, een aantal zoekwoorden te vinden met een klein zoekvolume. Spielwork zal deze zoekwoorden ook moeten verwerken in haar teksten op de website.

Ook kan beïnvloedingsprincipe ‘Reciprocity’ gebruikt worden door **linkbuildingmanagement** in te zetten. Spielwork zal hierbij moeten investeren in bijvoorbeeld bloggers (met veel Millennial-lezers) die de vacatures van Spielwork aanraden. Dit behoort tot Search Engine Advertizing (SEA). Adverteren op Google is zeer breed in het aantal mogelijkheden. Voor Spielwork wordt aangeraden om hoofdzakelijk **deskop-advertenties** te plaatsen. Dit is gebaseerd op de concurrenten, die veelal verkeer generen middels de desktop (zie 3.3 concurrentieanalyse). De advertentie zou call-to-action moeten bevatten om de aantrekkelijkheid te verhogen.

Daarnaast zijn plaatsen waar Spielwork zich online ‘moet’ bevinden om de Millennials te bereiken, zijn **sociale media**. Om een combinatie te maken tussen de kwaliteiten van Spielwork in het maken van visuele beelden en de sociale media platformen waarop Millennials veelal te bevinden zijn, moet Spielwork gebruik maken van Facebook, Instagram en YouTube. Uit de concurrentieanalyse is namelijk ook uitgewezen dat concurrenten niet of nauwelijks gebruik maken van Instagram en YouTube. Uiteraard is dan wel een vereiste dat deze kanalen op elkaar aansluiten in ontwerp en communicatie-uitingen.

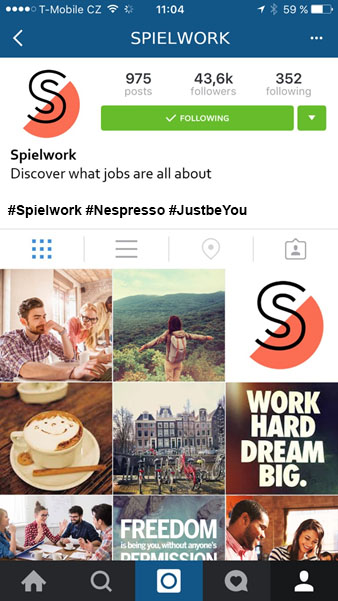
# Stap 7: Promotie

De laatste P van de marketingmix is de P van promotie. Hier wordt een apart hoofdstuk aan gewijd om zo gedetailleerd mogelijk de aanbevelingen te beschrijven. De manier hoe Spielwork haar strategie gaat promoten, hangt af van een aantal factoren. In elke communicatie-uiting zal de kern van de boodschap zijn dat Spielwork, in tegenstelling tot concurrenten, een realistische vacatures plaatst. Spielwork wil een vacature-revolutie beginnen en deze begint bij een doelgerichte promotiecampagne. Uit het verrichte onderzoek (zie Bijlage 6) blijkt geen significant verschil te zijn tussen de fases waarin de Millennials zich bevinden en het (soort) gebruik van sociale-mediakanalen, behalve op Facebook en Snapchat. Deze bevindingen worden ook mee genomen in de aanbevelingen.

## Sociale-mediaplatformen

Een belangrijk aspect van de marketing voor Spielwork is het inzetten van sociale media. Uit het onderzoek en theoretische kader blijkt dat de Millennials meerdere keren per dag of zelfs de hele dag door op verschillende platformen kijken. Verschillen waren echter niet significant en wordt daarom aangenomen dat Spielwork de Millennials in zijn algemeenheid kan gaan benaderen. Spielwork is een visueel ingesteld bedrijf waardoor het gebruik van visuele platformen als Instagram en YouTube een logische stap is. In dit hoofdstuk wordt uitleg gegeven hoe gebruik te maken van de communicatiekanalen: Instagram, Facebook, YouTube, blog en Snapchat.

### Instagram

Dit platform bestaat hoofdzakelijk uit het plaatsen van afbeeldingen. Hierbij kan de gebruiker filters gebruiken over de foto’s of een collage maken met verschillende foto’s. Een sterke kant van Spielwork zijn de visuele beelden die zij plaatst en het bezitten van specialisme hierin. De Millennials zitten massaal op Instagram, de concurrenten maken nauwelijks gebruik van dit platform dus ontstaat hier een uitgelezen kans voor Spielwork.

De bedoeling van dit communicatiekanaal is om de kernpunten van het bedrijf (eerlijkheid, transparantie en professionaliteit) te benadrukken. Veel bedrijven gebruiken Instagram om een extra beleving aan het merk te koppelen. Spielwork benadrukt graag de eerlijkheid van vacatures dus zou zij hier een imago omheen kunnen creëren.

Door bij elke foto in de beschrijving een link toe te voegen naar de website kan er een direct verkeer ontstaan naar de website. Figuur 4 geven een impressie weer van een Instagram-account van Spielwork (naam account: @Spielwork) eruit kan zien waarbij het merk de slogan ‘*just be you’* gebruikt. Deze slogan slaat direct op de eerlijkheid en roept de doelgroep hiermee min of meer aan om te gaan voor de baan die écht bij hem of haar past.

Figuur 4 Voorbeeld Instagram-account Spielwork

Op Instagram wordt gebruik gemaakt van hashtags (ook wel het SEO van Instagram genoemd). Dit is het teken *‘#’* met daarachter woorden, die slaan op de geplaatste afbeelding of merk. Door middel van deze hashtags kunnen (potentiële), Spielwork terugvinden door ‘*#Spielwork’* in de zoekfunctie van Instagram. Hashtags kunnen voor Spielwork, naast vindbaarheid, andere functies hebben, namelijk (Wishpond, 2015):

* Promoot een zelf verzonnen hashtag voor een marketingcampagne (bijvoorbeeld #justbeyou);
* Plaats elke maandag een motivatiequote (MotivationMonday);
* Bedrijfsnamen van de vacatures in de hashtags verwerken (#Spielwork #Nespresso #justbeyou);
* Algemene ‘simpele’ woorden gebruiken als hashtag zoals ‘#koffie’ of ‘#job’. Deze woorden worden veel gebruikt en Spielwork wordt daarom beter vindbaar voor de doelgroep;

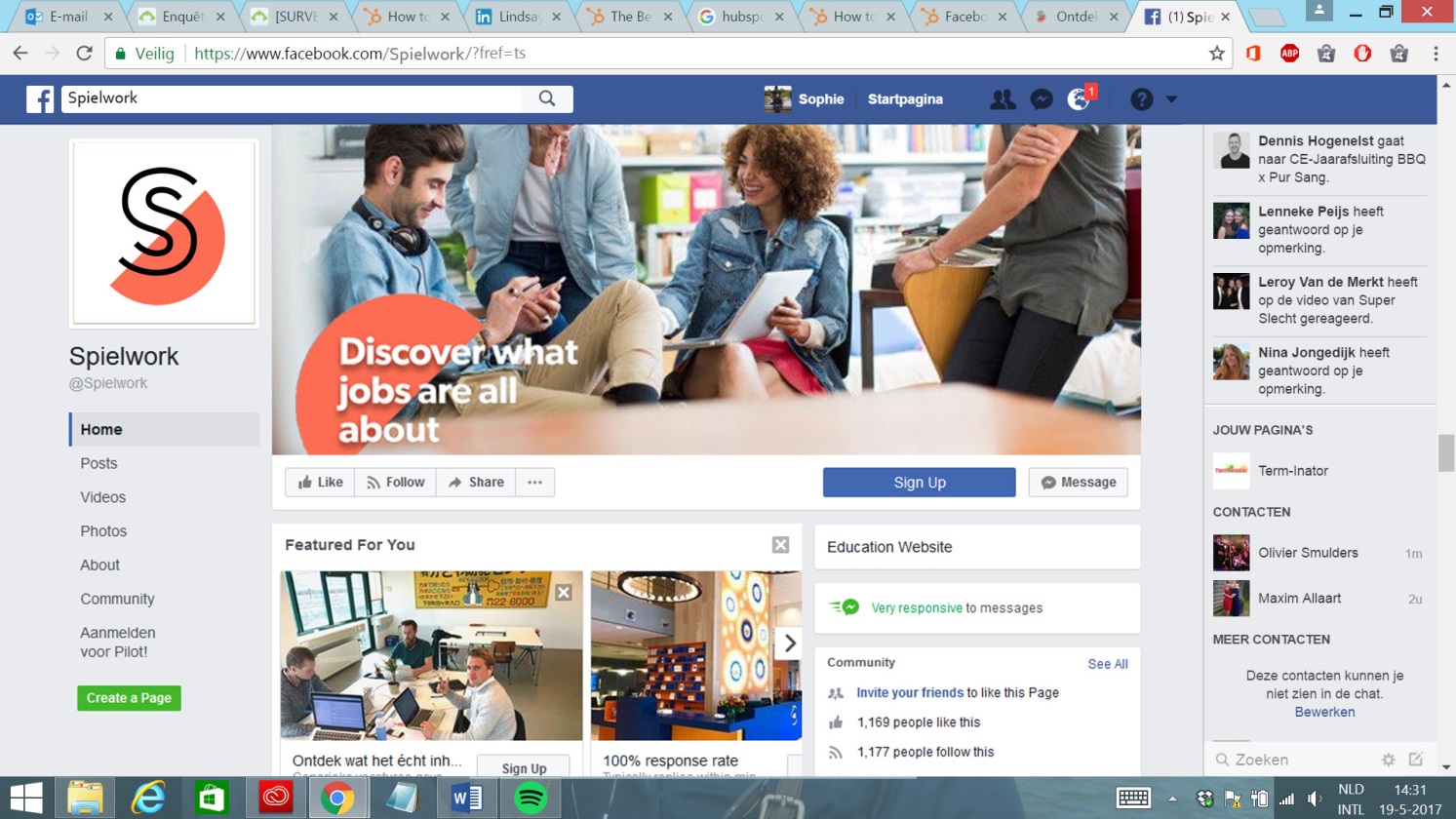
Een ander belangrijk punt is dat Facebook ook eigenaar is van Instagram. Deze sociale-mediabedrijven staan daarom heel sterk in verbinding met elkaar. Om de marketing extra effectief te maken is het van belang dat deze accounts aan elkaar gekoppeld zijn. Dit houdt in dat wat op Instagram geplaatst wordt, ook op Facebook wordt weergeven. Millennials, die de Spielwork-Facebookpagina volgen zouden dan ook het Instagramaccount kunnen volgen en vice versa.

### Facebook

Spielwork bezit al een account op Facebook. De wijze waarop de pagina ingericht moet worden is alleen nog niet geheel duidelijk bepaald door het management. Desalniettemin is het van belang ook een helder beeld te hebben van het doel Spielwork een Facebook-account bezit. **In dit rapport wordt aangeraden om alle sociale media platformen te richten op Millennials en wat haar alledaags bezig houdt tijdens het werk**.

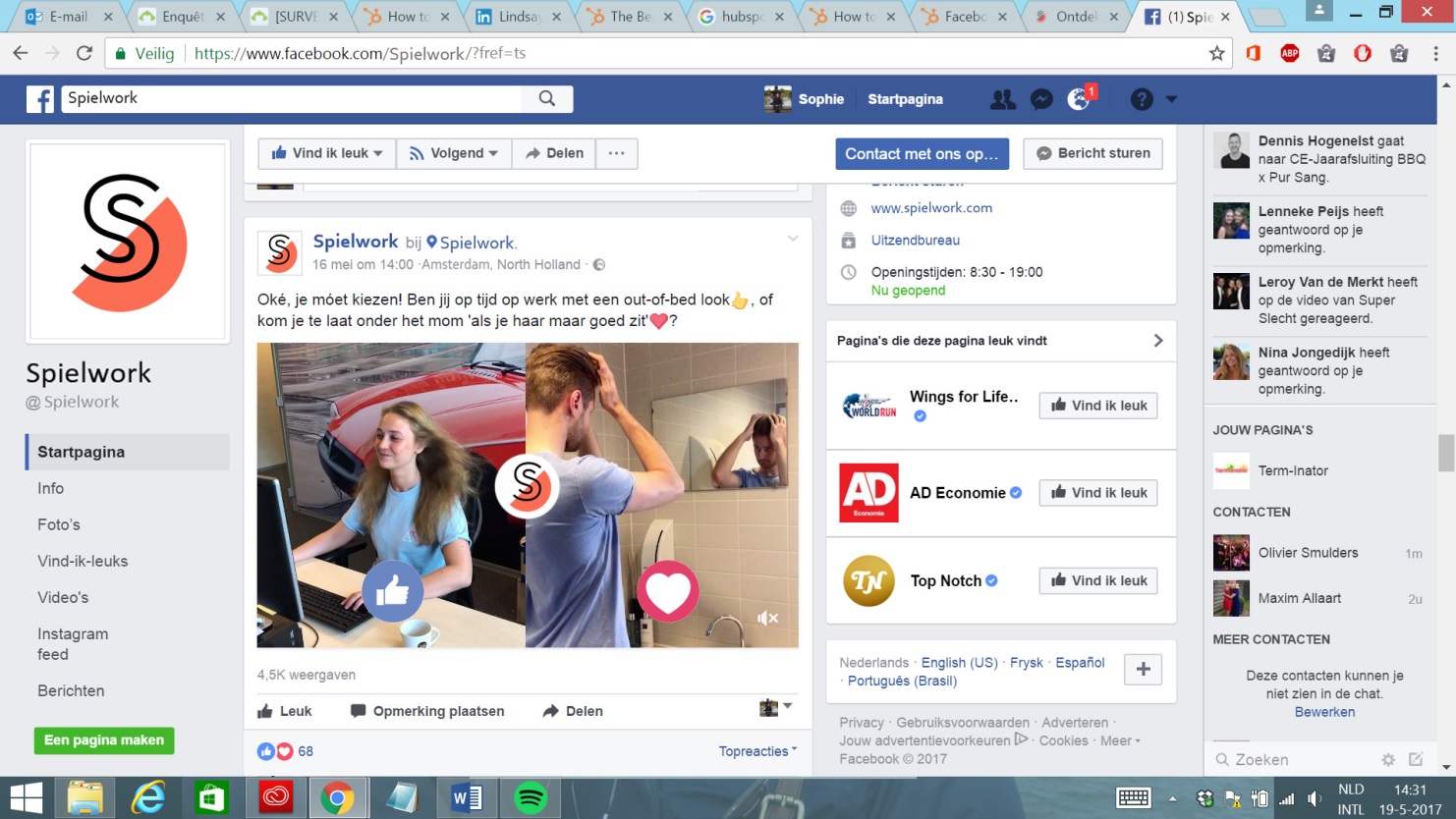
Het onderzoek toonde een significant verschil tussen afrondende fase hbo/WO en werkende Millennials. Hoewel de relatie erg zwak is, is het voor Spielwork van belang te weten dat de werkende Millennial beduidend minder op Facebook kijken dan de afstuderende Millennial. Uit de enquête blijkt dat de Millennials meerdere keren per dag op Facebook zitten en bijna 43% geeft aan ‘cliquers’ te zijn (zie Bijlage 6: resultaten). Cliquers zijn personen met een Facebookaccount die alleen actief zijn voor vrienden en familie. Deze mensen plaatsen, delen, liken en reageren actief voor deze groep. Dit is gunstig voor de naamsbekendheid van Spielwork. Facebook stelt namelijk de tijdlijn voor gebruikers samen door te kijken naar wat de vrienden van deze persoon leuk vinden. Wanneer een volger van Spielwork de content van Spielwork leuk vindt (liked), zal deze ook verschijnen op de tijdlijn van zijn connecties. Kans op snelle verspreiding is daarom erg groot. Spielwork moet, om zo veel mogelijk bezoekers te ontvangen, **minstens 1 keer per dag** iets te plaatsen op Facebook (Skey, 2014). Opmerkelijk is namelijk dat een bedrijf betrokkenheid verliest wanneer meer dan drie keer per dag iets geplaatst wordt. De Millennials wensen niet overspoeld te worden met content. Om de pagina zo gebruiksvriendelijk en aantrekkelijk mogelijk in te richten moet Spielwork het volgende toevoegen aan haar pagina of bedenken voordat de content geplaatst wordt (Kolowich, The Best Times to Post on Facebook, Twitter, LinkedIn & Other Social Media Sites [Infographic], 2016):

1. **De omslagfoto moet een lachende Millennial zijn (principe Liking (Cialdini, 2007)).** Op Facebook is de omslagfoto het eerste aanzien. Deze foto moet daarom aantrekkelijk zijn en uitnodigen om de pagina nader te bekijken. Spielwork heeft nu wel een aantrekkelijke titel, maar geen juiste foto. Zie Figuur 5 voor een optie voor de invulling van de omslagfoto.



Figuur 5 voorbeeld Verandering omslagfoto Spielwork

1. **Kwaliteit van content boven kwantiteit.** Het is beter om kwalitatief goede content te plaatsen dan meerdere plaatsingen, die de lezer eigenlijk als oninteressant ervaart. Spielwork zal de lezer aantrekken door voorpoefjes te geven van de vacatures of interactie aan gaan door vragen te stellen. Een voorbeeld hiervan kan zijn door op een satirische wijze de traditionele vacature vergelijkt met Spielwork en vragen wat de lezer liever wilt (zie Figuur 6).

****

Figuur 6 voorbeeld content op facebook Spielwork

1. **Kies een effectief tijdstip.** Op Facebook kan content gemakkelijk op gaan in de massa waardoor de boodschap niet overkomt bij de doelgroep. Dit is dan ook de reden waarom in de enquête gevraagd is naar hoe actief de Millennial is op onder andere Facebook. Om specifiekere resultaten over dit onderwerp te verkrijgen, wordt aangeraden specifieker onderzoek naar te doen. Algemene uitspraken over tijdstip van plaatsen op Facebook zijn (Kolowich, 2016):
   * Woensdag om 15:00 is de beste tijd om te content te plaatsen;
   * Ook tussen 13:00 en 16:00 op donderdagen en vrijdagen;
   * En op zaterdagen en zondagen tussen 12:00 en 13:00.

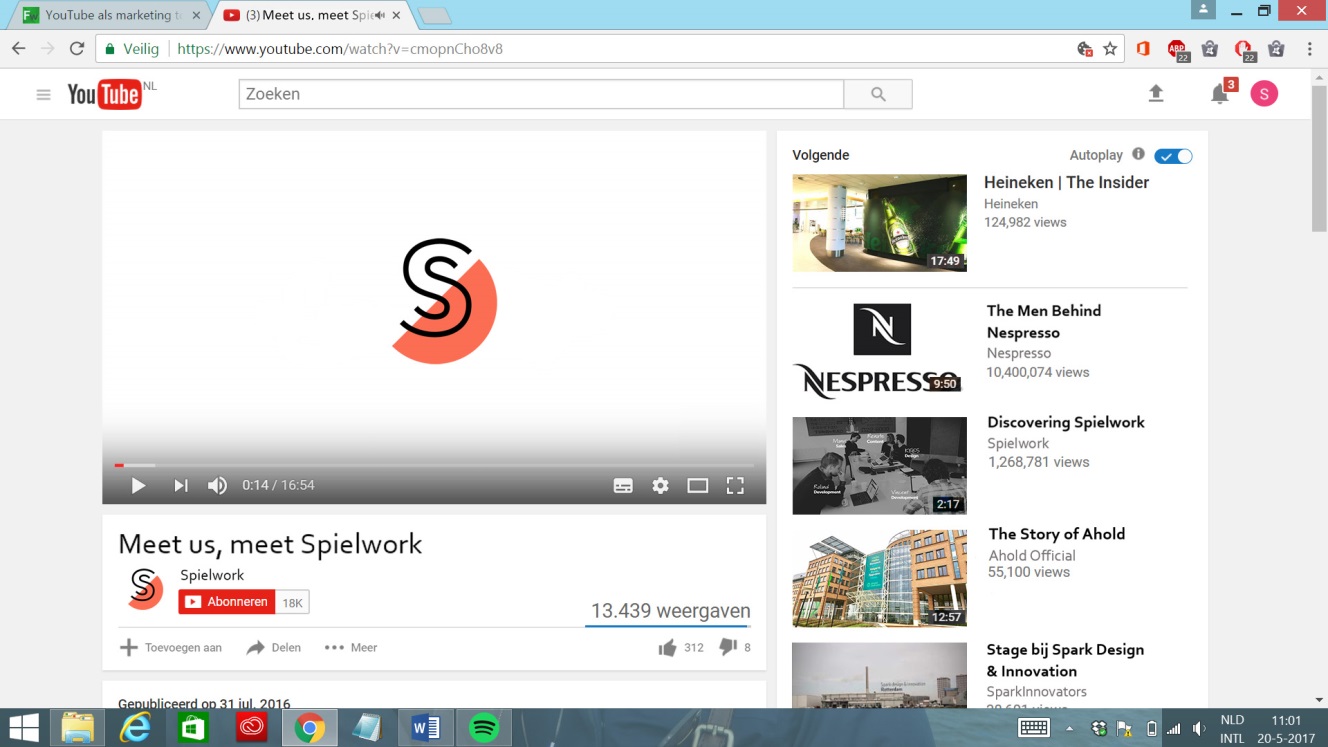
Deze regels zijn voor gebruikers in het algemeen, dus wordt aangenomen dat dit ook voor Millennials in verschillende fases geldt. Spielwork zal rekening moeten houden met de tijd van plaatsen om de werkende Millennial ook te bereiken, **gezien het significante verschil.**

1. **Gebruik niet te veel tekst.** Dit bleek ook uit het theoretische kader: de Millennials zijn visueel ingesteld en haken snel af bij lange teksten, zo ook op Facebook. Aangeraden wordt **in elk** bericht om afbeeldingen en/of foto’s te gebruiken. Zoals punt 2 aan geeft, is wel een vereiste dat de kwaliteit van dit visuele beeld van hoge kwaliteit is.
2. **Facebook weergeeft statistieken.** Deze mogelijkheid biedt de kans om in te zien hoe veel bezoekers de Facebookpagina heeft gehad. Daarbij geeft de statistieken een goed beeld welke content bijvoorbeeld veel likes verkreeg.
3. **Plaatsingen plannen.** In Facebook kan de beheerder het plaatsen van content plannen. Op deze manier kan het management in haar eigen tijd de content ontwerpen en dit toch op het juiste moment plaatsen.
4. **Like en share button**. Het is sterk van belang (website) bezoekers het zo gemakkelijk mogelijk te maken om de Facebookpagina van Spielwork te liken en te delen. Het is mogelijk om in te stellen dat voor de website bezoeker een pagina ‘op-popt’ met de vraag of hij of zij de pagina wilt liken of delen. Een simpele handeling waarmee veel bereikt kan worden.

### YouTube

Spielwork verwerkt in haar vacatures visuele beelden en zo ook video’s. Dit kan uitgebreid worden door een YouTube-kanaal te beginnen waarin de kijker alles te weten kan komen over het bedrijf waar Spielwork mee samenwerkt. Dit kanaal vertoont dus korte voorproefjes (sneak previews) van de vacatures, interviews met medewerkers en vlogs van het bedrijf Spielwork en haar werknemers. Dit ondersteunt het kernpunt transparantie. Omdat het Youbube kanaal een ondersteunde functie inneemt, is het **1 keer in de 2 weken** een video plaatsen een aannemelijk streven. Het is bij het plaatsen van video’s belangrijk om de juiste titel te gebruiken (weer een stukje SEO) en in de beschrijving verwijzingen te geven naar de andere communicatiekanalen, de website en het telefoonnummer van Spielwork. Figuur 7 geven een impressie voor het kanaal van Spielwork.

Daarnaast zou Spielwork bekende Millennials/vloggers kunnen benaderen om een vlog te maken over waarom deze baan (het vloggen) zo bij hem of haar past en hoe belangrijk het is om een baan te vinden die écht bij iemand past. Deze gesponsorde video’s zullen dan rechtstreeks naar de website van Spielwork verwijzen en leiden naar meer leads.



Figuur 7 Voorbeeld YouTube kanaal Spielwork

### Blog

Een belangrijk instrument van veel bedrijven is het bijhouden van een bedrijfsblog. Om de Millennial te overtuigen van het aanmaken van een account is het van belang uit te leggen **waarom** het kiezen voor Spielwork de beste keuze is. Om een artikel aantrekkelijk te maken voor de baanzoekende Millennials, is van belang dat het onderwerpen zij wat hen aanspreekt. Over een gehele generatie en welke beweegredenen zij online heeft en in de zoektocht naar een baan, valt veel content over te plaatsen. Denk hierbij aan het geven van **sollicitatietips, interviews met bekende Millennials en tips te geven hoe Millennials kunnen ontdekken wat echt bij hen past**. Daarnaast bestaan de medewerkers en het management van Spielwork uit Millennials dus kunnen eigen ervaringen delen in het zoeken van een baan gedeeld worden. Een blog biedt ook een kans om gebruik te maken van het beïnvloedingsprincipe Reciprocity van Cialdini (2007). Dit principe gaat uit van het feit dat men graag teruggeeft wanneer zij gekregen heeft. Naar verwachting zal een bedrijf een link plaatsen van de vacature, die Spielwork voor haar ontworpen heeft.

Over het algemeen geldt de regel: hoe meer blogposts hoe meer bezoekers. Een onderzoek van Hubspot toonde aan dat websites met 51-100 blogs per jaar 48% meer leads naar de website hebben dan websites met 1-50 blogs (Vaughan, 2012). Millennials besteden de hele dag door tijd op verschillende kanalen en zullen daarom vaker behoefte hebben aan nieuwe artikelen. Samengevat: als Spielwork een blog gaat onderhouden, moeten minstens 3 blogs per week geschreven en verspreid worden op de website en sociale-mediakanalen.

### Snapchat

Dit kanaal is, ondanks dat het nog lastig is voor bedrijven om resultaten te meten, toch mee genomen in dit rapport. Gezien het significante verschil tussen afrondende fase HBO/WO en pas afgestudeerden HBO/WO, is van belang te focussen op de Millennials in de afrondende fase. Uit resultaten bleek namelijk een daling in het gebruik van het kanaal wanneer de Millennials eenmaal is afgestudeerd.

Spielwork zou daarom Snapchat kunnen inzetten in tijden dat Millennials bezig zijn met een scriptie of ander afstudeerproject. Spielwork zou Snapchat kunnen inzetten voor afrondende Millennials van een aantal specifieke studies. Dit biedt de mogelijkheid om de content heel nauwkeurig aan te laten sluiten op de doelgroep. Studenten, die afstuderen niet middels het schrijven van een scriptie, zullen immers niet geïnteresseerd zijn in content over scripties.

Snapchat zou voor Spielwork zeer interessant kunnen zijn omdat alvast een band opgebouwd voor in de toekomst wanneer het moment aanbreekt dat zij op zoek gaan naar een baan. Spielwork benadrukt hier haar wens om transparant te zijn en toont gevoel van begrip voor de stress volle tijd van haar doelgroep. Snapchat zal dit jaar naar de beurs gaan en investeren in Snapchat als officieel marketingkanaal (Drijver, 2017). Op dit moment kan een bedrijf nog niet meten wat het effect is van het inzetten van Snapchat als marketingkanaal. Als Spielwork de bovenstaande kanalen gaat inzetten om zichzelf bekend te maken bij de Millennials, kan Snapchat in een later stadium opgezet worden. Het vergt immers veel tijd om een dergelijk account te onderhouden en constant te voorzien van content.

## Planning

In Tabel 8 is af te lezen wanneer de verschillende kanalen gelanceerd kunnen worden. Het promoten van de vacatures van Spielwork is een doorlopend proces die samen met het opzetten van het bedrijf is gestart. Het is van belang dat Spielwork blijft benadrukken waarom deze manier van vacatures ontwerpen beter is dan de bestaande manier. De blog ondersteunt dit proces en is daarom ingepland om samen met de pilot gelanceerd te worden. De pilot zal daarna over gaan op de definitieve vacatures, de mogelijkheid tot het aanmaken van een account et cetera. De blog zal continu onderhouden moeten worden.

Met de aanname dat in de maanden juli en augustus vakantie wordt gehouden en het gebruik van sociale media sterk afneemt, vindt hier niet de lancering plaats van de kanalen Instagram, YouTube en de upgrade van Facebook. September 2017 is daarom de gekozen maand voor de lancering hiervan. Dit biedt Spielwork ook de kans om deze kanalen aan te maken en op te zetten.

Spielwork bezit momenteel al een website en een Facebook-pagina. De reden dat deze mee genomen zijn in de planning is omdat in het vorige hoofdstuk aanbevelingen gedaan zijn om een aantal veranderingen te realiseren binnen deze kanalen. De planning geeft aan wanneer deze veranderingen doorgevoerd moeten zijn.

Tabel Planning lancering communicatiekanalen spielwork

|  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | 2017 | | | | | | | 2018 | | | | | |
| Maanden | Jun | Jul | Aug | Sep | Okt | Nov | Dec | Jan | Feb | Mrt | Apr | Mei | Jun |
| Promoot vacatures |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Website |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Start Pilot |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Blog |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| YouTube |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Instagram |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |
| Facebook |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |  |

## Kosten

Het implementeren van dit strategisch marketingplan vergt de nodige tijd en geld. Hoewel het aanmaken van de sociale-media-accounts gratis is, is het onderhouden ervan wel kostbaar. De goedkoopste oplossing voor Spielwork is om meer stagiaires aan te nemen van grafische en economische opleidingen. Het beheer over het creëren van content en opzetten van campagnes zal dan volledig in handen zijn van de stagiaires. Uiteraard heeft het management van Spielwork nog steeds de doorslaggevende mening op strategisch niveau en zorgt dat de unieke imago’s van de kanalen gewaarborgd worden. De kosten zullen naar schatting ongeveer €300 per stagiair(e) bedragen per maand.

## Controle

Binnen de externe omgeving vinden constante veranderingen plaats en zo ook voor Spielwork. Het is daarom noodzakelijk om regelmatig controles uit te voeren of de marketinguitvoeringen wel het effect geven waar Spielwork naar streeft.

# Stap 8: Millennials behouden

In de 8e en tevens de laatste stap in dit strategische marketingplan wordt uitgelegd hoe Spielwork haar bezoekers kan behouden. Deze stap is bijna net zo belangrijk als het bekendheid creëren bij de doelgroep. Hoewel de Millennials überhaupt nog bekend gemaakt moeten worden met Spielwork, is het verstandig alvast na te denken over deze stap. Elk bedrijf wil immers klanten niet voor kort maar voor een langere tijd houden.

## 8.1 Relatie meten

Na een aantal jaren actief te zijn geweest als bedrijf, kan Spielwork een aantal metingen doen om te ontdekken hoe de relatie met de klant is op dat moment is. Een relatie bestaat volgens SmartInsights (2016) uit vier factoren, die zowel online als offline, gemeten kunnen worden bij de klant. Deze zijn als volgt:

1. **Betrokkenheid**

Websitebezoeken, tijd op website, hoe veel pagina’s zijn bezocht op de website

1. **Interactie**

Hoe vaak heeft de klant gereageerd op blogs, plaatsingen op Facebook, Instagram en YouTube? (Kwantiteit)

1. **Intimiteit**

Wat zijn de reacties van de klant op blogs, plaatsingen op Facebook, Instagram en YouTube? (Kwaliteit)

1. **Invloed**

Zou de klant het bedrijf aanraden aan vriendin/familie/kennissen?

Spielwork zou deze factoren kunnen gebruiken als handvaten voor het uitvoeren van enquêtes via bijvoorbeeld mail of sociale media, NPS-score of interviews met de klanten om te meten hoe de relatie is tussen klant en Spielwork. Aan de hand van deze resultaten kan Spielwork vergelijken of deze overeenkomen met de gewenste situatie en omschrijven wat barrières en drijfveren zijn voor de doelgroep om ‘klant’ te worden van Spielwork. Aan de hand van resultaten van de vorige stap kan Spielwork (nieuwe) doelen en KPI’s bijstellen en/of stellen.

### Millennials ondervragen

De klant vragen om feedback kan op allerlei manieren. Om de marketing zo effectief mogelijk in te richten, is het van belang regelmatig om de mening te vragen van de klant. Spielwork kan namelijk denken te weten hoe de doelgroep bereikt moet worden en op wat voor manier, maar dit kan in werkelijkheid net anders in elkaar zitten. Bij een marketingcampagne of het lanceren van een nieuw communicatiekanaal, valt daarom aan te raden tijdens en achteraf metingen te doen. Spielwork kan de volgend genoemde metingen uitvoeren:

#### E-mail enquête

Spielwork heeft met de inschrijving voor de pilot veel e-mailadressen verkregen. Deze adressen kunnen gebruikt worden om feedback te vragen. In een e-mail kan veel informatie verwerkt worden en een groot voordeel is dat het een directe weg is naar de klant. Een nadeel is dat een klant niet alles zal beantwoorden of helemaal niet omdat de motivatie te laag is of het zijn een te groot aantal vragen.

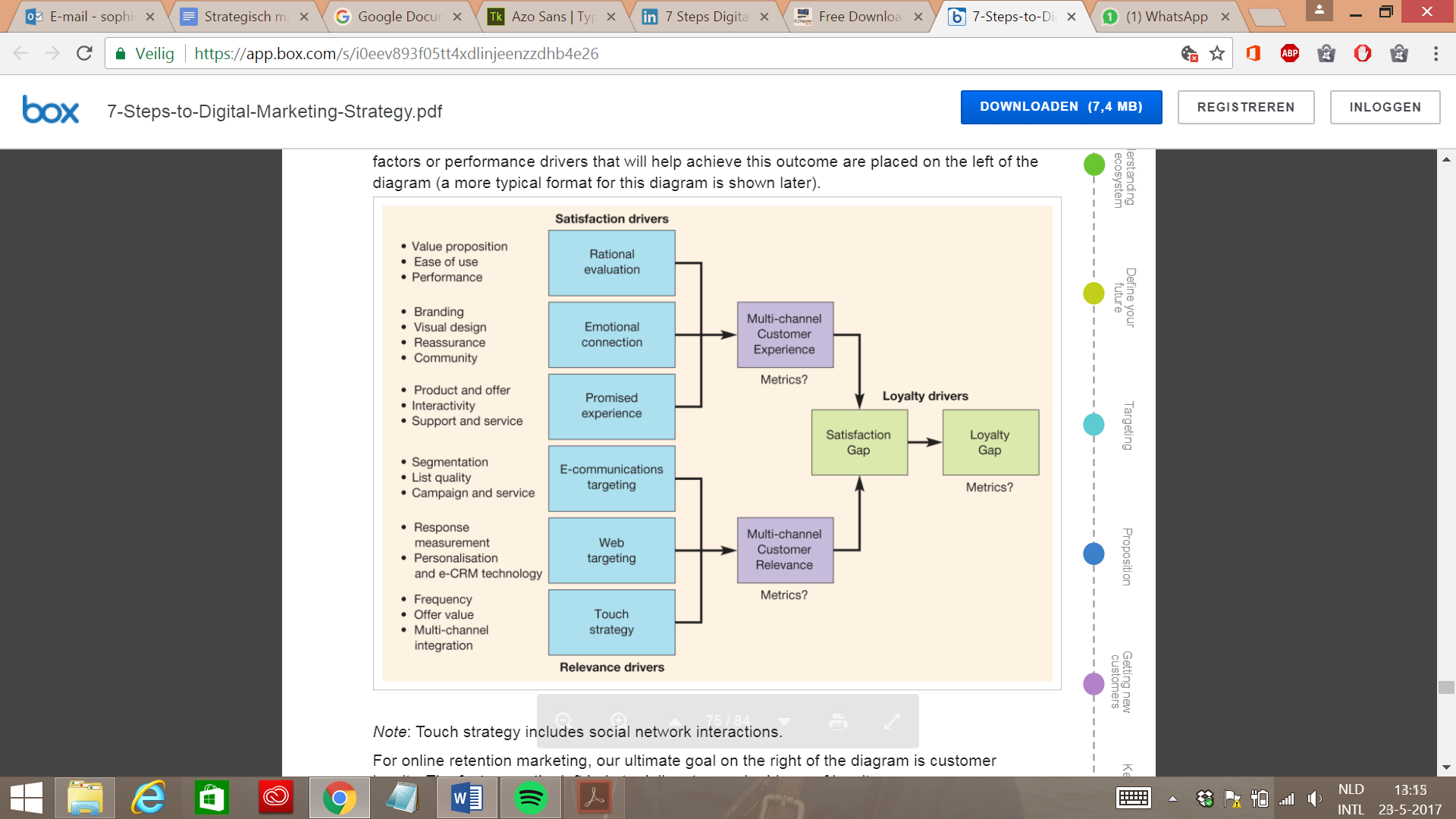
#### Voor, tijdens en na het proces

Aangeraden wordt om niet alles in een keer te vragen (zoals een e-mail enquête soms het geval kan zijn). Spielwork kan in de website een mogelijkheid verwerken dat korte vragen in het scherm opkomen met een simpele korte vraag voor, tijdens en na het aanmaken van een account of deelname aan de pilot.

#### Interessant en oninteressant

Zonder het te vragen aan de klant kan middels statistieken ontdekt worden welke pagina’s van de website veel en/of lang bezocht worden en welke pagina’s niet en/of kort. Ook is te achterhalen op welke pagina de bezoeker afhaakt en de website verlaat. Spielwork kan met deze analyses achterhalen welke pagina’s eventueel bewerkt, uitgebreid of verwijderd moeten worden.

## 8.2 Meten is weten

Zoals in het vorige hoofdstuk benoemd is het van belang de klant van Spielwork te vragen wat zijn van Spielwork vindt. Om dieper in te zoomen waar loyaliteit nou precies uit bestaat, wordt eerst gekeken naar hoe **tevreden** de klant is. Tevredenheid en loyaliteit staan nauw met elkaar in verbinding maar houden wel degelijk iets anders in. Spielwork moet voordat zij de klant ondervraagd, een helder overzicht hebben waar precies naar gevraagd moet worden. Daarom is tevredenheid onderverdeeld in een aantal factoren (zie Figuur 8). In Figuur 8 is helemaal rechts het uiteindelijke doel weergeven (namelijk loyaliteit). Helemaal links zijn factoren, die invloed hebben op de **tevredenheid** en die de **relevantie** omvatten (te zien in de blauwe vakken). Samen vormen zij de twee hoofdzakelijke factoren **emotionele** **ervaring** van de klant en de **functionele** **ervaring.** Uiteindelijk vormen zij de tevredenheid van de klant.

Figuur 8 LOYALTY DRIVERS (BOSOMWORTH & CHAFFEY, 2016)

# Bibliografie

Aa, M. (2017, Maart 30). Interview Spielwork. (S. Edixhoven, Interviewer)

Alsem, K. (2009). *Strategische Marketing Planning.* Groningen: Noordhoff Uitgevers.

Albering, E. (2015). *Overzicht trends en ontwikkelingen.* Den Haag: VNG.

Ansoff H. I. (1957). Strategies for Diversification. *Harvard Business Review*, pp.113-24.

Baarda, B., & de Goede, M. (2006). Onderzoekstype. In B. Baarda, & M. de Goede, *Basisboek Methoden en Technieken* (pp. 101-111). Groningen | Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen | Houten.

Baarda, B., Kalmijn, M., & de Goede, M. (2015). Proefafname. In B. Baarda, M. Kalmijn, & M. de Goede, *Basisboek Enqueteren* (pp. 101-103). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers BV.

Boer, A. d., & Harzevoort, S. (2016). *De Millennial Footprint, hoe milennials richting geven aan marketing.* Nederland: Platform Innovatie in Marketing.

Bolton, R. N. (2013, January 30). Understanding Generation Y and their use of social media: a review and research agenda. *Journal of Service Management*, pp. 10-11.

Bonchek, M. (2014, Oktober 10). *Making Sense of Owned Media*. Opgehaald op 20 Maart 2017 van Harvard Business Review: <https://hbr.org/2014/10/making-sense-of-owned-media>

Bonque. (2016). *De ICT-arbeidsmarkt in 2016.* Barendrecht: Whitepaper.

Bosomworth, D., & Chaffey, D. (2016). *7 Steps to Success - Digital Marketing Strategy Guide.* Yorkshire: SmartInsights.

Brakel, v. K., Hilbers, P., & de Vries, M. (2016). *UWV Arbeidsmarktprognose 2016-2017.* Amsterdam: UWV.

Buckley, P., Viechnicki, P., & Barua, A. (2015, Oktober 16). A new understanding of Millennials: Generational differences reexamined. *Deloitte University Press*.

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2011, Oktober 12). *Forse bevolkingsgroei in de Randstad tot 2025*. Opgehaald op 1 Maart 2017 van Centraal Bureau voor Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2011/41/forse-bevolkingsgroei-in-de-randstad-tot-2025>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016, December 2). *Bevolking; geslacht, leeftijd en burgerlijke staat, 1 januari*. Opgehaald op 1 Maart 2017 van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=7461BEV&D1=0&D2=0&D3=123&D4=l&HDR=G3,T&STB=G1,G2&VW=T>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2016, September 16). *Bevolking; geslacht, leeftijd, burgerlijke staat en regio, 1 januari*. Opgehaald op 2 Maart 2017 van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=03759NED&D1=0&D2=121&D3=0,5-16&D4=l&HDR=T&STB=G2,G1,G3&VW=T>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, februari 14). *Arbeidsdeelname; onderwijsniveau*. Opgehaald op 2 Maart 2017 van CBS: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=83031NED&D1=2&D2=0&D3=3&D4=12-13&D5=68&VW=T>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, februari 13). *Werkloze beroepsbevolking; werkloosheidsduur en persoonskenmerken.* Opgehaald op 4 Maart 2017 van CBS: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81075NED&D1=0&D2=0&D3=9,13&D4=l&VW=T>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, Mei 23). *Bevolkingsteller*. Opgehaald 6 Maart 2017 van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/visualisaties/bevolkingsteller>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, Maart 20). Bijna 90 procent zegt zich gelukkig te voelen. Opgehaald 17 Maart 2017 van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2017/12/bijna-90-procent-zegt-zich-gelukkig-te-voelen>

Centraal Bureau voor de Statistiek; Planbureau voor de Leefomgeving. (2011, Oktober 12). *Forse bevolkingsgroei in de Randstad tot 2025.* Opgehaald op 17 Maart 2017 van Centraal Bureau voor de Statistiek: <https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2011/41/forse-bevolkingsgroei-in-de-randstad-tot-2025>

Centraal Bureau voor de Statistiek. (2017, Augustus 30). *Bevolkingsontwikkeling; levendgeborenen,*

*Overledenen en migratie per regio*. Opgehaald op 13 Februari 2017 2017 van CBS: <http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=37259NED&D1=0&D2=0&D3=9,11-13&D4=l&VW=T>

Chaffey, D., & Bosomworth, D. (2013). *7 Steps to Digital Marketing Strategy.* United Kingdom: Smart Insights.

Chaffey, D., & Bosomworth, D. (2015). *Create a digital channel SWOT.* Leeds: Smart Insights (Marketing Intelligence) Limited.

Cialdini PH. D, R. B. (2007). *Influence: The Psychology of Persuasion.* London: HarperCollins Publisher Inc.

Cialdini PH. D., R. B. (2007). Reciprocation: The old Give and Take... and Take. In R. Cialdini PH. D, *Influence: The Psychology of Persuasion* (pp. 23-52). Londen: HarperCollins Publisher Inc.

Cialdini PH.D., R. B. (2007). Social Proof. In R. B. Cialdini, *Influence: The Psychology of Persuasion* (pp. 87-126). London: HarperCollins Pusblisher Inc.

Coster, M., & Matters, G. (2014, September 9). *Cialdini: hoe kleine interventies grote impact kunnen hebben*. Opgehaald 3 April 2017 van Marketingfacts: <http://www.marketingfacts.nl/berichten/cialdini-hoe-kleine-interventies-grote-impact-kunnen-hebben>

Daalhuizen, F., & de Jong, A. (2014). *De Nederlandse bevolking in beeld.* Den Haag: Uitgeverij Planbureau voor de Leefomgeving.

Deloitte. (2016). The 2016 Deloitte Millennial Survey. *Deloitte University Press*, 2-26.

Dijk, D. v. (2013, Januari 8). *bedrijfskolom*. Opgehaald op 31 Mei 2017 van van Bedrijfseconomie: <http://bedrijfeconomie.blogspot.nl/2013/01/bedrijfskolom.html>

Drijver, J. (2017, Februari 22). *Snapchat als marketingkanaal: zo ga je aan de slag [podcast]*. Opgehaald 13 April 2017 van FrankWachting: <https://www.frankwatching.com/archive/2017/02/22/snapchat-als-marketingkanaal-zo-ga-je-aan-de-slag-podcast/>

Ellis, S. (2014, August 4). *How to Use the 6 Principles of Persuasion to Create Landing Pages That Convert*. Opgehaald op 10 Februari 2017 van Unbounce: <https://unbounce.com/landing-pages/six-principles-of-persuasion-landing-pages/>

Facebook. (z.d.). *Magnet.me*. Opgehaald op 20 April 2017 van Facebook: <https://www.facebook.com/magnetdotme/?fref=ts>

Ferrell, O.C. et al (1999). *Marketing Strategy*. Orlando, USA: The Dryden Press.

Gailewicz, J. (2014, Maart 29). *Marketing to Millennials: The consumers to change the market landscape*. Opgehaald op 20 Februari 2017 van The Next Web: <https://thenextweb.com/entrepreneur/2014/03/29/meet-millennials-consumers-change-marketing-landscape/#.tnw_re1kdPDg>

Gallup. (2016). *How Millennials Want to Work and Live.* Washington D.C.: Gallup Inc.

Gijsbers, K. (2012). *#lookingforajob.* Enschede: University of Twente.

Google. (2017, April 20). *baan zoeken*. Opgehaald van Google: <https://www.google.nl/search?q=vacature%E2%80%99&oq=vacature%E2%80%99&aqs=chrome..69i57.266j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8#q=baan+zoeken>

Google. (2017, April 20). *vacature*. Opgehaald van Google: <https://www.google.nl/search?q=vacature%E2%80%99&oq=vacature%E2%80%99&aqs=chrome..69i57.266j0j7&sourceid=chrome&ie=UTF-8>

Greenwood, S., Perring, A., & Duggan, M. (2016). *Social Media Update 2016.* United States of America: PewResearchCenter: Internet, Science & Tech.

Homerun. (z.d.). *Functies*. Opgehaald van Homerun: https://nl.homerun.co/features

HRPraktijk. (2017, Januari 16). *De vijf belangrijkste technologische trends voor 2017*. Opgehaald op 3 April 2017 van HR Praktijk: online tools, tips en inspiratie voor HR: <https://www.hrpraktijk.nl/hr-analytics/nieuws/de-vijf-belangrijkste-technologische-trends-voor-2017>

Indeed. (z.d.). *Indeed Ons bedrijf*. Opgehaald op 20 April 207 van Indeed: <https://www.indeed.nl/about/our-company>

Kiesraad. (2017, Maart 21). *Officiële uitslag Tweede Kamerverkiezing 15 maart 2017*. Opgehaald op 3 April 2017 van Kiesraad: <https://www.kiesraad.nl/actueel/nieuws/2017/03/20/officiele-uitslag-tweede-kamerverkiezing-15-maart-2017>

Kolowich, L. (2016, Juni 2). *How to Use Facebook for Business: 25 Facebook Marketing Tips and Tricks*. Opgehaald op 3 Mei 2017 van Hubspot: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/24422/the-ultimate-facebook-marketing-cheat-sheet.aspx>

Kolowich, L. (2016, January 6). *The Best Times to Post on Facebook, Twitter, LinkedIn & Other Social Media Sites [Infographic]*. Opgehaald op 13 Mei 2017 van HubSpot: <https://blog.hubspot.com/marketing/best-times-post-pin-tweet-social-media-infographic>

Kratz, H. (2013, Juni 24). *Maximizing Millennials: The Who, How, and Why of Managing Gen Y*. Opgehaald op 2 Maart 2017 van University of North Carolina MBA Program: <https://onlinemba.unc.edu/blog/geny-in-the-workplace/>

Laarman, C. (2016, September 8). Meester-psycholoog Cialdini introduceert het 7de beïnvloedingsprincipe. *FrankWatching.com*.

Lycaeus. (2015). *Lycaeus Economisch Woordenboek.* Amersfoort: Lycaeus BV.

Magnet.me. (2012). *Ons verhaal*. Opgehaald op 3 April 2017 van Magnet.me: <https://magnet.me/press/>

Meister, J. C., & Willyerd, K. (2010). Mentoring Millennials. *Harvard Business Review*, 2-4.

Molenaar, M. (2016, December 28). Deze trends gaan 2017 bepalen. *Werf& - over arbeidscommunicatie en recruitment*.

Neidert, G. P. (2012, Januari 16). *The Core Motives Approach to Understanding Social Influence.* Opgehaald op 10 Maart 2017 van Arizona State University: <https://www.asu.edu/courses/pgs461/Neidert's%20Core%20Motives%20Model_Exerpted%20from_Is%20Ethical%20Influence%20the%20Secret%20of%20Leadership_2008_b.pdf>

Treacy, M., Wiersema, F. (1993). Customer Intimacy and Other Value Disciplines*.*

*Harvard Business Review*, Jan-Feb 1993, pp 84-93

Peine, J. (2014, April 3). *Insight into the Mind of Today's Job Seekers.* Matawan, New Jersey: iCIMS Hire Expectations.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 137-145. Opgehaald van Harvard Business Review.

Rabobank. (2016). *Uitzendbureaus*. Opgehaald op 15 April 2017 van Rabobank Cijfer & Trends: <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=uitzendbureaus>

Reinhoudt, J., & Teuns, A. (2017). *MVO Trendrapport 2017.* Utrecht: MVO Nederland.

Rigoni, B., & Adkins, A. (2016, Mei 11). *What Millennials Want from a New Job*. Opgehaald op 20 Februari 2017 van Havard Business Review: <https://hbr.org/2016/05/what-millennials-want-from-a-new-job>

Schnidman, A., Lee Cruz, E., Ignatova, M., Hester, L., Agrawal, Akansha, & Fruehauf, S. (2016). *2016 Global Talent Trends.* Mountain View Californië: LinkedIn.

Similarweb. (17, April 17). *Websiteoverzicht*. Opgehaald op 17 April 2017 van Similarweb.com: [https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/spielwork.com,homerun.co,harver.com,linkedin.com,magnet.me/\*/999/28d?webSource=Total](https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/spielwork.com,homerun.co,harver.com,linkedin.com,magnet.me/*/999/28d?webSource=Total)

Similarweb. (2017, April 17). *Websiteoverzicht*. Opgehaald op 17 April 2017 van Similarweb.com: [https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/spielwork.com,linkedin.com,magnet.me,youngcapital.nl,monsterboard.nl/\*/999/28d?webSource=Total](https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/spielwork.com,linkedin.com,magnet.me,youngcapital.nl,monsterboard.nl/*/999/28d?webSource=Total)

Similarweb. (2017, april 20). *Websiteoverzicht Harver*. Opgehaald op 20 April 2017 van Similarweb: [https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/harver.com/\*/999/3m?webSource=Total](https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/harver.com/*/999/3m?webSource=Total)

Similarweb. (2017, April 20). *Websiteoverzicht Homerun*. Opgehaald op 20 April 2017 van Similarweb: [https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/homerun.co/\*/999/3m?webSource=Total](https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/homerun.co/*/999/3m?webSource=Total)

Similarweb. (2017, April 20). *Websiteoverzicht YoungCapital*. Opgehaald 20 April 2017 van Similarweb: [https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/youngcapital.nl/\*/999/3m?webSource=Total](https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/youngcapital.nl/*/999/3m?webSource=Total)

Similarweb.com. (2017, April 20). *Websiteoverzicht Magnet.me*. Opgehaald 20 April 2017 van Similarweb: [https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/magnet.me/\*/999/3m?webSource=Total](https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/magnet.me/*/999/3m?webSource=Total)

Similarweb.com. (2017, April 20). *Websiteoverzicht Vacatures.nl*. Opgehaald 20 April 2017 van Similarweb.com: [https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/vacatures.nl/\*/999/3m?webSource=Total](https://pro.similarweb.com/#/website/worldwide-overview/vacatures.nl/*/999/3m?webSource=Total)

Skey, A. (2014, November 21). *The Complete Guide Of How Often To Post, Tweet + Facebook For Your Small Business*. Opgehaald op 14 Mei 2017 van Getspokal: <http://www.getspokal.com/the-complete-guide-to-how-often-to-post-tweet-facebook-for-your-small-business/>

SmartInsights. (2016, Maart 8). *Learn how to structure a winning digital marketing digital plan using the popular SOSTAC® planning framework*. Opgehaald op 2 Maart 2017 van SmartInsights: <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-strategy/sostac-model/>

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2016). *De toekomst tegemoet.* Geraadpleegd op 20 Februari 2017

van <https://www.scp.nl/dsresource?objectid=eeed7022-b935-4188-989d-22f5a895cf86&type=org>

Steekproefcalculator.com. (2013). *Steekproefcalculator*. Opgehaald op 20 Maart 2017 van Steekproefcalculator.com: <http://www.steekproefcalculator.com/steekproefcalculator.htm>

Strauss, W., & Howe, N. (2000). *Millennials Rising: The Next Great Generation.* New York: Vintage Books.

Success Book Summaries. (2011). Influence: The Psychology of Persuasion. *Success Book Summaries*, 2-6.

universitairemasters. (2016, Oktober). *Aantal ingeschreven studenten*. Opgehaald op 20 Maart 2017 van Universitairemasters: <http://universitairemasters.nl/aantal-studenten/>

Vacatures.nl. (z.d.). *Wij zijn Vacatures.nl*. Opgehaald op 20 April 2017 van Vacatures.nl: <https://www.vacatures.nl/over-ons/>

Visser, M., & Sikkenga, B. (2012). Strategische positionering en propositie. In M. Visser, & B. Sikkenga

(Red.), Basisboek Online Marketing (pp. 35-39). Groningen, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Meer, M. van der (2014, Februari 28). *De 6 principes van overtuigen van Cialdini.* Opgehaald op 17 Februari 2017 van MeneerRomijn: <http://meneerromijn.nl/wp-content/themes/mr/docs/Sales.%20De%206%20principes%20van%20overtuigen%20van%20Cialdini.pdf>

Vaughan, P. (2012, October 23). *12 Revealing Charts to Help You Benchmark Your Business Blogging Performance [NEW DATA]*. Opgehaald op 16 Mei 2017 van HubSpot: <https://blog.hubspot.com/blog/tabid/6307/bid/33742/12-Revealing-Charts-to-Help-You-Benchmark-Your-Business-Blogging-Performance-NEW-DATA.aspx>

Veer, N. v., Sival, R., & Meer, I. v. (2016). *Nationale Social Media Onderzoek 2016.* Amsterdam: Newcom Research & Consultancy B.V.

Vernon, R. (1966). International Investment and International trade in the product cycle. *The Quarterly Journal of Economics*, 195-197.

Wervingswoorden. (2015). *Peer-to-peer communicatie*. Opgehaald op 14 Maart 2017 van Wervingswoorden: <http://www.wervingswoorden.nl/1549/peer-to-peer-communicatie/>

Wilson, M., & Gerber, L. E. (2008). *How generational theory can improve teaching: strategies fo working with the 'Millennials'.* Opgehaald op 1 April 2017 van Towson University: <https://tigerweb.towson.edu/garcia/past%20semesters%20of%20intro/intro/2011%20fall%20intro/wilson%20and%20gerber.pdf>

Wishpond. (2015, April 9). *52 Tips: How to Market on Instagram [videobestand]*. Opgehaald op 23 Mei 2017 van Wishpond: [https://www.YouTube.com/watch?v=rfyjtEe-Rsc](https://www.youtube.com/watch?v=rfyjtEe-Rsc)

YoungCapital. (2017, April 20). *Over YoungCapital*. Opgehaald op 20 April 2017 van YoungCapital: <https://www.youngcapital.nl/over-yc>