

Connecting companies of today with the people of tomorrow

POSITIONERINGSONDERZOEK SOCIALMEDIAMARKETING

Student: Wineke Cramer

S1080123

2016/2017

Hogeschool Leiden

Vakcode: CO416AO

1e lezer: Edwin Santbergen

2e lezer: Mark Eckhart

Afstudeerbegeleider: Elianne Caljouw

Bedrijfsbegeleider: De directeur

Kans 1

Wineke Cramer

09-01-2017

Voorwoord

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

Samenvatting

Het Bedrijf (HET BEDRIJF) is een marketingadviesbureau dat in 2011 is opgericht door een jonge marketingstrateeg uit Leiden. Sinds anderhalf jaar heeft Het Bedrijf een nieuwe dienst: ‘Rent a Social Media Marketeer’. Door de zeer snel groeiende vraag naar socialmedia-marketing is deze dienst zonder uitgebreide voorstudie geïmplementeerd. Op dit moment beheert Het Bedrijf de socialmedia-kanalen van ongeveer 20 bedrijven. Deze scriptie is specifiek gericht op de positionering van deze nieuwe dienst. Er wordt onderzocht wat volgens de huidige klanten de sterke en zwakke punten van Het Bedrijf zijn, welke wensen en behoeften de klanten hebben omtrent socialmedia-marketing en hoe de positionering van de concurrenten is.

In dit positioneringsonderzoek staat de volgende probleemstelling centraal: “Hoe moet Het Bedrijf zijn dienst ‘Rent a Social Media marketeer’ positioneren in de Nederlandse markt volgens huidige klanten om zich te onderscheiden van concurrenten.

Nadat de problemen afgebakend in kaart zijn gebracht, wordt de conclusie getrokken dat de theorie van Ohmae (1982) voor de te onderzoeken dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’ het meest van toepassing is. De 3C-theorie van Ohmae beschrijft drie verschillende onderdelen die van cruciaal belang zijn voor een succesvolle positionering: Company, Consumer & Competition. Ohmae stelt in zijn theorie dat een bedrijf binnen zijn positionerings-strategie de focus moet leggen op tenminste één van deze onderdelen, zonder daarbij de andere C’s uit het oog te verliezen. Op deze manier kan een bedrijf, volgens Ohmae, een onderscheidende positie in de markt verwerven. Binnen het kader van dit onderzoek zijn alledrie de C’s onderzocht.

De doelstelling binnen dit onderzoek luidt: *“Inzicht geven in wat klanten van Het Bedrijf beschouwen als sterke en zwakke punten van de dienst Rent a Social Media marketeer, de kernfactoren van succes, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten teneinde de opdrachtgever in januari 2017 te voorzien van een onderzoeks- en adviesrapport betreffende de mogelijke (her)positionering van de dienst Rent a Social Media marketeer van Het Bedrijf.”*

Binnen dit onderzoek is deze doelstelling vertaald naar de volgende drie onderzoeksvragen:

Wat zijn volgens de huidige klanten de sterke en zwakke punten van de dienst ‘Rent a Social Media marketeer’?

Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media marketing?

Hoe presenteert de concurrentie zich aan de doelgroep en welke diensten bieden zij aan?

Op basis van de resultaten die voortkomen uit dit onderzoek is een onderzoeks- en adviesrapport opgesteld betreffende de mogelijke (her)positionering van de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’. Tijdens dit onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch en kwantitatief onderzoek. Door middel van semigestructureerde diepte-interviews is inzicht verkregen in de kernfactoren van succes, de sterke en zwakke punten van Het Bedrijf en de wensen en behoeften van de huidige klanten omtrent socialmediamarketing. De doelgroep van het onderzoek wordt gevormd door de huidige klanten. Daaruit zijn een aantal klanten geselecteerd aan de hand van de grootte van hun bedrijf en het aantal socialmediakanalen dat Het Bedrijf voor hen beheert. Zowel door de inzet van deskresearch als van kwantitatief onderzoek is inzicht verkregen in de positionering ten opzichte van de concurrenten.

De klanten blijken over het algemeen tevreden over de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’. Klanten waar de resultaten van de socialmediakanalen op dit moment niet actief gedeeld worden, missen echter wel het inzicht in de resultaten. Daarnaast vinden klanten dat het inspelen op actuele thema’s die voor hun bedrijf belangrijk zijn beter kan. Ook de snelheid van werken wordt door sommige genoemd als zwak punt van Het Bedrijf. De oorzaak hiervan ligt volgens de medewerkers bij de onduidelijke taakverdeling binnen Het Bedrijf.

Verschillende klanten vinden het onduidelijk wat zij precies kunnen verwachten van de dienst, omdat dit niet concreet wordt gecommuniceerd. Opvallend is dat de klanten weinig tot geen kennis hebben over mogelijke concurrenten van Het Bedrijf waar het socialmediamarketing betreft. De klanten geven aan dat zij, ondanks dat zij regelmatig door concurrenten worden benaderd, geen interesse hebben in andere socialmediamarketing bureaus.

Van de drie opgestelde hypotheses zijn er op basis van de resultaten twee hypotheses aangenomen en is er één hypothese verworpen. De hypotheses die stellen dat een succesvolle positioneringsstrategie gebaseerd is op klantbehoeften en/of het afstemmen van sterke punten op de kernfactoren van succes, zijn aangenomen. De hypothese die stelt dat de positioneringsstrategie die gebaseerd wordt op basis van de positionering van de concurrenten succesvol is, is verworpen.

Kortom, op basis van de resultaten kan geconcludeerd worden dat Het Bedrijf zijn dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’ onderscheidend kan positioneren in de Nederlandse markt door als bedrijf beter in te spelen op de klantbehoeften en zijn sterke punten beter af te stemmen op de kernfactoren van succes. ­

Geadviseerd wordt om iedere maand een meeting te hebben met elke klant waarbij Het Bedrijf de behaalde resultaten van de afgelopen maand deelt en samen met de klant nadenkt over mogelijke onderwerpen voor campagnes of posts. Ook wordt aanbevolen om de functieomschrijvingen van de medewerkers concreter te maken en helder naar de collega’s te communiceren. Ten slotte wordt geadviseerd om wekelijks een extra brainstormsessie met de medewerkers te houden op vrijdag zodat zij meer tijd hebben om creatieve ideeën te vormen en uit te werken.

Inhoud

[1. Inleiding 1](#_Toc471566115)

[2. Situatieschets 2](#_Toc471566116)

[2.1. Huidige missie 2](#_Toc471566117)

[2.2. Huidige visie 2](#_Toc471566118)

[2.3. Doelstellingen 2](#_Toc471566119)

[2.4. 5P-analye 3](#_Toc471566120)

[2.4.1. Product 3](#_Toc471566121)

[2.4.2. Prijs 3](#_Toc471566122)

[2.4.3. Plaats 3](#_Toc471566123)

[2.4.4. Promotie 4](#_Toc471566124)

[2.4.5. Personeel 4](#_Toc471566125)

[2.5. Externe analyse 4](#_Toc471566126)

[2.5.1. Demografie 4](#_Toc471566127)

[2.5.2. Economisch 5](#_Toc471566128)

[2.5.3. Sociaal-Cultureel 5](#_Toc471566129)

[2.5.4. Technologisch 5](#_Toc471566130)

[2.5.5. Ecologisch 5](#_Toc471566131)

[2.5.6. Politiek-Juridisch 6](#_Toc471566132)

[3. Probleemformulering 7](#_Toc471566133)

[3.1. Aanleiding 7](#_Toc471566134)

[3.2. Probleemstelling 7](#_Toc471566135)

[3.3. Doelstelling 7](#_Toc471566136)

[3.4. Deelvragen 7](#_Toc471566137)

[3.5. Doelgroep 8](#_Toc471566138)

[3.6. Grenzen van het onderzoek 8](#_Toc471566139)

[4. Theoretisch Kader 10](#_Toc471566140)

[4.1. Toelichting begrippen 10](#_Toc471566141)

[4.2. Theorieën 11](#_Toc471566142)

[4.3. Centrale Theorie 13](#_Toc471566143)

[4.3.1. Theorie bij de probleemstelling 13](#_Toc471566144)

[4.3.2. 3C’s van Ohmae 13](#_Toc471566145)

[4.3.3. Conceptueel model 15](#_Toc471566146)

[4.4. Kritische Review 15](#_Toc471566147)

[4.4.1. Gebrek aan focus 15](#_Toc471566148)

[4.4.2. Veroudering 15](#_Toc471566149)

[4.4.3. Cultuurverschillen 16](#_Toc471566150)

[4.4.4. Focus 16](#_Toc471566151)

[4.5. Hypotheses 17](#_Toc471566152)

[5. Methodologie 18](#_Toc471566153)

[5.1. Kwalitatief onderzoek 18](#_Toc471566154)

[5.2. Deskresearch 18](#_Toc471566155)

[5.3. Methode per deelvraag 19](#_Toc471566156)

[5.4. Onderzoeksdoelgroep 19](#_Toc471566157)

[5.4.1. Gespreksvorm 19](#_Toc471566158)

[5.4.2. Personificatie 20](#_Toc471566159)

[5.4.3. Cardsorting 20](#_Toc471566160)

[5.4.4. Huidige klanten 20](#_Toc471566161)

[5.4.5. Verantwoording topic-guide huidige klanten 21](#_Toc471566162)

[6. Resultaten 23](#_Toc471566163)

[6.1. Inleiding 23](#_Toc471566164)

[6.2. Company 23](#_Toc471566165)

[6.2.1. Personificatie 23](#_Toc471566166)

[6.2.2. Kernfactoren van succes 24](#_Toc471566167)

[6.2.3. Sterke punten van Het Bedrijf 24](#_Toc471566168)

[6.2.4. Antwoord op de deelvraag 1 25](#_Toc471566169)

[6.3. Customer 25](#_Toc471566170)

[6.3.1. Product 25](#_Toc471566171)

[6.3.2. Personeel 26](#_Toc471566172)

[6.3.3. Prijs 27](#_Toc471566173)

[6.3.4. Plaats 27](#_Toc471566174)

[6.3.5. Antwoord op deelvraag 2 28](#_Toc471566175)

[6.4. Competition 28](#_Toc471566176)

[6.4.1. Deskresearch 28](#_Toc471566177)

[6.4.2. Kwantitatief onderzoek 28](#_Toc471566178)

[6.4.3. Antwoord deelvraag 3 29](#_Toc471566179)

[6.5. Hypothesen 30](#_Toc471566180)

[7. Conclusie 31](#_Toc471566181)

[7.1. Inleiding 31](#_Toc471566182)

[7.2. Company 31](#_Toc471566183)

[7.3. Consumer 31](#_Toc471566184)

[7.4. Competition 32](#_Toc471566185)

[7.5. Hypotheses 32](#_Toc471566186)

[7.6. Eindconclusie 32](#_Toc471566187)

[8. Aanbevelingen 33](#_Toc471566188)

[8.1. Inleiding 33](#_Toc471566189)

[8.2. Aanbevelingen deelvraag 1 33](#_Toc471566190)

[8.2.1. Toelichting 33](#_Toc471566191)

[8.2.2. Inspelen op kernfactoren van succes 33](#_Toc471566192)

[8.2.3. Online zichtbaarheid Marketing Café 34](#_Toc471566193)

[8.3. Aanbevelingen deelvraag 2 35](#_Toc471566194)

[8.3.1. Inhoud product concreet maken 35](#_Toc471566195)

[8.3.2. Differentieer de prijzen 36](#_Toc471566196)

[8.3.3. Bijgeschoold Personeel meer in gesprek met klanten 36](#_Toc471566197)

[8.3.4. Kantoor als fijne plek houden 37](#_Toc471566198)

[8.4. Aanbevelingen deelvraag 3 37](#_Toc471566199)

[9. Implementatie 38](#_Toc471566200)

[9.1. Uitvoering 38](#_Toc471566201)

[9.1.1. Personeel 38](#_Toc471566202)

[9.1.2. Product 38](#_Toc471566203)

[9.1.3. Promotie 40](#_Toc471566204)

[9.1.4. Prijs 40](#_Toc471566205)

[9.1.5. Planning implementatie Februari 2017 41](#_Toc471566206)

[9.1.6. Kosten 41](#_Toc471566207)

[10. Discussie 42](#_Toc471566208)

[APA BRONNEN 43](#_Toc471566209)

# Inleiding

Het Bedrijf (HET BEDRIJF) is een creatief marketingadviesbureau voor bedrijven die intern niet over een vaste marketeer beschikken. Het Bedrijf heeft verschillende diensten die bedrijven kunnen afnemen, waaronder de dienst *Rent a Marketeer.* Bij deze dienst kunnen bedrijven voor een bepaalde tijd een marketeer op afstand inhuren. Onder deze dienst zijn er verschillende facetten waar een bedrijf uit kan kiezen. Dit onderzoek geldt specifiek voor het onderdeel *Rent a Social Media Marketeer*.

Waar internet de vorige eeuw nog hoofdzakelijk werd gebruikt als bron voor het opzoeken van informatie, wordt het internet nu grotendeels gebruikt voor interactie met anderen (O’Reilly 2005). Om te communiceren met andere individuen wordt er gebruik gemaakt van sociale media. Dit is de overkoepelende term voor alle online platforms waar gebruikers de inhoud bepalen en verspreiden, kortom; waar *user generated content* te vinden is. Gebruikers van sociale media delen ervaringen, kennis, informatie, afbeeldingen, video’s en audio. Door de mogelijke interactie is er sprake van social media. Dit wordt gezien als het grootste onderdeel van Web 2.0. (Heerschap en van Velzen 2011). Sociale media wordt niet alleen gebruikt voor interactie tussen individuen, ook voor bedrijven wordt deze interactie met consumenten via sociale media steeds belangrijker (CBS 2013). Uit onderzoek van Invesp uit 2014 komt naar voren dat ruim 71% van de consumenten zich bij het aankoop van een product laten beïnvloeden door online referenties via sociale media. Echter komt er uit de MKB-monitor van 2015 naar voren dat slechts 29% van de MKB-bedrijven in Nederland gebruik maakt van online marketing. Dit groeiende belang van online zichtbaarheid volgens de consumenten kan voor HET BEDRIJF verschillende kansen creëren voor het uitbreiden van de dienstverlening betreffende de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’.

Door de groei van klanten van Het Bedrijf en de snelgroeiende social mediamarkt is de dienst *Rent a Social Media Marketeer* zonder enig vooronderzoek geïmplementeerd in Het Bedrijfsaanbod. Doordat HET BEDRIJF een microbedrijf is met minder dan tien werknemers en zij alleen op social mediagebied al de verschillende pagina’s van ruim 20 klanten beheren, is de werkdruk voor de werknemers hoog. Dit blijkt uit persoonlijke communicatie tussen de onderzoeker en de opdrachtgever. De opdrachtgever wil weten of zijn dienst juist gepositioneerd is in de markt of dat deze dienst eventueel geherpositioneerd moet worden.

De probleemstelling in dit onderzoek luidt als volgt: “*Hoe moet Het Bedrijf zijn dienst ‘Rent a Social Media marketeer’ positioneren in de Nederlandse social mediamarkt volgens de huidige klanten om zich te onderscheiden van concurrenten?”*

Leeswijzer

Deze inleiding vormt het eerste hoofdstuk van dit onderzoeksrapport. Het tweede hoofdstuk beschrijft de situatie rondom Het Bedrijf zowel intern als extern. In het derde hoofdstuk staan de probleemstelling, doelstelling, deelvragen, onderzoekgrenzen en de onderzoeksdoelgroepen beschreven. Het vierde hoofdstuk bevat het theoretisch kader, hier worden positioneringstheorieën, publicaties en onderzoeken beschreven die relevant kunnen zijn voor dit onderzoek. Hoofdstuk vijf beschrijft de methodologie. Het daaropvolgende hoofdstuk geeft de resultaten van het kwalitatieve onderzoek en het deskresearch weer. In hoofdstuk zeven worden de conclusies op basis van de voorafgaande resultaten weergegeven. In hoofdstuk acht staan de aanbevelingen die gebaseerd zijn op de conclusies uit het vorige hoofdstuk. Het negende hoofdstuk van dit onderzoeksrapport bevat het implementatieplan. In het tiende en laatste hoofdstuk bestaat uit een discussie met betrekking tot het onderzoek van de onderzoeker zelf.

# Situatieschets

De situatieschets is opgesteld aan de hand van zowel een interne als externe analyse. Deze analyses geven inzicht in de omgeving en interne situatie van Het Bedrijf. Onderdelen zoals de missie, visie, doelstellingen en communicatie van Het Bedrijf worden hier behandeld.

Het Bedrijf is een marketingadviesbureau wat in 2011 is opgericht door een jonge marketingstrateeg die naar verschillende jaren ervaring besloot om voor zichzelf te beginnen. Doordat de oprichter van Het Bedrijf bij verschillende bedrijven heeft gewerkt als interim marketingmanager zag hij dat er een gat in de markt was. Verschillende bedrijven hebben niet de capaciteit om zelf een marketeer aan te nemen maar willen wel graag gebruik maken van de kennis van een marketeer. Met dit idee in zijn achterhoofd is de eigenaar gestart met Het Bedrijf. Inmiddels is Het Bedrijf een lokaal bekend bedrijf die rond de 50 klanten in zijn portefeuille heeft. Er zijn op dit moment rond de 20 klanten die de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’ bij Het Bedrijf afnemen. Omdat de eigenaar gelooft in krachten bundelen wordt het kantoor gedeeld met verschillende andere bedrijven.

Het Bedrijf werkt bewust niet met een vastgestelde missie en visie omdat de directeur van mening is dat dit niet past bij een klein bedrijf wat werkt in een marktsegment dat snel verandert. Een permanente visie en missie vindt de opdrachtgever niet nodig. De missie en visie worden per periode bepaald. Echter zijn er wel een globale missie en visie binnen Het Bedrijf.

## Huidige missie

Het Bedrijf moet een toegankelijke organisatie zijn waar klanten altijd binnen kunnen lopen voor een kopje koffie, een vraag of een overleg. Dit moet niet alleen gelden voor klanten maar ook voor medewerkers moet Het Bedrijf vertrouwde plek zijn waar zij zich veilig voelen om hun mening te geven. De webdesigners en grafisch vormgevers waar Het Bedrijf mee samenwerkt moeten de mogelijkheid krijgen om hun eigen creativiteit te uiten in de producten die HET BEDRIJF van hen vraagt.

## Huidige visie

“Het vereenvoudigen en vergemakkelijken van marketingactiviteiten voor bedrijven. Het Bedrijf moet hét marketingbureau binnen Leiden worden wat geschikte, kwalitatief hoge en verzorgde marketing kan leveren. Het Bedrijf moet meegaan met de technologische ontwikkelingen en hier direct op inspelen. Hierbij is de samenwerking met de webdesigner en de ontwerpers belangrijk zodat we kennis kunnen delen en elkaar kunnen blijven versterken.”

## Doelstellingen

Net zoals de missie en visie veranderen de doelstellingen per periode. Deze worden vaak mondeling naar de werknemers gecommuniceerd en aangepast op nieuwe projecten en periodes. De globale doelstellingen van Het Bedrijf luiden als volgt:

* Binnen drie jaar het aantal klanten met 25% vergroten.
* Binnen een jaar Het Bedrijf uitbreiden met in ieder geval één medewerker om de werkdruk te verlagen.
* Blijven luisteren naar de klanten en hen blijven verassen met eigen originele, creatieve ideeën.
* Een fijne werkplek creëren voor zowel werknemers als samenwerkende partijen waar zij zich vrij voelen om creatief te zijn en hun mening te geven.
* Voor alle klanten content op maat creëren van hoge kwaliteit.

Het Bedrijf richt zich voornamelijk op micro en MKB (micro-, midden- en kleinbedrijf). Hieronder vallen de volgende bedrijven (mkb.nl, 2016).

* Middel: bedrijven met minder dan 250 werknemers.
* Klein: bedrijven met minder dan 50 werknemers.
* Micro: bedrijven met minder dan 10 werknemers.

Deze doelgroep is gekozen omdat voornamelijk de Klein en Micro bedrijven vaak zelf niet in het bezit zijn van een fulltime marketingmedewerker. Het Bedrijf kan voor deze groep bedrijven van grote waarde zijn. Het Bedrijf wil voornamelijk samenwerken met lokale MKB zodat de content daadwerkelijk met de klant kan worden gemaakt, ontworpen en/of overlegd.

## 5P-analye

Om meer diepgang te geven aan de interne analyse zullen de 5P’s behandeld worden. Deze geven inzicht in de volgende aspecten; product, prijs, promotie, plaats en personeel. De 5P’s stammen uit de marketingmix van McCarthy (1960). Elk van deze aspecten wordt toegelicht en beschreven vanuit het oogpunt van de onderzoeker of de werknemers ten opzichte van Het Bedrijf.

### Product

Het Bedrijf kent binnen haar concept ‘Rent a Marketeer’ vier verschillende varianten, deze betreffen:

* Rent a Webmarketeer
* Rent an E-mail Marketeer
* Rent a Social Media Marketeer
* Rent an Offline Marketeer

Zoals eerder beschreven draait het onderzoek om de dienst *Rent a Social Media Marketeer*. Vandaar ook dat de interne analyse alleen gericht is op dit onderdeel.

Klanten kunnen tijdelijk een marketeer op afstand inhuren bij Het Bedrijf. Bij sociale media wordt er in overleg besproken welke (huidige) social mediakanalen ingezet moeten worden om de doelgroep te bereiken. Dit advies wordt gebaseerd op een analyse van de doelgroep en het doel wat de klant wil behalen. De volledige contentcreatie, het onderhoud en de *webcare* van sociale media van de klanten wordt verzorgd door HET BEDRIJF. Hierin wordt samen met de klanten bepaald hoeveel berichten er geplaatst moeten worden, welke huisstijl zij willen en op welke manier de fans aangesproken moeten worden.

### Prijs

Op dit moment hanteert HET BEDRIJF een vaste prijs voor het afnemen van de dienst *Rent a Social Media Marketeer.* Deze prijs wordt incidenteel bij grotere bedrijven iets verhoogd en bij kleinere bedrijven iets verlaagd. Over het algemeen betalen alle bedrijven €295 per maand voor het volledige social media pakket, onafhankelijk van de hoeveelheid content die er wordt gecreëerd of het aantal pagina’s dat wordt onderhouden. Dit betekent in feite dat bedrijven met meerdere kanalen en hogere plaatsingsintensiteit relatief minder betalen per bericht. De minst betalende klant betaalt €200, dit betreft een kleine fietsenwinkel uit het centrum van Leiden. De meest betalende klant betaalt €495, dit betreft een bouwbedrijf met meerdere vestigingen in de Leidse regio die contentcreatie wenst voor meerdere merken, filialen en producten. Dit zijn echter uitschieters, de overige klanten betalen over het algemeen €295,-. Hier is voor gekozen omdat de directeur het overzichtelijk vindt voor Het Bedrijf en de klanten om te werken met een vaste prijs.

### Plaats

Het Bedrijf is gevestigd in een kleinschalig kantoor op het Gangetje 5 in Leiden. Het kantoor wordt gedeeld met een aantal andere bedrijven waaronder *Dit gedeelte is geanonimiseerd.* Met deze bedrijven wordt intern intensief samengewerkt. Zo doet bijvoorbeeld *Dit gedeelte is geanonimiseerd.* de grafische vormgeving voor de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’. De meeste klanten zijn afkomstig uit Leiden of omgeving, dit komt vermoedelijk door de mond-tot-mondreclame en de voorkeur voor een lokaal marketingbureau. Echter is het niet zo dat HET BEDRIJF alleen werkt voor lokale klanten, de organisatie werkt ook samen met bedrijven op grotere afstand (De directeur, persoonlijke communicatie 2016).

### Promotie

De enige promotionele activiteiten waar HET BEDRIJF geld aan uitgeeft, zijn verschillende netwerkclubs waar Het Bedrijf lid of sponsor van is. Elke week gaat de projectmanager van Gangetje 5 naar …. Waar hij wekelijks netwerkt met verschillende bedrijven. De leden van deze netwerkclub hebben onderling afgesproken zo veel mogelijk gebruik te maken van elkaars expertise. Indien er een opdracht is op het gebied van webdesign, design, marketing of social media, dan probeert de projectmanager de opdracht binnen te halen. Daarbij is HET BEDRIJF sponsor van ‘Café De Derde Donderdag’, een maandelijks netwerkevent voor ondernemers uit Leiden en omstreken. Ook dit is een netwerkevent waar Het Bedrijf veel potentiële klanten en huidige klanten ontmoet. Opvallend is dat Het Bedrijf zelf relatief weinig actief is op sociale media. Het Bedrijf werkt met een website, Facebook, Instagram en LinkedIn. Van deze pagina’s wordt op dit moment niet optimaal gebruik gemaakt als promotiekanaal.

### Personeel

Als onderdeel van de interne analyse zijn korte gesprekken gehouden met de werknemers die meewerken aan de uitvoering van de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’. Op dit moment zijn werken bij HET BEDRIJF een salesmanager, de projectmanager en een grafisch vormgever. Verschillende medewerkers geven aan dat zij de sfeer en toegankelijkheid van Het Bedrijf zien als een sterk punt. Ook het samen brainstormen om social content te bedenken zien zij als onderscheidende factor ten opzichte van de concurrenten. “De wekelijkse brainstorm zorgt voor creatieve ideeën die door elkaars inbreng nog beter worden” (persoonlijke communicatie medewerker 2, 2016). De stijgende werkdruk wordt door medewerkers als onprettig ervaren, de oorzaak hiervan ligt volgens de werknemers deels bij de onduidelijke functieomschrijving. De misverstanden over de interne taakverdeling zorgt bij zowel klanten als medewerkers voor onduidelijkheid. Ondanks dat de creativiteit door medewerkers wordt gezien als sterk punt van HET BEDRIJF, wordt het ook gezien als kans. Alle medewerkers geven aan af en toe wat meer vrijheid te willen om langer over bepaalde opdrachten na te denken zodat de uitkomsten nog beter worden. Door de hoge mate van ontwikkelingen binnen de sociale media wereld, is er bij verschillende medewerkers behoefte aan bijscholing. Echter vinden alle medewerkers het een fijn bedrijf om bij te werken en doen het werk met plezier. De gespreksverslagen van deze gesprekken en de verschillende SWOT’s die zijn opgesteld door de medewerkers zijn te vinden in bijlage V.

## Externe analyse

De externe analyse is uitgevoerd aan de hand van een DESTEP-analyse. De DESTEP-analyse geeft inzicht in de omgevingsfactoren die betrekking hebben op Het Bedrijf en is onderstaand beschreven.

### Demografie

Demografische factoren hebben betrekking op de populatie.

Het aantal inwoners in Leiden is sinds 2010 elk jaar gegroeid. Vooral het aantal inwoners in de leeftijd van 18 tot 26 jaar en 65+ is sinds die tijd sterk gestegen. De grote stijging van het jongere deel van de bevolking is te verklaren door de stijging van het aantal studenten. Sinds 2010 is het aantal studenten in Leiden aan het hoger beroepsonderwijs of de universiteit met bijna 10.000 studenten gegroeid, dit komt neer op een procentuele stijging van ruim 23%. Dit kan voordelig zijn voor HET BEDRIJF omdat dit gedeelte van de bevolking veel gebruik maakt van social media en bedrijven dit gedeelte van de Leidse bewoners graag wil bereiken. De doelgroep van Het Bedrijf zijn voornamelijk de MKB’s. Ruim 30% van de werkende Leidse bevolking werkt in de commerciële dienstverlening, dit komt neer op 18.605 mensen (Leiden in cijfers, 2015).

### Economisch

Economische factoren hebben betrekking op de economische status van agglomeratie Leiden.

Het Bedrijf richt zich op bedrijven in of rondom Leiden. Uit onderzoek van de Rabobank (2014) blijkt dat agglomeratie Leiden op de zesde plaats staat in de top 40 van de MKB-regio. Dit betekent dat het stedelijke gebied (rondom) Leiden een plek is waar het MKB ruim boven gemiddeld presteert. Dit is vrij opvallend gezien het feit dat agglomeratie Leiden in 2011 nog op de 30e plek stond in deze top 40. De meest recente cijfers laten zien dat Leiden in 2014 voor het eerst na de crisis er weer meer startende ondernemingen waren dan ondernemingen die stopten (Leiden in cijfers, 2014). Recente cijfers laten zien dat het Bruto Binnenlands Product (BBP) in 2015 een half procent meer is gestegen in agglomeratie Leiden dan het landelijk gemiddelde (ING, 2015). In totaal betreft Zuid-Holland 22,6 procent van de Nederlandse economie, de toegevoegde waarde van de Leidse regio is ruim ?% (ING 2014).

### Sociaal-Cultureel

Sociaal-culturele factoren hebben betrekking op de gebruiken en kenmerken van een cultuur.

Nederland staat in de top wat betreft zakelijk social media gebruik. Ruim 53% van de Nederlandse bedrijven is actief op in ieder geval één sociaal online platform. Hiermee scoort Nederland ruim 20 procentpunten boven het Europees gemiddelde van 33%. De cijfers bij consumenten liggen vele malen hoger, ruim acht op de tien Nederlanders is actief op minstens één sociaal platform. De stijging blijft in alle leeftijdscategorieën zichtbaar, opvallend is dat deze stijging het grootste is bij de bevolking ouder dan 25 jaar. Het aantal gebruikers van sociale media in de leeftijd van 45 jaar of ouder is anderhalf keer zo groot als in 2012 (CBS, 2014).

### Technologisch

De technologische factoren beschrijven de ontwikkelingen in de markt die van belang zijn voor de opdrachtgever.

Sinds 2004 kwam het woord ‘web 2.0’ op de markt met dank aan Tim O’Reily en Dale Dougherty. Zij hebben het internet tijdens de ontwikkelingen gemonitord en zagen dat verschillende bedrijven een sterker succes behaalden door middel van dit medium dan andere bedrijven, namelijk de bedrijven die de interactie aangingen met de doelgroep. Deze trend heeft zich sinds 2004 sterk ontwikkeld. Waar internet tot de jaren 2000 voornamelijk werd gebruikt als bron van informatie, wordt het nu steeds belangrijker als sociaal medium. Niet enkel tussen twee individuen maar ook zeker tussen bedrijven en consumenten. Het belang van online zichtbaarheid is groter dan ooit en dit geldt niet alleen voor de grote internationale bedrijven. Steeds meer informatie over bedrijven wordt vergaard via internet. Concreet bewijs dat bedrijven zonder social media het minder doen, is lastig te vinden. Opvallend wel dat bedrijven met social media het vaak beter doen (European Survey Results, 2012).

### Ecologisch

De ecologische factoren hebben betrekking op het ecologische gesteldheid van bedrijven.

De Nederlandse consument wil duurzaam. Echter wordt de Nederlandse consument wel steeds kritischer wat betreft duurzaamheid. Waar voldoen aan de minimale duurzaamheidseisen een aantal jaar geleden door consumenten nog werd gezien als groot pluspunt is het nu een van de basisvereisten. Diverse onderzoeken laten zien dat consumenten bedrijven primair verantwoordelijk houden voor bijvoorbeeld milieuvervuiling en klimaatverandering. Ruim 51% ziet het opnemen van MVO in de bedrijfsbeloftes als strategische zet. Toch wordt er verwacht dat ruim 79% van de Nederlandse bedrijven de aankomende drie jaar MVO hoger in het vaandel zal moeten zetten als eis van de groeiende groep kritische consumenten (MVO monitor, 2015. Voor het communiceren van MVO is social media een passend kanaal, vooral wanneer medewerkers van een bedrijf worden aangespoord dit te communiceren via hun eigen sociale media kanalen (Frankwatching, 2011).

### Politiek-Juridisch

De politiek-juridische factoren hebben betrekking op de regels omtrent zakelijk gebruik van sociale media.

Technologie loopt op wetgeving vooruit, er bestaan weinig wettelijke regels over het (zakelijke) gebruik van sociale media. Elk social mediakanaal heeft zijn eigen regels opgesteld. Wanneer deze regels overtreden worden kan het (zakelijke) account (tijdelijk) geblokkeerd worden.

Voor zakelijke accounts zijn bij sommige kanalen, zoals Facebook, extra regels opgesteld over beeldmateriaal en het plaatsen van berichten. Bij alle vormen van beeldplaatsing gelden dezelfde auteursrechten als bij offline media. Echter heeft Instagram zelf regels over het *reposten* van foto’s, indien de foto openbaar geplaatst is op Instagram en de fotograaf bij de foto wordt benoemd bij de *repost* mag het hergebruiken van foto’s volgens deze regelgeving wel (Instagram 2016). Deze regelgeving verandert regelmatig en het is voor HET BEDRIJF belangrijk hierop te blijven letten.

Om een duidelijk, kort en bondig overzicht te geven, zijn er met alle medewerkers SWOT-analyses gemaakt omtrent de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’, deze zijn te vinden in bijlage V.

# Probleemformulering

Dit hoofdstuk geeft een omschrijving van het kernprobleem binnen Het Bedrijf. De probleemformulering bespreekt de aanleiding, probleemstelling, doelstelling, deelvragen, onderzoeksdoelgroepen en de onderzoeksgrenzen van dit onderzoek.

## Aanleiding

Door de grote vraag naar social media marketing in de afgelopen twee jaar heeft HET BEDRIJF de dienst *Rent a Social Media Marketeer* geïmplementeerd zonder enig vooronderzoek. Door de sterke groei van klanten die deze dienst afnemen is de werkdruk onder de werknemers erg gestegen. De opdrachtgever heeft zelf het gevoel dat de prijs voor de dienst wellicht wat aan de lage kant is. Door de lage prijs en de grote afname van de dienst, hebben de huidige werknemers het druk (De directeur, persoonlijke communicatie, 2016). Daarbij past HET BEDRIJF de content continu aan de actuele trends binnen het social media gebied. Dit betekent dat de hoeveelheid te creëren content is toegenomen terwijl de prijs hetzelfde is gebleven. Graag zou de opdrachtgever in ieder geval één extra werknemer aannemen om de werkdruk te verlagen en de kwaliteit van de dienst hoog te houden. De concurrenten lijken, voor zover de opdrachtgever hier inzicht in heeft, geen last te hebben van dit probleem. Door het gebrek aan vooronderzoek is de vraag nu of de dienst wel juist gepositioneerd is in de markt.

Aangezien de opdrachtgever weinig tot geen inzicht heeft in de positionering van zijn concurrenten is het hoognodig dat dit in kaart wordt gebracht. De meningen over de werkzaamheden van de medewerkers kunnen van groot belang zijn omdat zij specialist zijn in hun werkgebied. Daarbij is er een grote groep klanten die reeds een mening gevormd hebben over de werkzaamheden van HET BEDRIJF, deze zijn van belang omdat zij een goed oordeel kunnen vellen wat betreft de verwachtingen en of HET BEDRIJF aan deze verwachtingen voldoet.

## Probleemstelling

De probleemstelling die is voortgekomen uit de aanleiding luidt als volgt:

*“Hoe moet Het Bedrijf zijn dienst ‘Rent a Social Media marketeer’ positioneren in de Nederlandse markt volgens huidige klanten om zich te onderscheiden van concurrenten?”*

Door de bovenstaande probleemstelling te beantwoorden kan er inzicht gegeven worden in de huidige positionering en de mogelijke herpositionering. Om inzicht te krijgen in de huidige positionering en de mening van de huidige klanten, moeten er verschillende thema’s met de klanten besproken worden middels diepte-interviews.

## Doelstelling

De doelstelling die is geformuleerd op basis van de bovenstaande probleemstelling luidt als volgt:

*“Inzicht geven in wat klanten van Het Bedrijf beschouwen als sterke en zwakke punten van de dienst Rent a Social Media marketeer, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten teneinde de opdrachtgever in januari 2017 te voorzien van een onderzoeks- en adviesrapport betreffende de mogelijke (her)positionering van de dienst Rent a Social Media marketeer van Het Bedrijf.”*

Om de probleemstelling te beantwoorden is er inzicht nodig in de sterke en zwakke punten, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten. De toelichting van deze begrippen staat in het hoofdstuk vier, het Theoretisch kader.

## Deelvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, wordt deze in drie delen gesplitst: de deelvragen. Elk van deze deelvragen geef inzicht in één van de elementen die van belang zijn om de uiteindelijke probleemstelling te beantwoorden. Onderstaand staan alle drie de deelvragen weergegeven en daarbij een korte uitleg van de methodologie. De volledige methodologie is te vinden hoofdstuk 5: Methodologie.

Deelvraag 1:

Wat zijn volgens de huidige klanten de sterke en zwakke punten van de dienst ‘Rent a Social Media marketeer’?

Deze deelvraag geeft inzicht in de punten die de huidige klanten als ‘sterk’ of ‘zwak’ bestempelen van de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’. Dit onderdeel geeft inzicht in de krachten van de opdrachtgever. Deze inzichten kan de opdrachtgever gebruiken bij de eventuele herpositionering van de dienst in kwestie. Door gebruik te maken van semigestructureerde diepte-interviews krijgen de respondenten de mogelijkheid om hun antwoorden te onderbouwen en de achterliggende redeneringen toe te lichten.

Deelvraag 2:

Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media marketing?

De tweede deelvraag geeft inzicht en de wensen en de behoeften van de doelgroep van HET BEDRIJF, dit wordt wederom middels kwalitatief onderzoek onderzocht. Zoals bovenstaand beschreven wordt er van deze onderzoeksmethode gebruik gemaakt zodat de respondenten de mogelijkheid krijgen om de antwoorden te onderbouwen en de achterliggende redenering te verklaren.

Deelvraag 3:

Hoe presenteert de concurrentie zich aan de doelgroep en welke diensten bieden zij aan?

Deze deelvraag geeft inzicht in de positionering van de concurrenten. De uitkomsten die voortkomen uit deze deelvraag geven de opdrachtgever inzicht in de concurrentiemarkt en kunnen toegevoegde waarde hebben bij het eventueel herpositioneren van de dienst in kwestie. Deze deelvraag zal beantwoord worden middels deskresearch en kwantitatief onderzoek.

## Doelgroep

De onderzoeksdoelgroep betreffen de klanten van de dienst *Rent a Social Media Marketeer* van Het Bedrijf. HET BEDRIJF richt zich op lokale MKB’s. In het onderzoek zullen allereerst een aantal huidige klanten worden geïnterviewd om achter hun mening over de werkzaamheden van HET BEDRIJF te komen. De verwachtingen en ervaringen die zij hebben van de dienst van Het Bedrijf kunnen van een grote toegevoegde waarde hebben om inzicht te verkrijgen in de mening van de doelgroep over de huidige positionering van HET BEDRIJF.

De concurrenten worden niet specifiek als tweede doelgroep meegenomen in dit onderzoek. Verwacht wordt dat dit element voldoende onderzocht kan worden middels deskresearch, de gesprekken met de andere doelgroep en contact met de brancheleverancier. Deze brancheleverancier betreft Media Injection die op dit moment het planningssysteem voor social media levert aan Het Bedrijf.

## Grenzen van het onderzoek

Binnen dit onderzoek is een aantal grenzen. Om onduidelijkheden te voorkomen bij zowel de opdrachtgever als de onderzoeker zijn deze grenzen onderstaand beschreven. De grenzen zijn in mondelinge overeenstemming met de opdrachtgever vastgesteld.

* Het onderzoek beperkt zich tot de Nederlandse social media marketing. Er zal vooral gekeken worden naar lokale concurrentie maar ook een aantal grote landelijke concurrenten zal worden meegenomen worden in het onderzoek. Dit is besloten omdat HET BEDRIJF vrijwel enkel opereert binnen de Nederlandse markt.
* Tijdens dit onderzoek zullen enkel huidige klanten van Het Bedrijf worden ondervraagd. Dit is in samenspraak met de opdrachtgever besloten omdat hij van mening is dat huidige klanten hun mening kunnen geven op basis van concrete recente ervaringen.
* Bronnen die binnen dit onderzoek gebruikt worden mogen enkel Nederlands of Engelstalig zijn. Omdat zowel de onderzoeker als de opdrachtgever zelf volledig in staat moet zijn om deze bronnen te lezen, te begrijpen en te beoordelen. Door mindere kennis in andere talen is ervoor gekozen om deze bronnen buiten beschouwing te laten zodat de bronnen niet verkeerd gelezen, begrepen of beoordeeld kunnen worden. Om veroudering van de bronnen te voorkomen worden er geen bronnen van voor 1960 gebruikt.
* De positionering van de concurrenten zal enkel bekeken worden middels deskresearch, uitkomsten van interviews met de respondenten en via de op te vragen branchegegevens. Deze branchegegevens zullen dan wel telefonisch, dan wel via de e-mail worden opgevraagd.

# Theoretisch Kader

Dit hoofdstuk geeft inzicht in de gehanteerde definities, relevante theorieën, onderzoeken, reviews en publicaties die kunnen helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling. Het theoretisch kader behandelt verschillende onderdelen, namelijk: toelichting begrippen, relevante theorieën, onderzoeken en publicaties, theorie en conceptueel model, kritische review en de hypotheses.

## Toelichting begrippen

Om verwarring te voorkomen bij zowel de lezer, de opdrachtgever als de opdrachtnemer, worden de begrippen die gebruikt worden in de probleemstelling, doelstelling of deelvragen onderstaand gedefinieerd.

Binnen dit onderzoek spelen de sterke punten van de opdrachtgever een grote rol. Sterke punten geven aan dat iets of iemand ergens erg goed in is of beter dan gemiddeld. Zwakke punten geven vanzelfsprekend aan dat iets of iemand ergens minder goed in is. Het is van belang om inzicht te krijgen in deze sterke punten om zo te analyseren op welke manier deze ingezet kunnen worden bij bijvoorbeeld de positionering van Het Bedrijf. De zwakke punten zijn de punten waar een bedrijf nog wat moet verbeteren of leren, dit kan meegenomen worden in de doelstellingen van een bedrijf. Een begrip wat vergelijkbaar is met *sterke punten* is *kerncompetenties*. Kerncompetenties zijn de punten waar een bedrijf ‘anders’ of ‘uniek’ in is, hier is het concurrentievoordeel van een bedrijf van afhankelijk (Hamel & Prahalad, 1990).

Om achter de positie van de opdrachtgever te komen binnen de markt is het van belang om de concurrentie van de opdrachtgever onder de loep te nemen. Onder concurrentie wordt het volgende verstaan: bedrijven of bureaus die één of meer van dezelfde diensten aanbieden binnen één of meer van dezelfde klantsectoren (Porter, 1985). Voor HET BEDRIJF komt dat neer op de Nederlandse bedrijven die social media marketing aanbieden aan MKB’s.

Om de doelstelling te kunnen behalen, moeten de klantbehoeften goed in kaart worden gebracht. Onder klantbehoeften valt hetgeen wat klanten of consumenten verwachten of verlangen van een bedrijf of organisatie (Ohmae, 1982). In dit onderzoek komt dat neer op wat de bedrijven verwachten van Het Bedrijf.

Social media is een relatief nieuw begrip omdat de eerste vormen van social media pas opkwamen rond het jaar 2000, het is een breed begrip wat lastig te definiëren is. In 1995 zei een van de grondleggers van het ‘world wide web’, Tim Berners Lee, het volgende over het internet: *“I had (and still have) a dream that the Web could be less of a television channel and more of an interactive sea of shared knowledge. I imagine that it immersing us as a warm, friendly environment made of the things we and our friends, have seen, heard believe or have figured out. I would like to bring friends and collegues closer, in that by working on this knowledge together we can come to better understandings.”.* Inmiddels kan er geconcludeerd worden dat de wens van Tim Berners Lee grotendeels is uitgekomen met de komst van social media. Dit onderzoek hanteert de definitie van Kaplan en Haenlein, zij definiëren social media als volgt: een groep internetapplicaties die gebruik maken van de ideologie en de technologie van web 2.0 en de creatieve uitwisselingen van *user generated content* (Kaplan & Haelein, 2010).

Zoals bovenstaand beschreven valt social media volgens velen onder web 2.0. Er zijn veel verschillende omschrijvingen van het begrip web 2.0. Het begrip is naar verluidt als eerste bedacht en populair gemaakt door Tim O’Reilly en Dale Dougherty in 2004. Zij hadden de ontwikkelingen op het internet bestudeerd en constateerden dat er een aantal nieuwe trends aanslagen die allemaal een aantal kenmerken gemeen hadden: ze waren samenwerkend van natuur, interactief, dynamisch en de lijn tussen creatie en consumptie van de inhoud in deze omgevingen was wazig (gebruikers creëerden net zo veel content als zij ‘consumeerden’). Het komt erop neer dat web 2.0 een matrix is van dialogen in plaats van een verzameling van monologen, zowel tussen individuen onderling als bedrijven met de consument. Een web met multi-zintuigelijke communicatie, gemaakt en gebruikt door de gebruikers (O’Reilly 2005).

## Theorieën

Deze paragraaf beschrijft alle positioneringstheorieën die relevant kunnen zijn voor dit onderzoek. De verschillende positioneringstheorieën zijn beschreven aan de hand van de insteek, dit kan inside-out zijn; wat betekent dat de positionering voornamelijk wordt gebaseerd op interne factoren. Of de theorie kan outside-in zijn; wat betekent dat de positionering voornamelijk wordt gebaseerd op externe factoren, ook is er bij sommige theorieën een combinatie van zowel outside-in als inside-out.

De eerste theorie die de inside-out aanpak hanteert is de ‘Core Competencies’ theorie van Hamel en Prahalad (1994). Zij stellen dat de organisatie zich moet focussen op haar kerncompetenties. Een kerncompetentie is hetgeen waar een organisatie sterk in is, hetgeen wat de organisatie uniek maakt; een onderscheidende factor. De auteurs stellen dat een bedrijf de collectieve kennis over het ontwikkelen en coördineren van producten of diensten centraal moet stellen. Het concurrentievoordeel ligt in het vergroten en gebruiken van deze collectieve kennis die uiteindelijk kan leiden tot de ontwikkeling van betere en/of nieuwere producten of diensten. Een kerncompetentie moet volgens Hamel en Prahalad aan een aantal factoren voldoen. De kerncompetentie moet uniek zijn, moeilijk te imiteren en een sterke waarde hebben voor de koper van het product of dienst (Hamel & Prahalad, 1994). Deze theorie zou van toepassing kunnen zijn indien de positionering enkel gebaseerd wordt op de interne krachten van Het Bedrijf.

De theorie van Hamel en Prahalad is een generieke theorie die stelt dat er enkel gekeken moet worden naar de interne krachten van een bedrijf. Elementen zoals de klantbehoeften of de positionering van concurrenten worden in deze theorie niet aangehaald.

Treacy en Wiersema (1993) hebben samen het *Value Discipline model* ontwikkeld, dit is de tweede theorie die de inside-out aanpak hanteert. Treacy en Wiersema stellen dat een organisatie bij een strategische positionering niet uit moet gaan van meerdere strategieën, maar zich moet focussen op één strategie. Een organisatie kan tenslotte niet elke consument op alle manieren tevredenstellen. De auteurs benadrukken dat het niet zo is dat een bedrijf zich enkel op één discipline moet focussen en de rest links moet laten liggen. De bedoeling is dat er een keuze wordt gemaakt voor één discipline waar Het Bedrijf in uitblinkt, de andere disciplines moeten echter wel in acht worden gehouden (Treacy en Wiersema, 1993). Om een concurrentievoordeel te bewerkstelligen moet een bedrijf zich positioneren aan de hand van een van de drie waardenstrategieën die Treacy en Wiersema hebben geïdentificeerd: de beste prestaties (operational excellence) beste product (product leadership) of beste totale dienst (customer intimacy). Als een organisatie zich richt op een van deze drie waardendimensies is dit volgens Treacy en Wiersema voor elke organisatie de basis van een goede positionering. Deze theorie kan gebruikt worden om een onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrenten in dezelfde markt te bewerkstelligen.

Bij de keuze van de waardenstrategie kiest Het Bedrijf tegelijkertijd ook het soort klanten waar zij zich op gaat richten. De keuze van de waarden en de klantcategorie is dus één keuze. Doordat de focus volgens de onderzoekers moet liggen op één waardenstrategie maakt dit een generieke theorie. Deze theorie kan van toegevoegde waarde zijn voor dit onderzoek omdat het verschillende kerncompetenties beschrijft waar HET BEDRIJF de focus op zou kunnen leggen bij een eventuele herpositionering.

Micheal Porter (1985) heeft een model ontwikkeld waarmee bedrijven middels een outside-in benadering kunnen bepalen waar zij staan in de markt. Op basis van deze gegevens kan Het Bedrijf ervoor kiezen om zich op een bepaalde manier te (her)positioneren in de markt. Porter stelt dat bedrijven vaak enkel een kleine groep bedrijven tot de concurrentie scharen terwijl er meerdere concurrerende krachten zijn waar een bedrijf rekening mee dient te houden (Porter, 1985). Volgens Porter zijn dit de volgende krachten:

* *Threat of new entry*
* *Competitive Rialry*
* *Buyer Power*
* *Supplier Power*
* *Threat of subtitution*

Porter zegt het volgende over deze vijf krachten: “*Awareness of these forces can help a company stake out a position in its industry that is less valnerable to attack”* (Porter, 2008, p.39)*.* Dit komt in het Nederlands neer op het volgende: indien een bedrijf rekening houdt met deze vijf krachten kan het een bedrijf helpen om een positie te in te nemen in haar industrie die minder kwetsbaar is om aan te vallen. Volgens Porter zijn er drie strategieën die een organisatie kunnen afleiden van deze theorie, namelijk: de *cost leadership* strategie, de differentiatiestrategie en de focusstrategie. Om een bevoorrechte plek in de markt te veroveren moeten bedrijven een van deze strategieën hanteren (Porter, 1985). Dit maakt de theorie van Porter wederom een generieke theorie. Bij het model van Porter ligt de focus erg op de concurrentie en andere externe factoren, de organisatie zelf en de klantbehoeften worden in dit model vrijwel weg gelaten.

Wellicht een van de bekendste positioneringstheorieën is afkomstig van Igor Ansoff. Zijn Product-Markt Groei Matrix is een outside-in theorie die stelt dat de marktpositie verbeterd kan worden door product- en marktpositie te identificeren. De theorie van Ansoff kan een bedrijf helpen om de marktpositie te versterken, dit baseert hij op een combinatie van nieuwe of bestaande producten die geïmplementeerd worden in nieuwe of bestaande markt. Het model van Ansoff identificeert vier verschillende groeiroutes voor een product/markt, namelijk; - Marktpenetratie: bestaande producten in een bestaande markt, - Marktontwikkeling: bestaande producten in een nieuwe markt, - Productontwikkeling: nieuwe producten in een bestaande markt en – Diversificatie: nieuwe producten in een nieuwe markt (Ansoff, 1957). Een organisatie moet eerst bekijken in welke groeistrategie het product of de dienst valt. Vervolgens moet Het Bedrijf de kennis over de productlijn in kaart brengen. Op basis van deze twee elementen kan de onderzoeker een strategie opstellen die goed past bij de klantbehoeften in die markt (Ansoff, 1957). Deze theorie is voornamelijk gefocust op de klantbehoeften en neemt bij sommige strategiebepalingen ook de concurrentie mee. In deze theorie wordt de staat van Het Bedrijf buiten beschouwing gelaten.

Ohmae stelt in zijn theorie dat er drie factoren zijn die invloed hebben op een succesvolle positionering van een organisatie (Ohmae, 1982). Dit zijn de welbekende 3C’s, deze staan voor: *Corporation* of *Company* (organisatie), *Consumers* en *Competition.* Volgens Ohmae moet een bedrijf zich meer focussen op de consumenten en de organisatie dan op de concurrenten om een succesvolle strategie te creëren. Echter is de concurrentie ook zeker een belangrijke factor in het geheel. Hij benadrukt dat er altijd een koppeling moet zijn tussen de 3C’s, ongeacht op welke C een organisatie de nadruk legt. De theorie beschrijft dat een bedrijf zich in ieder geval op één, maar het liefst op meerdere C’s moeten richten om een succesvolle en effectieve positionering te verkrijgen (Ohmae, 1991).

Het 3C-model stelt dat een bedrijf rekening moet houden met zowel interne (company) als externe (competition en customers) factoren. Dit maakt het theorie van Ohmae de enige die werkt met een eerdergenoemde hybride strategie. Omdat alle drie de kernfactoren uit de theorie van Ohmae van belang zijn voor dit onderzoek, is dit het meest passende model voor dit onderzoek.

Een theorie die vergelijkbaar is met de theorie van Ohmae is de theorie van Riezebos en Van der Grinten (2011). Zij stellen ook dat de positionering gebaseerd moet zijn op drie krachten, namelijk: de doelgroep (relevantie), het merk (identiteit) en de concurrenten (onderscheid). In de theorie staan vijf stappen beschreven die volgens hen leidt tot een succesvolle positionering van een bedrijf. Allereerst moet er gekeken worden naar de identiteit van de organisatie, vervolgens de merkarchitectuur, waarna de relevantie voor de doelgroep bekeken moet worden en de punten waarop Het Bedrijf zich kan onderscheiden van de concurrenten. Op basis van de analyses van deze factoren moet de positionering bepaald worden (Riezebos & Van der Grinten, 2011). De essentie van dit model ligt dichtbij de theorie van Ohmae uit 1982.

## Centrale Theorie

Dit onderzoek hanteert de theorie van Ohmae. In de volgende paragrafen staat beschreven waarom de overige bovenstaande beschreven theorieën afvallen en er gekozen is om het 3C-model te hanteren. Vervolgens staat het model van Ohmae uitgebreider beschreven.

### Theorie bij de probleemstelling

De theorie van Hamel & Prahalad (1994) focust zich volledig op de krachten van Het Bedrijf, zij laten de concurrenten of de klantbehoeften volledig buiten beschouwing. De theorieën Treacy & Wiersema (1993) en Porter (1985) stellen dat een bedrijf moet kijken naar de krachten van de organisatie zelf maar kijken ook naar de concurrentie. De klantbehoeften worden bij deze theorieën wederom buiten beschouwing gelaten. De theorie van Ansoff focust zich voornamelijk op de concurrentiemarkt en stelt dat de basis van het positioneringsvraagstuk ligt in de product- en marktomgeving. Al deze theorieën gaan uit van een aantal vaste strategieën waar een bedrijf er één uit moet kiezen op de focus op te leggen, dit maakt het generieke theorieën. Ohmae (1982) en Riezebos & Van der Grinten stellen dat een bedrijf niet de focus moet leggen op één specifieke strategie maar rekening moet houden met zowel de krachten van Het Bedrijf, de concurrenten en de klantbehoeften en zijn daarmee de enige zogenoemde hybride theorieën.

Om de probleemstelling te beantwoorden is het van belang dat elke van de 3C’s nader wordt bekeken. Recent onderzoek toont ook aan dat organisaties met een hybride strategie, zoals de theorie van Ohmae aanraadt, succesvoller zijn dan organisaties die zich richten op één strategie (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2006). Daarbij wordt Ohmae genoemd als een van de vijf strategiegoeroes van de wereld (The Economist, 2009), zijn onoverkoombare reputatie en kennis van strategisch positioneren maakt zijn theorie een betrouwbare en goede basis voor het onderzoek. Ondanks dat de theorie van Riezebos & Van der Grinten in essentie hetzelfde stelt als de theorie van Ohmae, is het MDC-model Nederlandstalig en is het 3C-model wereldwijd erkend en getoetst. Dit maakt dat de keuze is gevallen voor het 3C-model van Ohmae in plaats van het MDC-model van Riezebos en Van der Grinten.

### 3C’s van Ohmae

Zoals eerder beschreven is de theorie van Ohmae de enige beschreven hybride positioneringstheorie die wereldwijd wordt erkend. De basis van dit model ligt in drie basiselementen; Customers, Company en Competition oftewel Consument, Corporatie (organisatie) en Concurrentie. Ohmae heeft in zijn boek *The mind of the strategist* (1982) elk van deze basiselementen uitgebreid beschreven. Onderstaand wordt elk van deze drie elementen nader toegelicht.

#### Customers

Het eerste basiselement wat Ohmae in zijn boek beschrijft zijn de consumenten, waarbij hij direct beschrijft dat in een vrije economie, een markt nooit homogeen blijft. Dit komt doordat elke consumentengroep net andere diensten of producten wenst. Het is volgens Ohmae onmogelijk om alle consumenten met dezelfde effectiviteit de bereiken, daarom moet een bedrijf onderscheid maken tussen de ‘makkelijk te bereiken doelgroep’ en de ‘moeilijk te bereiken doelgroep’. Om een strategische voorsprong te hebben op de concurrenten, is het noodzakelijk om de doelgroep te segmenteren en per doelgroep te proberen om te voldoen aan hun wensen en behoeften. Deze voorsprong kan enkel bewerkstelligd worden door goede structuur in de doelgroep segmentatie. Ohmae beschrijft dat er twee basismethoden zijn waarop een bedrijf doelgroepen kan segmenteren, namelijk aan op basis van klantbehoeften of aan op basis de mogelijkheden van de organisatie. Vervolgens beschrijft Ohmae dat een bedrijf het beste kan segmenteren door zich te focussen op de segmenten waar de meeste potentiële winst uit voortkomt (Ohmae, 1982).

Ohmae (1982, p.99): ***“The corporation cannot reach out to all customers with equal effectiveness; it must distinguish the easily accessible customer groups from the hard-to-reach ones.”***

Doordat zowel de markt als de wensen en behoeften van de consumenten naar mate van tijd veranderen raadt Ohmae aan om de segmentatie van de doelgroep regelmatig te her-evalueren. Het Bedrijf moet de doelgroep dan opnieuw segmenteren en vooral bij de belangrijkste klanten onderzoeken wat de wensen en behoeften zijn. Indien de behoeften van de doelgroep zodanig zijn veranderd dat het product niet meer passend is kan een bedrijf er dan voor kiezen om het product aan te passen of een nieuw product te lanceren (Ohmae 1982).

#### Company

Het tweede basiselement wat Ohmae in zijn boek beschrijft is de corporatie (organisatie). Hij beschrijft dat een positionering niet enkel gebaseerd moet worden op de klantbehoeften maar dat er ook goed gekeken moet worden naar de kernwaarden van Het Bedrijf zelf. Indien een organisatie zijn positionering enkel baseert op de klantbehoeften zal de concurrentie ontdekken wat de organisatie aan het doen is en dit kunnen kopiëren. De enige manier waarop een bedrijf dit kan winnen is door in een bepaalde kernwaarde beter te zijn dan de concurrenten. Een organisatie moet de focus leggen op een bepaald element van de product of dienst waarin zij de beste zijn ten opzichte van de concurrenten zodat zij op deze manier altijd een *unique selling point* (USP) hebben voor de consument. Een bedrijf hoeft niet in alles het beste te zijn om beter te zijn dan de concurrent, zolang de USP maar niet makkelijk te evenaren is voor de concurrentie en aantrekkelijk en relevant is voor de consument (Ohmae, 1982).

Ohmae (1982, p.111): **“*Maintaining a positive differential in key functional strengths is vital to retaining an advantage in profit performance and market share”.***

Na het vaststellen van de kernwaarden is het belangrijk dat een bedrijf gaat kijken waar zijn krachten wel en niet liggen. Samenwerking met externe partijen of leveranciers kan het werkproces efficiënter, effectiever en het product kwalitatief beter maken. Beslissingen nemen over deze samenwerkingen met externen is onderdeel van het perfectioneren van een kernelement (Ohmae, 1982).

Tot slot beschrijft Ohmae bij het basiselement corporatie dat bedrijven zich beter kunnen positioneren door de kosteneffectiviteit te verbeteren. Dit kan volgens Ohmae op drie verschillende manieren: effectiever kosten verlagen dan de concurrenten, selectief zijn bij het aannemen van orders of de kosten verlagen door elementen in het werkproces te delen met andere delen uit Het Bedrijf of externe partijen (Ohmae, 1982).

#### Competition

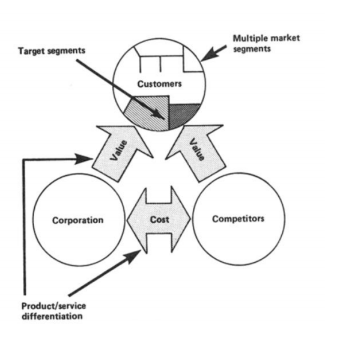
Tot slot beschrijft Ohmae het laatste basiselement in zijn boek; de concurrentie. Bij het positioneren van een bedrijf is het van belang om te kijken naar de concurrentie en op welke manier Het Bedrijf zich hiervan kan onderscheiden. Ohmae beschrijft dat een bedrijf zich kan onderscheiden van de concurrentie door verschillende elementen zoals bijvoorbeeld aankoopmogelijkheid, design, bouwkundigheid, sales of service. Echter benadrukt hij wel dat de differentiatie altijd gerelateerd moet zijn aan een of meer van de elementen die winstbepalend zijn, namelijk: prijs, volume of kosten (Ohmae, 1982).

Ohmae (1982, p.126): ***“Even if your price and unit costs are identical to those of your competitors, you may be able to gain a bigger share of the market if you have more outlets.”***

Indien het voor een bedrijf lastig is om zich te onderscheiden op basis van de product- of verkoopelementen zelf, kan een bedrijf ervoor kiezen om het imago in te zetten om positieve differentiatie te bewerkstelligen. Echter beschrijft Ohmae dat dit een risicovolle keuze kan zijn omdat het imago dan continu gemonitord moet worden. Daarbij geldt voor internationale bedrijven dat het imago niet per se meereist over landsgrenzen. Waar het imago in het ene land erg goed kan zijn, is het wellicht in een ander land niet zo (Ohmae, 1982).

Tot slot kan Het Bedrijf zich onderscheiden van de concurrenten door het imago te baseren op kostenvoordelen. Ohmae beschrijft drie manieren waarop een bedrijf dit kan doen; de verschillende bronnen van winst kunnen worden uitgebuit, de verhouding tussen vaste en variabele kosten kunnen strategisch worden benut of er kan een financieel voordeel gehaald worden door de focus te leggen op de eventuele schaalvoordelen (Ohmae, 1982).

### Conceptueel model

Het conceptuele model van Kenichi Ohmae uit 1892 staat weergegeven in afbeelding 1. De drie C’s waar de theorie van Ohmae om draait staan weergegeven in de verschillende cirkels, namelijk; Customers, Competition en Corporation. Deze onderdelen zijn volgens Ohmae van belang indien een bedrijf een onderscheidende positie wil innemen in de markt. Wanneer de organisatie hier een sterkere invulling aangeeft dan de concurrent behaalt de desbetreffende organisatie een concurrentievoordeel bij de consument. Zowel de concurrentie als de kernwaarden van Het Bedrijf hebben invloed op de consument, die een bepaalde positieve of negatieve waarde zullen baseren op basis van deze factoren. *“In terms of these three key players, strategy is defined as the way in which a corporation endeavers to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy the customers” (Ohmae, 1991, p.92)* Afbeelding 1: 3C-Model Kenichi Ohmae

## Kritische Review

Om inzicht te krijgen in de sterke en de zwakke punten van de theorie van Ohmae is er gekeken naar de verschillende kritieken die wetenschappers in de jaren op de theorie hebben gegeven. Zo kan de onderzoeker hier eventueel rekening mee houden tijdens het onderzoek.

### Gebrek aan focus

Zoals reeds beschreven is Ohmae een van de weinigen die een hybride strategie aanraadt waarbij een bedrijf moet letten op zowel consumenten, corporatie (bedrijf) en concurrenten. Dit is in tegenstelling tot zijn collega wetenschappers die over het algemeen generieke strategieën aanraden. Porter stelt dat het zeer zeldzaam is dat een bedrijf succesvol wordt als zij zich focust op meerdere aspecten tegelijk (Porter, 2004). Ohmae geeft zelf in 2005 ook kritiek op zijn theorie uit 1982. Ondanks dat het een goede basis is voor een positionering, is het in de hedendaagse samenleving lastig om alle drie de elementen mee te nemen als focus voor de positionering van een bedrijf (Ohmae, 2005). Echter toont recent onderzoek ook dat organisaties met een hybride strategie, zoals de theorie van Ohmae aanraadt, succesvoller zijn dan organisaties die zich richten op één strategie (Acquaah & Yasai-Ardekani, 2006).

### Veroudering

In het boek *100 management models* van Trompenaars en Coebergh beschrijven de auteurs dat de theorie van Ohmae enigszins verouderd is. Echter stellen zij dat, ondanks dat de theorie licht verouderd is, het een krachtige basis blijft voor bedrijfspositionering (Coebergh & Trompenaars, 2014).

### Cultuurverschillen

Het boek van Ohmae is grotendeels gebaseerd op de ervaringen en onderzoeken uit Japanse bedrijven. Ondanks dat hij verschillende grote westerse merken benoemt in het boek, is de essentie van bedrijfsvoering in Japan en het Westen weldegelijk verschillend. Deze verschillen benoemt Ohmae in zijn boek, dit zijn de volgende: - Het Bedrijfsconcept in Japan is geheel anders, - In Japan gelden bedrijven hetzelfde als mensen, - In Japan fungeert de overheid als coach in plaats van gezagvoerder, - Japanse bedrijven zijn strijdlustiger dan Westerse bedrijven. Echter stelt Ohmae in het eind van het boek dat deze factoren onbelangrijk zijn voor de basis van een positionering. Creativiteit, Productiviteit en de kracht van strategisch inzicht zijn volgens Ohmae niet aan grenzen gebonden (Ohmae, 1982). Daarbij zijn er verschillende Westerse bedrijven die de theorie van Ohmae succesvol hebben toegepast (Witzel, 2004).

### Focus

Ohmae stelt dat een onderscheidende positie ten opzichte van concurrenten behaald kan worden door bij de positionering van een bedrijf of product te kijken naar corporatie, consument en concurrentie. Indien deze elementen goed geanalyseerd worden en de uitkomsten geïmplementeerd worden in de strategie van Het Bedrijf, zal Het Bedrijf een concurrentievoordeel behalen t.o.v. de concurrerende bedrijven. Echter stelt de theorie van Edward Freeman dat een bedrijf een onderscheidende positie wil innemen, zij zoveel mogelijk relevante stakeholders moet beïnvloeden. Hij beschrijft dat er niet enkel gekeken moet worden klanten, maar er ook rekening gehouden moet worden met stakeholders zoals; overheden, vakbonden, leveranciers en politiek (Freeman, 2010).

## Hypotheses

In deze paragraaf staan drie hypotheses beschreven die aan het eind van het onderzoek aangenomen worden of worden verworpen. Alle hypotheses zijn gebaseerd op de theorie van Kenichi Ohmae uit 1982.

Ohmae stelt met zijn theorie dat een organisatie zich kan onderscheiden van de concurrenten als zij inspeelt op de behoeften van de klanten, rekening houdt met de concurrenten en uitgaat van de sterke punten van Het Bedrijf zelf (Ohmae, 1982). Door de beperkte onderzoeksperiode kan er niet getoetst worden of de eventuele herpositionering daadwerkelijk leidt tot een langdurig concurrentievoordeel. Hierom wordt het effect niet getoetst, maar middels kwalitatief onderzoek bekeken of de respondenten het aannemelijk vinden dat de opdrachtgever dit concurrentievoordeel behaalt wanneer zij inspelen op de 3C’s van Ohmae.

Omdat Ohmae stelt dat alle drie de factoren van belang zijn om een concurrentievoordeel te behalen wordt er onderzocht welke van deze drie elementen er volgens de medewerkers en klanten het meest aannemelijk is om een concurrentievoordeel te bewerkstelligen. Dit zal de basis vormen van het advies. Echter zijn, zoals Ohmae stelt in zijn theorie, de andere twee elementen ook van groot belang voor een succesvolle positionering. In het advies zal beschreven worden hoe de opdrachtgever deze drie elementen het beste bij elkaar kan laten aansluiten en hoe deze strategisch kunnen worden ingezet.

Hypothese 1:

**Als een bedrijf zijn strategie baseert op de wensen en behoeften van de klant en rekening houdt met de relevantie van Het Bedrijf of het product, is het volgens klanten het meest aannemelijk dat Het Bedrijf zich onderscheidt van de concurrenten.**

Ohmae stelt dat een organisatie de doelgroep moet segmenteren om een concurrentievoordeel te behalen. Dit is van groot belang omdat er in een vrije economie nooit een homogene markt is. Dit wil zeggen dat ieder deel van de doelgroep andere wensen en behoeften heeft, door strategisch te segmenteren kan een bedrijf deze verschillende wensen en behoeften analyseren en hierop inspelen. “A successful strategy is one that ensures a better or stronger matching of corporate strengths to customer needs than is provided by competitors” (Ohmae, 1981, p.91).

Hypothese 2:

**Als een bedrijf zijn strategie baseert op de sterke punten van Het Bedrijf dan is het volgens klanten aannemelijk dat Het Bedrijf een onderscheidende positie in de markt inneemt.**

Ohmae stelt dat een organisatie zich moet focussen op de sterke punten van Het Bedrijf zelf. Indien een bedrijf zijn positionering enkel baseert op de klantbehoeften zou de strategie makkelijk na te bootsen zijn voor de concurrenten. Een organisatie moet één of meerdere sterke punten uitwerken om onderscheidend te blijven van de concurrenten. “The only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions” (Ohmae, 1982, p.109).

Hypothese 3:

**Als een bedrijf zijn strategie rekening houdt met de positionering van de concurrenten dan is het volgens de klanten van Het Bedrijf aannemelijk dat Het Bedrijf zich onderscheidt van de concurrenten.**

Ohmae stelt dat een organisatie de concurrentie goed moet analyseren om te kijken op welke punten Het Bedrijf zich kan onderscheiden. Indien twee bedrijven precies hetzelfde aanbieden is het voor de klanten lastig om een keuze te maken. Door de klantbehoeften, sterkten van Het Bedrijf en de onderscheidende factor van de concurrentie te laten dienen als basis voor een strategische positionering heeft Het Bedrijf de meeste kans om een concurrentievoordeel te bewerkstelligen. “To establish a strategic edge over its competition, the company will have to segment the market and then concentrate its efforts on meeting their needs” (Ohmae, 1982, p.126).

# Methodologie

Dit hoofdstuk beschrijft waarom kwalitatief onderzoek het meest passend is voor dit onderzoek. Daarbij staan de onderzoeksmethoden beschreven, de respondentengroep en het globale verloop van het onderzoek.

*“When we talk of research methodology we not only talk of the research methods but also consider the logic behind the methods we use and explain why we are using a particular method or technique and why we are not using others so that research results are capable of being evaluated either by the researcher himself or by others.”*

– Kothari, 2004

## Kwalitatief onderzoek

Het doel van dit onderzoek is inzicht krijgen in de meningen van klanten omtrent de positionering van de dienst *Rent a Social Media Marketeer* van Het Bedrijf. Om inzicht te krijgen in de meningen van de medewerkers is er gekozen voor persoonlijke communicatie die beschreven wordt in de situatieschets en wederom meegenomen zal worden in het advies. De mening van de huidige klanten zullen inzichtelijk worden gemaakt middels kwalitatieve fieldresearch.

Kwalitatieve fieldresearch is binnen dit onderzoek het meest passend, de opdrachtgever wil graag achter de meningen van de klanten komen omtrent de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF, de wensen en behoeften die de klanten hebben en welke indruk zij hebben van de concurrentie van HET BEDRIJF. Om bij positioneringsvraagstukken inzicht te krijgen in meningen rondom diensten en het achterhalen van consumentenbehoeften is kwalitatief marktonderzoek de meest passende methode volgens Meier & Broekhoff (2012). Ook Verhoeven stelt in haar boek *Wat is onderzoek* uit 2011 dat kwalitatief onderzoek de meest geschikte onderzoekvorm is om meningen en beweegredenen van respondenten te achterhalen (Verhoeven, 2011).

*“The model of qualitative research design...emphasizes that research design does not begin from a fixed starting point or proceed through a determinate sequence of steps, and it recognizes the importance of interconnection and interaction among the different design components.”*

* Maxwell, 1996

Buiten dat kwalitatieve onderzoek door verscheidene auteurs wordt aangeraden voor het beantwoorden van positioneringsvraagstukken, geeft Ohmae zelf ook sterk de voorkeur aan deze manier van onderzoek. Dit onderbouwt hij in 1994 in zijn artikel met het volgende citaat: *I would much rather talk with three housewives for two hours each on their feelings about, say, washing machines, than conduct a 1,000-person survey on the same topic. I get much better insight and perspective on what they are really looking for.”*

## Deskresearch

Voor sommige onderdelen binnen het onderzoek is het noodzakelijk om gebruik te maken van deskresearch. In het theoretisch kader staan relevante theorieën, kritieken van wetenschappers en modellen die betrekking hebben op positionering. Om een duidelijk beeld te schetsen zijn de definities die binnen dit onderzoek beschreven in het theoretisch kader. Deze definities zijn opgezocht en vastgesteld middels deskresearch. Ook theoretische onderbouwingen en kritieken van anderen wetenschappers worden middels deskresearch inzichtelijk gemaakt. Hierbij is gebruik van internet en relevante boeken. Bij de deskresearch voor het theoretisch kader is enkel gebruik gemaakt van wetenschappelijke artikelen en onderzoeken. Deze zijn gezocht door specifieke zoekmachines en zoektermen te gebruiken. Deze staan weergegeven in bijlage IV.

Om deelvraag drie te beantwoorden is deskresearch nodig. Door de eventuele frictie die kan ontstaan indien de onderzoeker direct contact opneemt met concurrenten om vragen te stellen over de huidige positionering, wordt ervoor gekozen om deze deelvraag te beantwoorden op basis van deskresearch en op basis van de uitkomsten van het kwantitatieve onderzoek. De deskresearch zal voornamelijk in kaart brengen hoe de concurrenten hun producten en diensten aanbieden aan de klant en in welk prijssegment zij zich bevinden. Het bijbehorende zoekplan voor dit onderdeel van de deskresearch staat weergegeven in bijlage IV.

## Methode per deelvraag

Om de deelvragen te beantwoorden zijn er verschillende methoden nodig. Zoals eerder beschreven wordt er binnen dit onderzoek gebruik gemaakt van zowel kwalitatief onderzoek als deskresearch.

Deelvraag 1: Wat zijn volgens de huidige klanten de sterke en zwakke punten van de dienst “Rent a Social Media marketeer”?

Om deelvraag 1 te beantwoorden zal er gebruik gemaakt worden van kwalitatieve fieldresearch onder klanten. Het doel is om er tijdens een diepte interview achter te komen wat de ondervraagden sterke, maar ook zeker de zwakke punten vinden van HET BEDRIJF.

Deelvraag 2: Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media marketing?

Ook deelvraag 2 zal volledig beantwoord worden middels kwalitatief onderzoek onder huidige klanten. Om te komen achter de wensen en behoeften van de doelgroep zal er gekeken worden naar de ervaringen van de huidige klanten en de wensen die zij nog hebben en naar de verwachtingen die klanten hebben van HET BEDRIJF.

Deelvraag 3: Hoe presenteert de concurrentie zich aan de doelgroep en welke diensten bieden zij aan?

Zoals eerder beschreven zal deze deelvraag deels beantwoord worden via deskresearch en deels via fieldresearch. Omdat onderling informatie uitwisselen over positionering bij concurrenten, zwak uitgedrukt, wat gevoelig ligt is ervoor gekozen om niet direct contact op te nemen met concurrenten. De deskresearch en de interne documenten van de branchevereniging geven een globaal inzicht van de positionering van de concurrenten. Vervolgens zal er middels kwalitatief onderzoek gekeken worden naar de mening van de respondenten over de concurrenten. De laatste deelvraag zal dus middels twee onderzoektechnieken worden beantwoord.

## Onderzoeksdoelgroep

Voor dit onderzoek is één onderzoeksdoelgroep vastgesteld, namelijk de huidige klanten van Het Bedrijf. Onderstaand staan de gespreksvormen, het respondentenschema en de plaats van afname beschreven.

### Gespreksvorm

Tijdens de interviews zal de onderzoeker zoveel mogelijk open vragen stellen om zo de respondenten de mogelijkheid te geven om uitgebreid te antwoorden. Er zullen met verschillende klanten semigestructureerde diepte-interviews gehouden. Dit wil zeggen dat er aan de hand van een topic-guide gewerkt wordt waar verschillende onderwerpen in staan die de onderzoeker moet aanhalen tijdens het interview. De volledige topic-guide staat weergegeven in bijlage II. De semigestructureerde diepte-interviews zorgen ervoor dat de respondenten open, spontane en eerlijke antwoorden kunnen geven zonder dat zij het gevoel hebben dat zij gestuurd worden door de onderzoeker (Meier & Mandemakers, 2007 p.15). Daarbij moeten de interviews plaatsvinden op een plaats waar de respondent zich veilig voelt om te antwoorden wat zij willen. Deze locatie wordt in nader overleg met de respondenten vastgesteld.

### Personificatie

In het begin van het onderzoek wordt zogeheten personificatie gebruikt. Personificatie houdt in dat een respondent Het Bedrijf probeert te beschrijven alsof het een persoon zou zijn. Hierbij vraagt de onderzoeker specifiek naar de uiterlijke kenmerken en de eigenschappen die de opdrachtgever volgens de respondenten zou hebben indien het een persoon zou zijn. Het doel hiervan is om inzicht te krijgen in het beeld wat de respondenten van Het Bedrijf hebben en of dit overeenkomt met de waarden die Het Bedrijf wil uitstralen.

### Cardsorting

Tijdens het interview zal er gebruik gemaakt worden van cardsorting. Cardsorting houdt in dat er bepaalde kaartjes op volgorde van belangrijkheid gelegd moeten worden, dit kunnen zowel woorden als afbeeldingen zijn. Doordat de respondent gevraagd wordt om op een creatieve manier de volgorde van belangrijkheid te leggen kan de onderzoeker erachter komen welke waarden voor de respondenten het meest relevant zijn (Meier & Mandemakers 2007). Binnen dit onderzoek wordt er gebruik gemaakt van cardsorting om inzicht te krijgen in punten die de respondenten zien als de ‘kernfactoren van succes’. De onderzoeker zal de respondenten vragen om verschillende begrippen op volgorde van belangrijkheid voor het selecteren van een socialmediamarketingbureau. Naderhand bespreekt de onderzoeker de uitkomsten en vraagt naar de achterliggende redeneringen. Vervolgens vraagt de onderzoeker of de respondenten dezelfde begrippen willen sorteren op basis van de sterke en zwakke punten van de opdrachtgever. Deze sterke en zwakke punten kunnen de respondenten baseren op de ervaringen die zij tot nog toe hebben met Het Bedrijf. Uiteindelijk kunnen middels cardsorting de kernfactoren van succes vastgesteld worden en de sterke en zwakke punten van Het Bedrijf. Door deze twee uitkomsten met elkaar te vergelijken krijgt de onderzoeker inzicht in de mogelijke verbeterpunten of klantbehoeften die respondenten missen.

### Huidige klanten

Op dit moment heeft HET BEDRIJF een portfolio met ongeveer twintig klanten die de dienst *Rent a Social Media Marketeer* afnemen. Om een duidelijk overzicht te schetsen van de ondervraagde huidige klanten is er tijdens de selectie rekening gehouden met een aantal factoren. Onderstaand staan deze factoren weergegeven.

|  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| **Doelgroep** | **Korter dan een jaar klant** | **Langer dan een jaar klant** | **Micro- of kleinbedrijf** | **Meerdere social media accounts** | **Aantal** |
| **Klanten** | X |  | Microbedrijf | X | 2 |
|  |  | X | Kleinbedrijf | X | 1 |
|  | X |  | Microbedrijf |  | 3 |
|  |  | X | Kleinbedrijf |  | 2 |
| **Totaal** |  |  |  |  | 8 |

Tabel 1: Respondentenschema.

Er is tijdens de selectie rekening gehouden met de periode dat een klant al samenwerkt met HET BEDRIJF. Daarbij worden er zowel klein- als middenbedrijven ondervraagd. Over het algemeen onderhoudt de opdrachtgever één social media kanaal voor de klanten, echter zijn er verscheidene klanten waarvan HET BEDRIJF meerdere kanalen beheert. Om een inzicht te krijgen in de meningen rondom de dienst is het van belang om van ieder segment van de doelgroep iemand te ondervragen.

Alle respondenten werken bij een bedrijf uit de omgeving van Leiden. De respondenten bezitten of werken bij bedrijven in verschillende branches. Deze branches variëren van lokale retailers en restaurants tot stichtingen en zorginstellingen.

Er is geen rekening gehouden met de functie die de respondent bekleedt binnen zijn of haar bedrijf. Hier is voor gekozen omdat de opdrachtgever werkt met verschillende kleinbedrijven of eenmanszaken waarbij de opdrachtgever in direct contact staat met de directeur of eigenaar. Tijdens het onderzoek zijn alle respondenten de directe contactpersoon van de opdrachtgever bij de klant.

Om in contact te komen met de respondenten zal er vanuit het account van de directeur van Het Bedrijf contact op worden genomen met de geselecteerde klanten. Indien hier geen reactie op komt wordt er na vijf dagen een herinneringsmail gestuurd naar de klant. Mocht deze ook onbeantwoord blijven zal er telefonisch contact met de klant opgenomen worden. De selectie van respondenten ligt bij de opdrachtgever en gaat in overleg met de onderzoeker.

### Verantwoording topic-guide huidige klanten

De diepte-interviews met de huidige klanten leidt de onderzoeker door middel van een topic-guide. Deze topic-guide (bijlage II) is opgesteld aan de hand van de verwachtingen die de opdrachtgever aan heeft gegeven. De topic-guide wordt gestructureerd door de 3C’s van Ohmae. Allereerst vertelt de onderzoeker de respondenten kort en bondig wat het doel is van het onderzoek en wat de 3C’s inhouden. Middels een Powerpoint waar de gespreksonderwerpen staan weergegeven, maakt de onderzoeker voor de respondenten inzichtelijk in welk onderdeel van het interview zij zich bevinden. Naast de inhoudelijke vragen die van belang zijn om een advies te kunnen geven over de positionering zijn er ook verschillende onderwerpen besproken die van belang kunnen zijn voor de algemene toekomst van Het Bedrijf. De resultaten hiervan staan weergegeven in…

#### Algemene opbouw van de diepte-interviews

De algemene opbouw van de semigestructureerde diepte-interviews loopt als volgt:

* Introductie interview en gespreksonderwerpen.
* Algemene vragen omtrent samenwerking respondent en opdrachtgever.
* Personificatie wordt behandeld van Het Bedrijf om inzicht te krijgen in het beeld wat de respondent heeft over de opdrachtgever. Dit geeft inzicht in de algemene mening over Het Bedrijf.
* Cardsorting wordt behandeld. De onderzoeker overhandigt de respondent tien kaartjes waar elementen op geschreven staan die van belang kunnen zijn bij het selecteren van een social mediamarketingbureau. Vervolgens vraagt de onderzoeker of de respondent deze op volgorde van belangrijkheid wil leggen. De onderzoeker print deze kaartjes in hetzelfde formaat zodat verschil in grootte de respondent niet kan beïnvloeden (Verhoeven, 2011).
* Vervolgens vraagt de onderzoeker de respondent om de volgorde van de kaarten toe te lichten om inzicht te krijgen in de achterliggende motieven. Dit kan inzicht geven in de wensen en behoeften van de respondent maar ook in de verwachtingen van de respondenten.
* Naderhand wordt de tweede cardsorting behandeld. Onderzoeker vraagt de respondent om dezelfde elementen neer te leggen op basis van hun ervaringen bij Het Bedrijf. Hierbij legt de onderzoeker uit dat zij de elementen moeten neerleggen op volgorde van sterke punten naar zwakke punten, gebaseerd op hun huidige ervaringen omtrent de samenwerking met de opdrachtgever.
* De onderzoeker gebruikt de uitkomst van de tweede cardsorting als basis om dieper in te gaan op de ervaringen van de respondenten. In dit onderdeel van het diepte-interview worden verwachtingen, ervaringen en meningen besproken. Onderzoeker vraagt door naar de achterliggende motieven en probeert inzicht te krijgen in de elementen die respondenten wellicht missen bij de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’.
* Als laatste thema bespreekt de onderzoeker de eventuele ervaringen die de respondent heeft met andere social mediamarketingbureaus. Ook probeert de onderzoeker inzicht te krijgen in de mening van de respondenten over eventuele concurrenten en de punten waarin de respondent de opdrachtgever onderscheidend vindt.
* Nadat dit laatste gespreksonderwerp is afgerond wordt de respondent gevraagd of hij/zij nog vragen of opmerkingen heeft. Indien dit niet het geval is wordt het interview afgesloten en wordt de respondent hartelijk bedankt voor zijn of haar bijdrage.

#### Evaluatie semigestructureerde interviews

* De topics werkten als fijne basis van het interview. De onderwerpen sloten goed op elkaar aan en het gesprek kon vloeiend overlopen zonder dat het onnatuurlijk aanvoelde voor zowel de onderzoeker als de respondent.
* Een aantal topics zijn met alle respondenten besproken en een aantal topics niet. De oorzaak hiervan was uitgebreidere kennis van bepaalde respondenten over bepaalde topics t.o.v. andere respondenten.
* Sommige respondenten gaven minder uitgebreid antwoord op vragen waardoor de onderzoeker erg moest doorvragen. Dit zorgt in sommige gevallen voor weinig onderbouwde antwoorden.
* Bij sommige topics had de onderzoeker verwacht wat meer inzicht te krijgen in bepaalde punten met behulp van de respondenten. In sommige gevallen is dit, door gebrek aan kennis van de respondenten omtrent bepaalde topics, niet gelukt.

# Resultaten

## Inleiding

Dit hoofdstuk start met een korte beschrijving van het verloop van het totale onderzoek. Vervolgens worden de resultaten besproken die voort zijn gekomen uit zowel de deskresearch als de diepte-interviews met 8 huidige klanten. De uitkomsten van de resultaten staan per deelvraag weergegeven. In totaal worden er drie deelvragen beantwoord; twee op basis van de uitkomsten van kwalitatief onderzoek en een op basis van uitkomsten van deskresearch in combinatie met de uitkomsten van kwalitatief onderzoek. Ook de uitkomsten uit de gesprekken met de verschillende werknemers van de opdrachtgever worden meegenomen in de resultaten. De verbatims van de diepte-interviews met de huidige klanten zijn terug te vinden in bijlage VI. Op basis van deze verbatims zijn verschillende analyseschema’s gemaakt, deze zijn terug te vinden in bijlage VII. Op basis van de gespreksverslagen van de medewerkers zijn geen analyseschema’s gemaakt omdat deze voornamelijk fungeerde als toevoeging op de interne analyse en voor input van de topic-guide. De uitgebreide uitkomsten van de deskresearch zoals het overzicht van het aanbod van de concurrenten zijn opgenomen in bijlage I.

In totaal heeft de onderzoeker drie medewerkers gesproken die allemaal meewerken aan de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’. Vervolgens heeft de onderzoeker diepte-interviews gehouden met acht huidige klanten die de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’ afnemen. De onderbouwing van de selectie van deze respondenten staat beschreven in… De gesprekken met de werknemers duurden tussen de 15 en 30 minuten. De diepte-interviews met de respondenten duurden gemiddeld tussen de 45 en 90 minuten. Voorafgaand heeft de onderzoeker aangegeven dat het interview gemiddeld 45 tot 60 minuten zou duren zodat er genoeg ruimte was voor doorvraag.

## Company

Zoals beschreven zijn de interviews gestructureerd door de 3C’s van Ohmae uit 1981. Na de algemene introductie is er met alle 8 de respondenten gesproken over de sterke en zwakke punten van Het Bedrijf. Omdat uitkomsten bij het onderwerp *Company* en *Customer* in sommige onderwerpen sterk aan elkaar verbonden zijn, is het mogelijk dat in deze paragraaf verwezen wordt naar de analyseschema’s die onder het kopje *Customer* vallen. Deze zijn te vinden in bijlage VII.

### Personificatie

Allereerst is de respondenten gevraagd om zich Het Bedrijf voor te stellen als een persoon en zowel de eigenschappen als de uiterlijke kenmerken te beschrijven. De respondenten geven aan dat zij Het Bedrijf zien als een jonge, hippe man die zich casual maar professioneel kleedt (bijlage VII: tabel 2).

“Het is in ieder geval een jong persoon. Ik denk een man. Wel een beetje hip, dus niet echt een hipster maar wel een persoon die houdt van er leuk uitzien. Een beetje een leuk blouse met een mooie jeans en leuke sneakers. Het is gewoon een jong, fris, marketingbedrijf ” (3).

Wat eigenschappen betreft beschrijft het merendeel van de respondenten Het Bedrijf als sociaal, persoonlijk en toegankelijk. Een aantal respondenten geeft aan dat zij Het Bedrijf zien als enthousiast, creatief en betrouwbaar (bijlage VII: tabel 3).

*“De eigenschappen die bij Het Bedrijf als persoon zouden passen zijn: creatief, jong, relaxed, vlot en heel betrouwbaar.” (4)*

Verschillende respondenten vinden Het Bedrijf laagdrempelig en toegankelijk. Vooral de eigenschap dat klanten het gevoel hebben dat ze altijd alles mogen vragen wordt gewaardeerd. Twee respondenten noemen ‘chaotisch’ als eigenschap, dit blijkt volgens hen vooral uit de planning en snelheid van werken.

### Kernfactoren van succes

Middels cardsorting is de respondenten gevraagd naar de elementen waarop zij een social mediamarketingbedrijf zouden selecteren en welke punten zij dan het belangrijkst en het minst belangrijk zouden vinden. Het grootste gedeelte van de respondenten geeft aan dat zij creativiteit en originaliteit de belangrijkste factoren vinden bij het selecteren van een social mediamarketingbureau (bijlage VII: tabel 4).

*“Ik vind creativiteit en originaliteit wel heel erg belangrijk omdat je op social media toch een beetje wil afwijken van de rest en niet plaatst wat tien anderen ook al hebben gedaan.” (3)*

Deze factoren moeten volgens de respondenten blijken uit de contentcreatie. Respondenten geven aan dat het lastig is om altijd origineel en creatief te zijn maar dat dit in eerste instantie de meest belangrijke factoren zijn voor het aanstellen van een social mediamarketingbureau (bijlage VII: tabel 5).

Een aantal respondenten geeft aan dat zij ‘snelheid’ en ‘bereikbaarheid’ een van de meest belangrijke factoren vinden. Dit is volgens de respondenten van belang omdat sociale media vaak ad-hoc is en het van belang is dat een social mediamarketingbureau daar altijd op in kan spelen. Daarbij geven respondenten aan dat zij ‘betrouwbaarheid’, ‘professionaliteit’ en ‘service’ over het algemeen zien als basisvereisten. Opvallend is dat een groot deel van de respondenten een bedrijf niet zozeer selecteren op basis van prijs. Respondenten geven aan dat zij prijs meer als sluitstuk zien. Bij het selecteren van een social mediamarketingbedrijf is het belang van de andere elementen groter ((bijlage VII: tabel 5).

*“Prijs vind ik in dit rijtje het minst belangrijk. Elementen als creativiteit, contactpersoon, snelheid etc. zijn een stuk belangrijker.” (8)*

Een element wat veel door de respondenten wordt aangehaald is het ‘ontlasten’ van de klant. Verschillende respondenten gaven aan dat zij een social mediamarketing in de arm hebben genomen omdat zij het belang van sociale media zeker inzien maar zelf de kennis en vooral de tijd niet hebben om het op de juiste manier te onderhouden (bijlage VII: tabel 22).

### Sterke punten van Het Bedrijf

Medewerkers geven aan dat zij de laagdrempeligheid en service erg sterke punten vinden van Het Bedrijf. Ook geven de medewerkers aan dat zij de wekelijkse brainstorm met elkaar een uiterst positief punt vinden. Dit geeft hen de mogelijkheid om langer bij ideeën stil te staan en samen tot betere ideeën te komen. De diversiteit aan producten die Het Bedrijf de klanten biedt wordt intern ook als sterk punt gezien. Echter zien zij hierin ook een kans om nog beter te worden door bijvoorbeeld te werken met betere apparatuur. Verder wordt ‘creativiteit’ intern ook als sterke factor gezien, echter zouden de medewerkers af en toe iets meer tijd willen om hier over te kunnen brainstormen (bijlage V).

Bij de tweede cardsorting werd de respondenten gevraagd dezelfde elementen uit cardsorting één op volgorde te leggen op basis van de sterke en zwakke punten van Het Bedrijf. Uit de tweede cardsorting komen minder overeenstemmende resultaten. Waar uitkomsten van de eerste cardsorting van de respondenten opvallend veel op elkaar leken, is er bij de tweede cardsorting meer diversiteit in de antwoorden ((bijlage VII: tabel 6). Wel komt er sterk naar voren dat de respondenten Het Bedrijf erg betrouwbaar vinden.

*“Ja daar ben ik van overtuigd, 100% van overtuigd dat ze betrouwbaar zijn. Daar heb ik absoluut geen twijfel over.” (6)*

Andere elementen die de respondenten sterk vinden aan Het Bedrijf zijn de bereikbaarheid en de contactpersonen. De invulling van de ‘bereikbaarheid’ is voor sommige respondenten verschillend. Een aantal respondenten geeft aan dat zij vaak het kantoor binnen komen lopen en het gevoel hebben dat zij hier ook altijd welkom zijn. Andere respondenten geven aan dat ze Het Bedrijf zowel telefonisch als via de mail goed bereikbaar vinden (bijlage VI: tabel 6). De communicatie met de contactpersonen van Het Bedrijf ervaren de respondenten als fijn en vertrouwd.

*“Contactpersoon staat heel hoog bij mij en bereikbaarheid ook. Ik vind het fijne mensen om mee te werken.” (9)*

Een aantal respondenten geeft aan dat zij prijs ook een sterk punt vinden. De prijs wordt door de respondenten over het algemeen als relatief laag ervaren. De meningen hierover zijn echter wat meer verdeeld dan bij de andere sterke punten ((bijlage VII: tabel 6). Dit kan te maken hebben met de verschillende groottes van de bedrijven waar HET BEDRIJF mee samenwerkt.

### Antwoord op de deelvraag 1

Wat zijn volgens de huidige klanten de sterke en zwakke punten van de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’?

Alle respondenten geven aan dat zij de betrouwbaarheid, persoonlijkheid en laagdrempeligheid van Het Bedrijf zien als sterke punten. Ook wordt de lokale kennis en toegankelijkheid verschillende malen door de respondenten genoemd als positief. Echter missen de respondenten waar de resultaten op dit moment niet actief mee worden gedeeld, het inzicht in deze resultaten. Opvallend is dat het inzicht geven in resultaten, door respondenten waarmee de resultaten wel actief gedeeld worden, juist wordt genoemd als sterk punt. Daarbij is bij een aantal respondenten onduidelijk wat zij precies kunnen verwachten van de dienst omdat dit voor hun gevoel niet of weinig concreet gemaakt is. De snelheid en creativiteit zijn punten waarbij de meningen van de respondenten vrij divers zijn. Beide punten zijn in essentie goed maar zouden volgens sommige nog wel verbeterd kunnen worden.

## Customer

De tweede C die in de diepte-interviews is behandeld is de C van Customer. Dit onderdeel beschrijft de resultaten die van toepassing zijn op de klantbehoeften van de respondenten. Om de resultaten gestructureerd weer te geven staan ze weergegeven aan de hand van de volgende vijf onderwerpen: product, personeel, prijs en plaats.

### Product

Uit de interviews komt naar voren dat er aanzienlijke verschillen zijn wat betreft de intensiteit van het gebruik van de dienst. Zo is er een aantal respondenten die enkel Facebook gebruikt en een aantal respondenten die gebruik maakt van meerdere kanalen.

Respondenten geven aan dat zij over het algemeen tevreden zijn over de content die Het Bedrijf voor ze creëert. Echter geven verschillende respondenten aan dat zij een zekere mate van initiatief missen aan de kant van Het Bedrijf (bijlage VII: tabel 17). Uit de interviews komt naar voren dat respondenten nog te vaak het gevoel hebben dat zij zelf moeten komen met ideeën of HET BEDRIJF moeten vragen om bepaalde actualiteiten op te pakken.

*“Ze denken niet zo snel: “jeetje, het seizoen verandert of Vaderdag komt eraan”, dit zijn wel dingen waar ze meer mee moeten doen.” (7)*

Uit de interviews komt naar voren dat de respondent de kwaliteit van de producten hoog vindt. De creativiteit mag volgens de respondenten wat beter worden ingezet. Verschillende respondenten geven tijdens de cardsorting over de sterke en zwakke punten van HET BEDRIJF aan dat de creativiteit een element is wat nog wat verbeterd kan worden. Respondenten geven aan dat zij het gevoel hebben dat de creativiteit er wel in zit maar er niet altijd uitkomt (bijlage VII: tabel 6). Dit kan volgens de respondenten voor een groot deel opgelost worden door vaker contact te hebben met de klanten en samen na te denken over mogelijke ideeën voor posts. Daarbij kan het werken met jaarlijkse thema’s volgens de respondenten een positief effect hebben op de mate van initiatief die Het Bedrijf kan tonen. Het is volgens respondenten een goed idee om met elke klant een aantal thema’s, belangrijke dagen of speciale evenementen vast te stellen waar de klanten op willen inspelen. Hierbij worden seizoenen, feestdagen en lokale evenementen als voorbeelden genoemd (bijlage VII: tabel 19).

*“Creativiteit zit er zeker in maar het kost wat meer moeite.” (2)*

Daarbij geven de meeste respondenten aan dat zij inzicht missen in de resultaten die behaald worden. Deze worden niet of nauwelijks met hen gedeeld (bijlage VII: tabel 13). Het missende inzicht in de resultaten die behaald worden op social media zorgt er bij verschillende respondenten voor dat zij over het algemeen minder tevreden zijn (bijlage VII: tabel 14).

*“We hebben het er laatst toevallig over gehad of we er wel mee door moeten gaan. Het verzandt nu een beetje in de wekelijkse advertentie in het suffertje, waarvan je niet weet wat het effect is maar wat je maar blijft doen omdat je het altijd doet.” (1)*

Echter geven respondenten aan dat Het Bedrijf dit kan verbeteren door maandelijks inzicht te geven in de behaalde resultaten, dit kan volgens sommige respondenten gewoon via de mail. Andere respondenten geven aan dat zij wel een sterke voorkeur hebben voor een maandelijkse persoonlijke afspraak met Het Bedrijf zodat zij snel kunnen schakelen indien ze vragen hebben (bijlage VII: tabel 16). Opvallend is dat de respondenten die wél inzicht krijgen in de resultaten, hier erg tevreden over zijn (bijlage VII: tabel 13). Deze respondenten zitten beiden maandelijks wel met Het Bedrijf om resultaten en ideeën te bespreken.

*“We zitten elke maand met een uitgebreid en uitgewerkt overzicht van de resultaten. Wij werken natuurlijk ook nog met een ander bedrijf en ik kan je zeggen, dit doet Het Bedrijf wel echt heel goed.” (6)*

Een aantal respondenten geeft aan dat zij het lastig vindt om in te schatten wat ze wel en niet mag verwachten van de dienst. Dit komt doordat zij niet vaker heeft gewerkt met een social mediamarketingbureau of het gevoel heeft dat de inhoud van de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’ niet inzichtelijk gemaakt wordt (bijlage VII: tabel 22).

*“Ook door onze eigen onervarenheid ook hoor, dat je niet precies weet wat je kunt verwachten en wat ze allemaal gaan doen.” (2)*

Uit de interviews komt naar voren dat de snelheid van werken over het algemeen als verbeterpunt wordt genoemd. Respondenten geven aan dat zij lang moeten wachten op posts. Hiermee bedoelen de respondenten dat er, indien er foto’s of video’s gemaakt worden, zij lang moeten wachten op de uitkomsten (bijlage VII: tabel 8). Opmerkelijk is dat de respondenten die een maandelijkse meeting met Het Bedrijf hebben over de voorgaande onderwerpen juist positief zijn.

### Personeel

Alle respondenten zijn tevreden over de samenwerking met de contactpersonen binnen Het Bedrijf. Het personeel wordt omschreven als sociaal, vriendelijk, toegankelijk, betrouwbaar en professioneel. Respondenten voelen zich vrij om feedback te geven en hebben vinden dat er adequaat met deze feedback wordt omgegaan (bijlage VII: tabel 6). Verschillende respondenten geven aan dat zij het gevoel hebben dat zij serieus worden genomen door Het Bedrijf ondanks dat zij kennis missen over social media.

*“Het voelt niet alsof zij ons vertellen hoe het moet maar het voelt meer als echt samenwerken.” (9)*

Een aantal respondenten geeft aan dat ze in sommige opzichten de professionaliteit een beetje mist. Een respondent geeft aan dat de balans tussen sociaal en zakelijk soms wat scheef is. Daarbij geeft een aantal respondenten aan dat de professionaliteit van contentcreatie soms wat beter kan. Dit heeft volgens de respondenten mogelijk te maken met de ervaring van de vormgever of de geschatte tijdsdruk waaronder deze werkt (bijlage VII: tabel 27). Ook raadt een aantal respondenten aan om te werken met verschillende copywriters omdat deze wellicht op basis van ervaring sneller passende teksten kunnen verzinnen voor bepaalde klanten .

### Prijs

Uit de interviews komt naar voren dat het overgrote gedeelte van de respondenten tevreden is met de prijs. Echter zijn er verschillende respondenten die door gebrek aan inzicht in de resultaten het gevoel

hebben dat de dienst het geld niet waard is (bijlage VII: tabel 10).

Respondenten geven aan dat het gebrek aan inzicht van de inhoud van de dienst opgelost zou kunnen worden door te werken met verschillende pakketten. Uit de interviews komt naar voren dat respondenten het realistisch zouden vinden als toekomstige klanten een meerprijs zouden betalen bij afname van verschillende diensten voor social media. Hierbij stellen de respondenten voor om drie pakketten vorm te geven; een basispakket, gemiddeld pakket en een uitgebreid pakket. De respondenten dragen aan dat er inzichtelijk gemaakt moet worden wat de klanten kunnen verwachten van ieder pakket. Dit betekent volgens de respondenten dat er strakkere verwachtingspatronen gecreëerd moeten worden voorafgaand aan het contract (bijlage VII: tabel 25).

Daarbij zijn de respondenten van mening dat het verstandig is om de verschillende kanalen te zien als verschillende diensten. Respondenten zien de respondenten Facebook als basiskanaal. Indien bedrijven ook gebruik willen maken van Instagram, LinkedIn, Pinterest of YouTube moet hier een meerprijs voor berekend worden. Hetzelfde geldt volgens de meerderheid van de respondenten voor filmpjes. Echter merkt één van de respondenten op dat de kwaliteit van de filmpjes, indien hier een meerprijs voor wordt gevraagd, wel hoger moet (bijlage VII: tabel 25).

“Je zou pakketten kunnen samen stellen met bijvoorbeeld zo veel posts met een filmpje of zo veel posts met meerdere filmpjes. Dat bepaalde pakketten bepaalde prijzen hebben zeg maar.” (4)

### Plaats

Verschillende respondenten geven aan dat zij het een groot voordeel vinden dat Het Bedrijf een lokaal bedrijf is (bijlage VII: tabel 33). Dit zien de respondenten als een voordeel omdat ze kennis hebben van lokale evenementen, inzicht hebben in de zaken die lokaal van belang zijn en bij veel respondenten ‘in de buurt’ zitten wat de drempel om binnen te lopen in het kantoor laag maakt. Daarbij heeft Het Bedrijf volgens een respondent veel kennis van de Leidse retail, wat Het Bedrijf een voordeel zou kunnen opleveren in de lokale markt (bijlage VII: tabel 34). Verschillende respondenten geven ook aan dat er een grote ‘gunfactor’ zit voor de werknemers van Het Bedrijf, dit komt doordat de persoonlijke band die zij hebben met één of meerdere werknemers.

*“Ja, ik kan er altijd even heen. Ik weet welke mensen er werken, heb ze ontmoet. Dat is tastbaar, dus ik vind dat wel heel fijn.” (7)*

Opmerkelijk is dat de respondenten met een relatief groot bedrijf het minder interessant vinden dat Het Bedrijf een lokaal bedrijf is. Zij geven aan dat het contact omtrent social media veelal via de mail zou kunnen plaatsvinden. Echter geven deze respondenten wel aan dat zij het wel fijn vinden dat het contact met Het Bedrijf zo goed is.

“Ik denk dat dat het niet perse is dat ze lokaal zijn, die paar keer dat je elkaar ziet. Het kan vaak via de mail natuurlijk. Het is gewoon een vertrouwd gevoel. Ze weten wat we bedoelen, ze kunnen snel schakelen en dat vinden we belangrijk.“ (9)

### Antwoord op deelvraag 2

Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social mediamarketing?

Uit de resultaten komt naar voren dat nog niet alle wensen en behoeften van de respondenten op dit moment worden bevredigd. De kernfactoren van succes in social mediamarketing en de sterke punten van Het Bedrijf komen niet in alle gevallen overeen. Ondanks dat alle respondenten over het algemeen tevreden zijn geven zij aan dat Het Bedrijf nog niet bij aan alle klantbehoeften voldoet. De meest belangrijke punten die zij in het algemeen missen zijn; de inzichten in resultaten, inzicht in de concrete verwachtingen die zij mogen hebben van de dienst en het initiatief vanuit Het Bedrijf. Deze behoeften zouden voor een groot deel vervuld kunnen worden door regelmatig klantcontact omtrent de resultaten en content creatie. Verschillende respondenten geven aan hierover graag maandelijks contact te hebben.

## Competition

De laatste C die binnen het onderzoek aan bod komt is de C van Competition. Deze C is onderzocht aan de hand van deskresearch en kwantitatief onderzoek onder de respondenten.

### Deskresearch

Uit de deskresearch komt naar voren dat het aanbod en prijs van de lokale concurrenten vrijwel niet inzichtelijk zijn. Over het algemeen werken lokale concurrenten met offerteaanvragen. Lokale concurrenten zijn over het algemeen reclamebureaus die social media strategieën schrijven of het zien als onderdeel van campagnes die je bij hen kunt afnemen. De volledige concurrentenanalyse is opgenomen in bijlage I.

Lokaal zijn er twee concurrenten die volledige overname van het beheer social media kanalen aanbieden. Dit zijn Olifant Media en Studio Freeke. Beide bureaus positioneren zichzelf als ‘online marketing bureaus’. Olifant Media geeft via de website geen inzicht wat betreft prijs of concrete inhoudelijke aspecten van de overname van het social media beheer. Daarentegen werkt Studio Freeke met drie verschillende pakketten; Haring, Wittebrood en Hutspot (zie bijlage I). Deze pakketten geven concreet inzicht in de inhoud die de afnemers van de dienst kunnen verwachten. Beide bedrijven zijn zelf erg actief op sociale media. Via de social media kanalen van de bedrijven krijgen klanten inzicht in de werkzaamheden, projecten en locaties waar de bedrijven mee werken. Daarbij hebben beide concurrenten op de website een duidelijk overzicht van de klanten en de resultaten die ze bij deze klanten hebben behaald. Olifant Media communiceert via zijn website en social media ook op welke manieren hij zichzelf blijft bijscholen. Dit doet hij middels congressen en trainingen bij vooraanstaande bedrijven zoals Google. Door dit te communiceren komt hij professioneel en kundig over.

Uit de interviews komt naar voren dat een aantal respondenten geen waarde hecht aan de locatie waar een social mediamarketingbureau zich bevindt (bijlage VII: tabel 33). Op basis van dit gegeven is er gekeken naar de landelijke concurrentie. Uit deskresearch komt naar voren dat veel landelijke concurrenten werken met social media pakketten. Veelal hebben bedrijven verschillende pakketten opgesteld die bedrijven bij hen kunnen afnemen. In deze pakketten staat weergegeven welke kanalen zij kunnen onderhouden, hoe veel posts de klant wekelijks af kan nemen en de mogelijkheid tot maandelijkse resultaatrapporten.

### Kwantitatief onderzoek

Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten veelal weinig kennis hebben over de mogelijke concurrenten van Het Bedrijf. Wel geven vrijwel alle respondenten aan dat zij regelmatig benaderd worden door social media marketingbureaus die met hen in gesprek willen over de social media kanalen van de respondenten (bijlage VII: tabel 31). Alle respondenten geven aan deze concurrenten af te wimpelen. De reden van de desinteresse in de concurrenten ligt bij de tevredenheid over Het Bedrijf en de rompslomp die komt kijken bij het overstappen naar een ander bureau (bijlage VII: tabel 32).

Respondenten geven aan dat zij waarde hechten aan het goede contact met Het Bedrijf en niet de behoefte hebben om over te stappen. Opvallend is dat weinig respondenten in het verleden hebben samengewerkt met andere social media marketingbureaus (bijlage VII: tabel 28). De achterliggende redenatie is hierbij dat zij in het verleden zelf de social media onderhielden maar door gebrek aan kennis en tijd gebruik zijn gaan maken van de diensten van Het Bedrijf.

Verschillende respondenten geven aan dat zij geen interesse zouden hebben om een samenwerking aan te gaan met landelijke concurrenten van Het Marketing Bureau. De redenen hiervoor zijn dat de respondenten waarde hechten aan de lokale kennis die Het Bedrijf bezit of het belangrijk vinden dat zij een ‘persoonlijke klik’ hebben met de contactpersonen (bijlage VII: tabel 33).

*“Nee ik zou geen interesse hebben in samenwerking met een landelijk bureau, ik denk dat lokaal echt de kracht is. Vooral voor mijn situatie. Ik denk dat HET BEDRIJF lokale kennis heeft waardoor ik als lokaal bedrijf goed geholpen kan worden.” (8)*

De respondenten die eerder samen hebben gewerkt met concurrenten geven aan dat zij de samenwerking met Het Bedrijf als ‘prettiger’ ervaren. Daarbij geven beide respondenten aan dat de relatie met de voorgangers van Het Bedrijf ‘zakelijker’ was (bijlage VII: tabel 28). Een respondent geeft aan dat het vorige social mediamarketingbureau een hogere mate van professionaliteit uitstraalde. Dit kwam door de ervaren werknemers die Het Bedrijf had en de zakelijke verstandhouding die dit bedrijf aanging met de klanten. Echter creëerde deze zakelijke houding ook een zekere afstand tussen de respondent en Het Bedrijf wat zorgde voor een lagere ‘gunfactor’ die de respondent voelde bij de concurrent. Een van de respondenten vertelt dat de samenwerking met Het Bedrijf daadwerkelijk voelt als een ‘samenwerking’ in tegenstelling tot het dienstverband met het vorige marketing bureau (bijlage VII: tabel 36).

*“Het voelt niet alsof zij ons vertellen hoe het moet maar het voelt meer als echt samenwerken.” (9)*

Een groot voordeel wat Het Bedrijf heeft ten opzichte van de concurrenten is dat zij een persoonlijke aanpak hanteert die er voor zorgt dat Het Bedrijf als betrouwbaar en laagdrempelig wordt ervaren. De respondenten hebben het gevoel dat zij altijd binnen kunnen lopen voor een kort overleg of een kop koffie. Daarbij stellen respondenten dat Het Bedrijf goed kan invoelen wat een bedrijf wil uitstralen. Dit gevoel miste een aantal respondenten tijdens de samenwerking met andere marketingbureaus (bijlage VII: tabel 34).

### Antwoord deelvraag 3

Hoe presenteert de concurrentie zich aan de doelgroep en welke diensten bieden zij aan?

Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten regelmatig benaderd worden door concurrenten zowel telefonisch als via de mail. Daarnaast blijkt dat geen enkele respondent interesse heeft voor de aanbiedingen van de concurrenten. De oorzaak hiervan ligt bij de tevredenheid over Het Bedrijf en de rompslomp die eventueel zou komen kijken bij het overstappen van bureau. Lokale concurrenten geven weinig inzicht in het concrete aanbod en de prijzen die zij vragen. Een groot deel van de concurrenten biedt campagnes aan waarbij social media gebruikt zou kunnen worden als onderdeel van deze campagne. De twee directe concurrenten van Het Marketing Bureau presenteren zichzelf veel op social media. Slechts een van de twee directe concurrenten geeft concreet inzicht in de inhoud van de diensten die zij aanbieden, de andere concurrent werkt op basis van persoonlijke offertes.

# Hypothesen

Om na te gaan of dit onderzoek de eerder vastgestelde hypothesen aanneemt of verwerpt staan onderstaand de resultaten per hypothese beschreven.

H1: **Als een bedrijf zijn strategie baseert op de wensen en behoeften van de klant en rekening houdt met de relevantie van Het Bedrijf of het product, is het volgens klanten het meest aannemelijk dat Het Bedrijf zich onderscheidt van de concurrenten.**

Door middel van de semigestructureerde diepte-interviews is er inzicht verkregen in de wensen en behoeften van de klanten. Op dit momenten vervult de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’ nog niet alle behoeften die de resultaten aangeven. Verschillende respondenten geven aan vooral het inzicht in resultaten te missen, daarbij komt dat respondenten niet goed weten wat ze wel en niet kunnen verwachten van de dienst. Omdat het binnen de mogelijkheden van Het Bedrijf ligt om aan deze klantbehoeften te voldoen wordt deze hypothese aangenomen.

H2: **Als een bedrijf zijn strategie baseert op de sterke punten van Het Bedrijf is het volgens klanten aannemelijk dat Het Bedrijf een onderscheidende positie in de markt inneemt.**

Uit de interviews komt naar voren dat er verschillende punten zijn die de respondenten sterk vinden aan Het Bedrijf. De persoonlijke aanpak, de betrouwbaarheid, laagdrempeligheid en kennis in lokale evenementen vinden de respondenten waardevol. Ondanks dat alleen de positieve elementen van Het Bedrijf volgens de respondenten niet zullen leiden tot een onderscheidene positie, wordt de hypothese aangenomen. De sterke punten die benoemd worden kunnen bijdragen aan de onderscheidende positie die de opdrachtgever wil behalen ten opzichte van de concurrenten.

H3: **Als een bedrijf in zijn strategie rekening houdt met de positionering van de concurrenten dan is het volgens de klanten van Het Bedrijf aannemelijk dat Het Bedrijf zich onderscheidt van de concurrenten.**

Uit de interviews komt naar voren dat de respondenten opvallend weinig kennis hebben over de mogelijke concurrenten van Het Bedrijf. Daarbij geven respondenten aan dat zij regelmatig benaderd worden door concurrenten maar door desinteresse geen inzicht hebben in het aanbod. Deze desinteresse wordt veroorzaakt door de hoge mate van tevredenheid, loyaliteit en de gunfactor die de bedrijven voelen bij Het Bedrijf. Ondanks dat de opdrachtgever rekening moet houden met de positionering van de concurrenten en de ontwikkelingen in de groeiende concurrentenmarkt moet blijven monitoren, zal de concurrentie als uitganspunt voor de positionering naar verwachting geen onderscheidende positie in de markt creëren. Op basis van de voorgaande redenatie wordt deze hypothese verworpen.

# Conclusie

## Inleiding

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusie van dit onderzoek. Deze conclusies zijn gebaseerd op de resultaten die reeds besproken zijn in hoofdstuk 6. Op basis van de verschillende thema’s binnen het onderzoek worden de conclusies beschreven. In dit hoofdstuk zal geen informatie staan die niet reeds eerder is beschreven in het onderzoeksrapport. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de probleemstelling van het onderzoek. De probleemstelling luidt als volgt:

*“Hoe moet Het Bedrijf zijn dienst ‘Rent a Social Media marketeer’ positioneren in de Nederlandse markt volgens huidige klanten om zich te onderscheiden van concurrenten?”*

## Company

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

## Consumer

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

## Competition

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

## Hypotheses

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

## Eindconclusie

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

# Aanbevelingen

## Inleiding

In het vorige hoofdstuk is de probleemstelling beantwoord. Dit hoofdstuk geeft antwoord op de doelstelling van het onderzoek. Alle aanbevelingen zijn gebaseerd op de resultaten die reeds beschreven zijn in hoofdstuk 6. De doelstelling van dit onderzoek luidt als volgt:

*“Inzicht geven in wat klanten van Het Bedrijf beschouwen als sterke en zwakke punten van de dienst Rent a Social Media marketeer, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten teneinde de opdrachtgever in januari 2017 te voorzien van een onderzoeks- en adviesrapport betreffende de mogelijke (her)positionering van de dienst Rent a Social Media marketeer van Het Bedrijf.”*

Ohmae (1982) stelt in zijn theorie dat een bedrijf zich het beste op één van de drie C’s (Company, Consumer & Competition) kan focussen. Er moet er bij deze focus echter wel rekening gehouden worden met de andere focus-elementen. Om de doelstelling zo duidelijk mogelijk te kunnen beantwoorden is er onderzoek gedaan naar alle drie de elementen. Op basis van de antwoorden op de deelvragen en de aangenomen of verworpen hypothesen worden de aanbevelingen in dit hoofdstuk gedaan.

## Aanbevelingen deelvraag 1

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Toelichting

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Kernfactoren van succes

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Sterke punten Marketing Café

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Inspelen op kernfactoren van succes

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Extra Brainstormsessie vrijdag: Free ideas Friday

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Brainstorm maandag: Make it Monday

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Duidelijke functieomschrijving medewerkers

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Bijscholing personeel binnen soicalmediavakgebied

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Online zichtbaarheid Marketing Café

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Facebook Marketing Café

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Instagram Marketing Café

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

## Aanbevelingen deelvraag 2

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Inhoud product concreet maken

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Maak klanten ambassadeur

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Maandelijkse meeting klanten

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Werken met thema’s

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Differentieer de prijzen

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Bijgeschoold Personeel meer in gesprek met klanten

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Kantoor als fijne plek houden

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

## Aanbevelingen deelvraag 3

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

# Implementatie

## Uitvoering

Op basis van de aanbevelingen uit hoofdstuk 8 is er een implementatieplan opgesteld. Dit geeft weer hoe Het Bedrijf zijn dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’ moet positioneren in de Nederlandse markt om een onderscheidende positie te bereiken ten opzichte van de concurrenten. De uitvoering van de verschillende onderdelen van de herpositionering zijn weergegeven aan de hand van de 5P’s uit de marketingmix van McCarthy (1960). De P van Plaats is bij de implementatie buiten beschouwing gelaten omdat er niet geadviseerd wordt om dit te veranderen.

### Personeel

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Accountmanager

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Projectmanager

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Product

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Brainstormsessie: Free ideas Friday

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Brainstormsessie: Make it Monday

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Inhoud product duidelijk communiceren

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

#### Inzicht geven in resultaten

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Promotie

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Prijs

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Planning implementatie Februari 2017

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

### Kosten

*Dit gedeelte is geanonimiseerd.*

# Discussie

Dit hoofdstuk bevat een kritische blik op het verloop van het onderzoek Hierin worden de sterke en de zwakke punten van het verloop van het onderzoek benoemd en de veranderingen die tijdens het onderzoek hebben plaatsgevonden.

**Sterke punten van het onderzoek**

Het Bedrijf krijgt door de semigestructureerde diepte-interviews een objectief beeld van de mening van de huidige klanten. Een sterk punt van het onderzoek is dat er een beeld is geschetst aan de hand van de mening van verschillende soorten klanten. Zowel klanten met micro- en kleinbedrijven zijn in het onderzoek meegenomen. Daarbij komt de mening naar voren van klanten die gebruik maken van één of meerdere socialmediakanalen. Het overgrote deel van de klanten benoemt dezelfde elementen als ‘kernfactoren van succes’. Daarbij geven klanten veel dezelfde complimenten en kritische kantnoten. Het opvallende verschil van mening van klanten waarmee de resultaten wel of niet actief gedeeld worden, komt goed naar voren in de resultaten. Daarbij kon er middels de diepte-interviews een duidelijk inzicht gegeven worden van de klantbehoeften. Een ander sterk punt is dat alle respondenten erg openhartig waren en zich vrij voelde om kritisch te zijn, waardoor de resultaten een duidelijk inzicht geven in de mening van de klanten.

**Zwakke punten van het onderzoek**

Kwantitatief onderzoek is een goede methode om achter meningen en beweegredenen van respondenten te komen. De onderzoeker had echter verwacht, middels kwantitatief onderzoek, meer inzicht te krijgen in de mogelijke concurrentie op gebied van socialmediamarketing. Ondanks dat respondenten aangeven dat zij geen behoefte zouden hebben aan inzicht in de concurrenten, heeft dit de onderzoeker geen duidelijk beeld gekregen van de mogelijke concurrentie. De onderzoeker had tevens verwacht dat deskresearch een duidelijk inzicht zou geven in de positionering van de concurrentie. Omdat veel mogelijke concurrenten de concrete inhoud van hun socialmediamarketing niet weergeven op de website was dit lastig te onderzoeken. Daarbij zijn er slechts een aantal (lokale) concurrenten gevonden die concreet inzicht geven in de prijzen die zij voor socialmediamarketing hanteren. Dit onderdeel van het onderzoek wordt door de onderzoeker dan ook als ‘zwakker’ ervaren.

**Veranderingen tijdens het onderzoek**

In eerste instantie wilde de onderzoeker buiten de huidige klanten ook medewerkers en potentiële klanten meenemen in het onderzoek. Tijdens het onderzoek bleek echter dat de toegevoegde waarde van de mening van de potentiële klanten naar verwachting, laag zou zijn. Dit omdat zij enkel inzicht zouden kunnen geven in de wensen en behoeften van socialmediamarketing en geen inzicht zouden kunnen geven in de sterke- en zwakke punten van Het Bedrijf. In overleg met de studiebegeleider en bedrijfsbegeleider is ervoor gekozen om deze groep buiten beschouwing te laten. Daarbij waren korte interviews met de medewerkers toereikend genoeg om een beeld te schetsen van de interne sterke en zwakke punten van Het Bedrijf. Omdat er slechts vier medewerkers daadwerkelijk meewerken aan de dienst ‘Rent a Social Media Marketeer’ zouden de conclusies op basis van deze uitkomsten niet gegeneraliseerd kunnen worden.

# APA BRONNEN

Aalders, R. (20-10-2014). *MKB regio top 40 Rabobank*. Geraadpleegd op 5-10-2016, via:

<https://economie.rabobank.com/publicaties/2014/november/mkb-regio-top-40/>

Acquaah, M. (2006). *Does the implementation of a combination competitive strategy yield incremental performance benefit?* A new perspective from transition economy in Sub-Saharan Africa. Journal of Business Research , 61, 346-354

Buro Koorts. (z.d.). *Social Media Marketing.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<https://www.burokoorts.nl/?gclid=CO-qoKb4h9ECFRHgGwod8UYIYA>

Buzzpartners. (z.d.). *Social Media Pakketten.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<http://www.buzzpartners.nl/social-media-pakketten/>

Carrièretijger. (z.d.). *Accountmanager.* Geraadpleegd op 01-01-2017, via:

<http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/accountmanager>

Carrièretijger. (z.d.). *Projectmanager.* Geraadpleegd op 01-01-2017, via:

<http://www.carrieretijger.nl/beroep/economie-management/generalistisch/projectmanager>

Coebergh, P.H. & Trompenaars, F. (2014). *100+ Management Models.* *How to understand and apply the world’s most powerful business tools.* Verenigd Koninkrijk: Infinite Ideas Limited.

European Survey Results. (2012). *How social technologies drive business succes.* Geraadpleegd op 07-10-2016, via:

<http://services.google.com/fh/files/misc/google_emea_social_report_2012.pdf>

Fresh Bridge. (z.d.). *Wij maken creatief effectief*. Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<http://freshbridge.nl/>

Hamel, G. & Prahalad, C.K. (1994). *Competing for the future.* Boston: Harvard Business School Press.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). *The core competencies of the corporation. p. 242*. MA: Boston.

Hart voor de zaak. (z.d.). *Moeten zij bij u zijn, dan moet u bij ons zijn.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

[http://www.hartvoordezaak.nl/](http://www.hartvoordezaak.nl/betrokkenheid)

Heerschap, N. & Ortega S. (2013). *Social media en bedrijven: een kader en cijfers, p. 4-10*. CBS: Nederland.

Heerschap, N. en Van Velzen, M. (2011). *Sociale media: belang, definitie en (interne) bronnen. Eerste mijlpaal.* CBS, Den Haag/Heerlen.

I Am Social Media. (z.d.). *Social Media Pakketten.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<http://www.iamsocialmedia.nl/social-media-pakketten/>

In2Media. (z.d.). *Wij maken merken sociaal.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<http://www.in2media.frl/sociaal/?gclid=CODgrYKNsNECFeEy0wodXA8MOA>

Interaction Matters. (z.d.). *We are IM.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<http://weareim.nl/>

Invesp. (2014). *How Social Media Influences Purchase decisions.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<http://www.invespcro.com/blog/social-media-influences-purchase-decisions/>

Jacobs, N. (2015). *Nationale MVO monitor*. Geraadpleegd op 05-10-2016, via:

<http://mvonederland.nl/sites/default/files/media/MVO%20Monitor%202015_0.pdf>

Juist Online. (z.d.). *Social Media Uitbesteden.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<http://www.juistonline.nl/social-media-uitbesteden-prijzen/>

Kaplan, A.M & Haenlein, M. (2010). *Users of the worls, unite! The challenges and opportunities of Social Media.* Business horizons.

Kothari, C. R. (2004). *Research Methodology. In: Methods and Techniques.* New Delhi: New Age International Publishers.

Mandemakers, M. & Meier, U. (2007). *Kwalitatief marktonderzoek. Op zoek naar voorkeuren en oordelen.* Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V..

Maxwell, J. A. (1996). *Qualitative research design: An interactive approach*. Thousand Oaks, Calif: Sage Publications.

McCarthy, J.E. (1960). *Basic Marketing. A Managerial Approach.* Homewood, IL: Richard D. Irwin

Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: The Art of Japanese Business.* New York: McGraw-Hill, Inc.

Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategegist: The art of Japanese business. p. 42-50, 91-98, 99, 99-110, 101, 109, 110, 116-117, 128, 218, 215-241.* McGraw Hill: New York.

Personeelsnet. (Unknown). *Opleidingsbudget stabiel op 1500 per werknemer*. Geraadpleegd op 01-01-2017, via:

<https://www.personeelsnet.nl/bericht/opleidingsbudget-stabiel-op-1500-euro-per-werknemer/>

Porter, M.E. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*. Harvard Business Review, 86,

p. 78-93, p. 137-145.

Porter, M.E. (1985). *Competitive Advantage*. New York: The Free Press.

Onbekend. (2014). *Starters en Stoppers ondernemingen Leiden*. Geraadpleegd op 05-10-2016, via:

<https://leiden.buurtmonitor.nl/admin/jive?report=start>

Onbekend. (2011). *MKB regio top 40 Rabobank.* Geraadpleegd op 05-10-2016, via:

[file:///Users/service-hetmarketingcafe/Desktop/mkb\_regio\_top40-201208.pdf](file:///C:\Users\service-hetmarketingcafe\Desktop\mkb_regio_top40-201208.pdf)

Onbekend. (2015). *Facts en Figures Agglomeratie Leiden en Bollenstreek*. Geraadpleegd op 05-10-2015, via:

<https://www.ing.nl/zakelijk/kennis-over-de-economie/uw-regio/regios-met-elkaar-vergeleken/factsheets-regio/factsheet-agglomeratie-leiden-en-bollenstreek.html>

Onbekend. (30-06-2015). *Gebruik sociale netwerken sterk toegenomen*. CBS. Geraadpleegd op 05-10-16, via:

<https://www.cbs.nl/nl-nl/nieuws/2015/27/gebruik-sociale-netwerken-sterk-toegenomen>

Onbekend. (11-05-2013). *Informatie over het MKB (midden- en kleinbedrijf) in Nederland*. Geraadpleegd op 05 -10- 2016, via:

<http://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf-nederland.htm>

O’ Reilly, T. (20015). *What is Web 2.0: Design Patterns and Business Models for the next generation of software.* O’ Reilly website, 30th September 2005. O’Reilly Media Inc.

O'Reilly, T. (2005). [*What is web 2.0?*](http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html#mememap) Geraadpleegd op 05-10-2016, via:

<http://www.oreillynet.com/pub/a/oreilly/tim/news/2005/09/30/what-is-web-20.html#mememap>

RMX-marketing. (z.d.). *Kosten online Marketing*. Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<https://www.remixmarketing.nl/kosten-online-marketing/>

Schroen, T. (2011). *10 tips voor goede MVO-communicatie*. Geraadpleegd op 17-10-2016, via:

<https://www.frankwatching.com/archive/2011/03/31/10-tips-voor-goede-mvo-communicatie/>

Social Lane. (z.d.). *Social Media uitbesteden Kosten.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<https://sociallane.nl/social-media-uitbesteden/>

The Economist (2009). *Kenchi Ohmae*. Geraadpleegd op 20-10-2016, via

<http://www.economist.com/node/14031208>

The New Media Factory. (z.d.). *Social Media Ondersteuning.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<https://www.tnmf.nl/social-media-uitbesteden/>

Treacy, M. & Wiersema, F. (1997). *The discipline of market leaders: Choose your customers, narrow your focus, dominate your market. p.15-85, 21*. Basic Books: New York.

TTM Communicatie. (z.d.). *Uitbesteden Social Media.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

<http://www.ttmcommunicatie.nl/social-media-uitbesteden/paketten/mkb/>

Van Zessen Klaar. (z.d.). *Denkers die doen.* Geraadpleegd op 15-12-2016, via:

[http://www.vanzessenklaar.nl](http://www.vanzessenklaar.nl/#hoe/marketing-slide-84)

Witzel, M. (2004). *Management: the basics. p.14.* Routledge: Oxon.