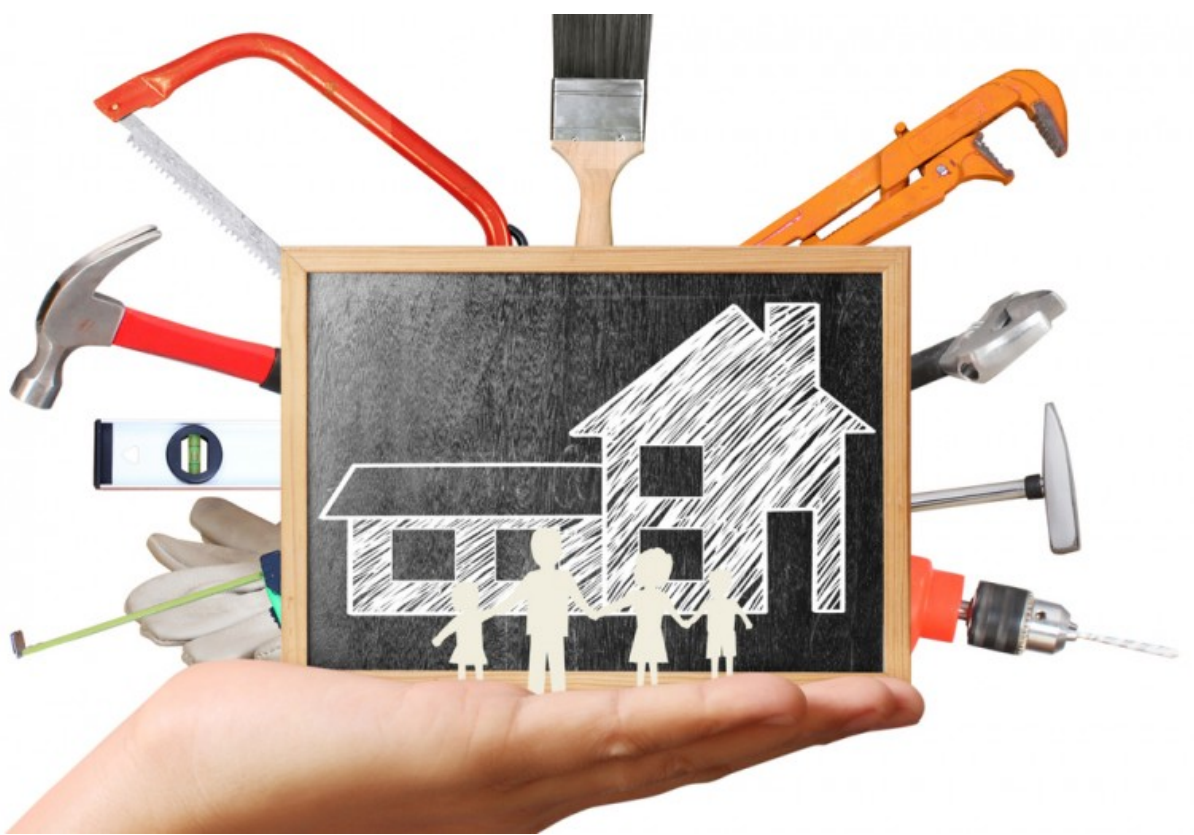


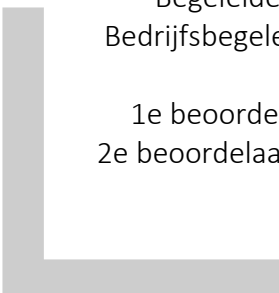
EEN ENGAGEMENT STRATEGIE

TECHNOLOGIE EN KLANTRELATIES: HAND IN HAND





Naam: Sharon van der Horst
Studentnummer: S1084703
Hogeschool Leiden
Commerciële economie
Afstudeerscriptie, kans 1
Beroepsproduct
Strategisch marketingplan
Datum: 13 juni 2017



Begeleider: Toon Vuursteen
Bedrijfsbegeleider: Janneke de Pont

1e beoordelaar: Jan-Bart Heijne
2e beoordelaar: Jean-Pierre Schreurs

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie: *“technologie en klantrelaties: hand in hand.”* Deze scriptie is geschreven in opdracht van Skydreams en richt zich op de B2B marktzijde van de organisatie. De onderzoeksvraag is samen met mijn stagebegeleider, Janneke de Pont, tot stand gekomen. Van februari 2017 tot en met juni 2017 ben ik bezig geweest met het onderzoek en het schrijven van het adviesrapport.

Als student Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden is het onderwerp van mijn scriptie een passende uitdaging, die aansluit bij mijn vervolgrichting en interesses. Ik heb het schrijven van mijn scriptie dan ook ervaren als een interessante uitdaging waar ik, ondanks de kleine tegenslagen, veel plezier aan heb mogen beleven. Tijdens het onderzoek heeft mijn stagebegeleider, Janneke de Pont, altijd klaar gestaan voor al mijn vragen en een kritische blik op mijn stukken. Tevens hebben al mijn collega's bij Skydreams mij geholpen met het verzamelen van interne informatie zowel in interviews als schriftelijk. De begeleiding vanuit Skydreams heb ik dan ook ervaren als een zeer positief en daar wil ik de gehele organisatie voor bedanken, in het bijzonder mijn begeleider Janneke de Pont.

Bij dezen wil ik graag mijn tutorgroep en begeleider, Toon Vuursteen, bedanken voor de middagen waarin wij samen hebben gebrainstormd over de verschillende onderzoeken. Ik heb hieruit veel relevante feedback kunnen halen. Ook mijn moeder, Jacqueline van der Horst, wil ik bedanken voor het zorgvuldig nalezen van mijn scriptie en de motiverende woorden wanneer ik die nodig had. Tot slot wil ik mijn vriend, Dion van der Spek, bedanken voor zijn geduld en morele steun tijdens het schrijven van mijn scriptie.

Ik wens u veel leesplezier toe!

Sharon van der Horst

Utrecht, 9 juni 2017

Management Summary

Skydreams offers online industry specific marketplaces where consumers can find a qualified service professional for their home decorating or renovation projects. Next, Skydreams online marketplaces give business the opportunity to get in touch with customers. This research has a focus on the lead generation for businesses. According to sales manager J. Willigenburg (personal communication, march 29, 2017) a high level of competition and a low threshold for switching to competitors are the causes of the high number of customers, also called service professionals, who leave within the first year. The number of customers who stay after this period, we call the customer retention rate. This rate measures the number of customers retained over a given period.

The aim of this report is to find a solution for the low customer retention rate at Skydreams. Skydreams sees that in the first year of the relationship with customers, already 61% ended the relationship before the end of the first year. In order to get a more durable relationship, the customer retention rate must increase. To achieve this goal, Skydreams like to use their (1) digital knowledge and (2) upcoming platform; HomeDeal. With these two assets and a motivated team, Skydreams would like to see the future image being accomplished: a durable relationship with the service professionals. In a pre-research a link between online platforms and durable relationships between customers and organisations was found. This link can be defined as 'customer engagement'. Customer engagement can be described as: *"The intensity of an individual's participation in and connection with an organisation's offerings or activities"*- (Vivek, 2012).

Regarding the motivation of Skydreams, a main question is given; *"In what way should Skydreams implement the online platform 'HomeDeal' to create engagement with current affiliated service professionals?"*

This report contains a study with an advice on how the platform can contribute to engagement and eventually a durable customer relationship. The advice is given form in a strategic marketing plan where a new vision and marketing strategy is formulated for Skydreams. In order to give this advice, both desk research and field research have been taken place. In field research, twelve service professionals have been interviewed. The topics of these interviews where focused on the service professionals needs towards the current activities and the possible extensions and online platform that Skydreams may offer.

The study has provided the following results: (1) HomeDeal can be used to create engagement with the service professionals when performing social behaviour on the platform is made possible. (2) Engagement occurs when the experiences with Skydreams 's offerings and activities are highly positive. (3) All the offerings and activities must contribute to the motivation of the service professionals. (4) A value exchange between Skydreams and the service professionals has to happen in order to create customer engagement. (5) Long-term customer engagement only happens when the value creation is mutually beneficial.

The results of an internal research show that possible social behaviour consists of the following three points: (1) activities on an online profile on the platform, (2) sharing pictures of decorating and renovation projects and (3) sharing their industry related expertise. The results of the interviews show that the current offerings can be improved by upgrading the quality of leads and to personalize the way Skydreams offers their customer service. These results also show that the professionals are willing to share their pictures and expertise and be active on the platform. This offers them new ways to attract potential new customers. The value exchange has completed when de service professionals perform the planned social behaviour and Skydreams improves their current offerings.

At the outcome of the result, the advice is as follow:

First, Skydreams needs to expand their current marketing strategy to a strategy that focusses on the customer. This results in a new brand promise were all activities needs to be in line with. The new brand promise is as follows: *"The helping hand to a filled customer base"*. All activities should help the service professionals fill their customer base. Second, Skydreams needs to improve the quality of leads and their customer service desk. Subsequently, Skydreams is advised to expand their current offering with an online profile on the website and sharing their online marketing advice. Last, Skydreams needs to motivate the service professionals to actively use their new profile, share pictures of projects and their expertise.

Inhoudsopgave

1 Situatiebeschrijving	10
1.1 Bedrijfsprofiel	10
1.2 Aanleiding	10
1.3 Probleemformulering	11
1.4 Deelvragen	11
1.5 Doelgroep	12
1.6 Een strategisch marketingplan	12
1.7 Onderzoek verantwoording	12
1.6.1 Deskresearch	12
1.6.2 Fieldresearch	13
2 Theoretische onderbouwing	14
2.1 Afgeleide vraag	14
2.2 Theorie	14
2.2.1 Definitie 'engagement'	14
2.2.2 De relatie tussen engagement en gedrag	15
2.2.3 'Customer engagement' door middel van community building	16
2.2.4 Het 'Customer Engagement Engine'	16
2.2.5 The Engagement Pyramid	19
2.2.6 Het 4C-Model	19
2.2.7 Digital Engagement Framework	20
2.3 Deelconclusie	21
3 Interne analyse	22
3.1 Missie en Visie	22
3.2 Strategie	22
3.2.1 'Product Leadership'	22
3.2.2 'Customer Intimicity'	22
3.2.3 'Operational Excellence'	23
3.4 Marketingmix	23
3.5 Identificeren waarde-ruil	25
3.6 Deelconclusie	25
4 Externe analyse	26
4.1 Benchmarking	26
4.1.1 Identificeren van probleemgebieden	26
4.1.2 Identificeren van belangrijkste concurrenten	26
4.1.3 Vergelijken concurrenten met HomeDeal	27
4.1.4 Sterktes en zwaktes concurrenten	27
4.2 Deelconclusie	28
5 Afnemersanalyse	29

5.1 De service professionals	29
5.1.1 Motivaties	29
5.1.2 Online zichtbaarheid	29
5.1.3 Werkwijze bedrijven	30
5.2 Klanttevredenheid	30
5.2.1 Net promotor score	30
5.2.2 Verbeterpunten	31
5.3 Online platform	31
5.3.1 Onderscheidend profiel	31
5.3.2 Content	32
5.3.3 Expertise uitwisselen	32
5.4 Deelconclusie	33
6 Conclusie	34
7 Strategisch marketingplan	35
7.1 Advies	35
7.2 Marketingstrategie	36
7.2.1 Strategie	36
7.2.2 De merkbeloofte	36
7.3 Waarde-ruil	36
7.4 Marketingactiviteiten	37
7.4.1 Verbeteren kwaliteit leads	37
7.4.2 Verbeteren persoonlijke klantenservice	38
7.4.3 Online profielen	38
7.4.4 De content strategie	39
7.5 De VIP-klanten strategie	39
7.6 Promotie	40
7.6.1 Spaarprogramma	40
7.6.2 Content in samenwerking met de professionals	40
7.7 Doelstellingen	40
7.8 Risicoanalyse	41
7.8.1 Risico's	41
7.8.2 Weerstanden	42
8 Implementatie	44
8.1 Plan van aanpak	44
8.2 Verantwoording	45
8.3 Planning	46
8.4 Monitoren	47
8.4.1 Meten	47
8.4.2 Prestatie-indicatoren	47
8.4.3 Bijsturen	48

8.4.4 Meten van resultaat		48
8.2.5 Na de implementatie		48
9 Financieel plan	49	
9.1 kostenoverzicht		49
9.2 Baten		51
9.3 Break-even en ROI		52
9.4 Niet-financiële baten		52
Bibliografie	54	

Figuren-, afbeeldingen- en tabellenlijst

Figuur 1: Distributiekanaal Skydreams.....	24
Figuur 2: Identificeren waarde-ruil voor Skydreams.....	25
Figuur 3: Kennis online marketing en website respondenten	29
Figuur 4: Redenen voor slechte kwaliteit leads in aantallen genoemd door respondenten	31
Figuur 5: Identificeren waarde-ruil service professionals	33
Figuur 6: 'Engagement' strategie Skydreams.....	35
Figuur 7: Waarde-ruil tussen Skydreams en de service professionals	36
Figuur 8: Marketingactiviteiten voor 'engagement'	37
Figuur 9: Productniveau's nieuwe strategie Skydreams	38
Figuur 10: Content strategie voor service professionals.....	39
Figuur 11: Spaarprogramma "sparen voor gratis leads"	40
Figuur 12: Strokenplanning implementatie 'engagement' strategie	46
Tabel 1: Sterktes en zwaktes a.d.h.v. benchmarking concurrenten	28
Tabel 2: Verantwoordelijke en betrokkenen implementatie 'engagement' strategie.....	45
Tabel 3: Totale kostenoverzicht implementatie	49
Tabel 4: Personeelskosten implementatie.....	49
Tabel 5: Vaste kosten implementatie	50
Tabel 6: Overige kosten implementatie.....	50
Tabel 7: Onvoorziene kosten implementatie	50
Tabel 8: Berekening baten stijging retentiepercentage.....	51
Tabel 9: Berekening baten relatieduur en CLV	52
Afbeelding 1: Customer engagement definities uit de marketing literatuur (Hollebeek, 2011)	14
Afbeelding 2: Theoretisch model van customer engagement (Vivek et al., 2012)	15
Afbeelding 3: The Customer Engagement Engine (Spiegel Research Center, z.j.)	17
Afbeelding 4: Brand Dialogue Behaviours Hierarchy (Spiegel Research Center, z.j.).....	18
Afbeelding 5: De Engagement Piramide (Li, 2010)	19
Afbeelding 6: Digital Engagement Framework (Richardson & Visser, 2015)	21
Afbeelding 7: Boodschap op website ZonnepaneelOffertes.com (Skydreams, 2017)	24
Afbeelding 8: Formule retentiepercentage.....	51

Verklarend woordenlijst

Service professional: De klusser of het bedrijf dat huis en tuin gerelateerde projecten uitvoert, bijvoorbeeld een hovenier of schilder. De Service professional meldt zich aan bij Homedeal vanuit de behoefte naar meer klanten. Via Homedeal ontvangen zij offerte aanvragen (Skydreams, 2017).

Homeowner: De consument, de klant, die offertes aanvraagt online. Deze consument is in bezit van een huis (huur of koop) en wil hier een verbouwing laten plaatsvinden. De Homeowner is op zoek naar de beste prijs en kwaliteit en is daarom opzoek naar meerdere prijzen. Zij komen terecht op HomeDeal en kunnen hier eenvoudig offertes vergelijken van verschillende service professionals uit de buurt (Skydreams, 2017).

Leadgeneratie: Dit betreft alle activiteiten die gericht zijn op het in contact komen met potentiële klanten (Marqit, 2016).

Online marktplaats: Dit is een plek op het internet waar vraag en aanbod worden samengebracht. Vroeger gebeurde dit op fysieke markten, tegenwoordig zijn steeds meer vormen van marktplaatsen terug te vinden op het internet. Skydreams is een voorbeeld van een online marktplaats.

Retentiemarketing: Retentiemarketing is een marketingaanpak die is gericht op het in stand houden van een langdurige relatie met afnemers door het stimuleren van herhaald koopgedrag en/of het bevorderen van het gebruik van de producten van de organisatie (Bijgespijkerd.nl, 2014).

Klantretentiepercentage: Het percentage klanten dat een bedrijf heeft aan het einde van de maand tegenover het aantal dat aan het begin van periode klant waren. Het aantal nieuwe klanten wordt hiervan af getrokken.

Customer lifetime value: De waarde die een klant gedurende zijn gehele relatie met een organisatie toevoegt uitgerukt in geld. De 'Customer Lifetime Value' is een voorspelling van de nettowinst die wordt toegeschreven aan de volledige toekomstige relatie met een klant.

Customer Engagement: 'Engagement' geeft een omschrijving van een wederzijdse relatie tussen een individu en een organisatie. Deze wederzijdse relatie komt voort uit een de mate van participatie en interactie en de ervaring met de activiteiten en het aanbod van een organisatie (Vivek, 2012). 'Customer engagement' wordt ook wel een psychologische toestand in het brein van de consument genoemd. Deze toestand doet zich voor op grond van interactie, co-creatie en klantervaringen met een merk of product/dienst (Brodie et al., 2012).

Interactie: Een wisselwerking tussen mensen, dieren of dingen (Ensie, 2015). Met interactie wordt in dit verslag bedoeld op de interactie tussen een consument en organisatie.

Co-creatie: Een vorm van samenwerken tussen verschillende partijen, zodat iedere partij iets bijdraagt aan het eindresultaat. Co-creatie is ook een marketingstrategie die gebruikt wordt om verschillende partijen samen te brengen.

1 Situatiebeschrijving

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding voor dit onderzoek beschreven. Aan de hand van de aanleiding is de probleemstelling bestaande uit de doelstelling, hoofdvraag en deelvragen opgesteld. Als laatste is de doelgroep en onderzoek verantwoording voor dit onderzoek kort omschreven.

1.1 Bedrijfsprofiel

Als eerste is een korte introductie gegeven over het bedrijfsprofiel van Skydreams. Kennis over de werkwijze en bedrijfsprocessen van Skydreams zijn nodig om de aanleiding en probleemstelling te begrijpen.

Win-Win marketingstrategie

Op een online marktplaats worden vraag en aanbod samengebracht door middel van een online platform. De consumententransactie wordt verwerkt door de markt exploitant (in dit geval dus Skydreams) en dit wordt uiteindelijk afgeleverd bij de bedrijven. Skydreams brengt bedrijven gespecialiseerd in huis en tuin gerelateerde projecten samen met de consument. Een consument kan offertes aanvragen via de verschillende websites van Skydreams en de bedrijven ontvangen deze offerte aanvragen. Het ontvangen van offerte aanvragen wordt leadgeneratie genoemd. "Leadgeneratie (Lead Generation) is het verzamelen van gegevens van potentiële klanten (Marqit, 2016)." Skydreams is een lead generator voor deze bedrijven door verschillende platforms aan te bieden waarop consumenten offertes kunnen aanvragen. Skydreams noemt deze vorm van marketing win-win marketing; "consumenten en bedrijven doen hun voordeel met de online marktplaatsen die Skydreams uitgeeft (Skydreams, 2017)."

Strategie

Skydreams heeft geen naamsbekendheid maar exploiteert websites op productniveau. Skydreams investeert dan ook niet in naamsbekendheid maar in de vindbaarheid van de websites in zoekmachines als Google. Een website op productniveau is een website gericht op een specifieke markt in de huis en tuin branche. Een aantal voorbeelden zijn Zonnepaneeloffertes.com of Schilderweetjes.nl. Voor iedere markt is een eigen website. Skydreams hanteert een strategie die gericht is op het optimaliseren van de interne processen. Een hoge expertise over zoekmachinemarketing intern maakt het mogelijk de kosten laag te houden. De gespecialiseerde afdelingen zijn hier dagelijks mee bezig.

HomeDeal

In 2015 heeft Skydreams de eerste stap gezet in het veranderen van deze strategie met de lancering van het platform HomeDeal. Dit platform moet dienen als overkoepelende website voor alle andere marktplaatsen. Vanuit de naam HomeDeal wordt zowel onder de bedrijven als onder de consumenten naamsbekendheid opgebouwd. De reden voor deze wijziging in strategie is de toenemende concurrentie op het gebied van online marktplaatsen in huis en tuin gerelateerde projecten (L. Verbakel, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017). HomeDeal biedt de consument een platform waarop informatie over projecten gelezen kan worden, inspiratie kan worden opgedaan en vervolgens offertes kan worden aangevraagd. Skydreams zet het platform HomeDeal in om naast naamsbekendheid, betrokkenheid en loyaliteit te creëren met de consument projecten (L. Verbakel, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017). Het platform HomeDeal biedt momenteel nog geen toegevoegde waarde voor de andere klantgroep van Skydreams, namelijk de service professionals. Hier liggen volgens oprichter L. Verbakel (persoonlijke communicatie, 27 februari 2017) nog kansen voor het platform HomeDeal.

1.2 Aanleiding

De strategie die Skydreams de afgelopen 10 jaar heeft gehanteerd is niet meer voldoende om de groeiende lijn aan te kunnen houden. Toenemende concurrentie heeft ervoor gezorgd dat het aanbieden van een redelijke kwaliteit en gemak tegen een lage prijs niet meer voldoende is. Skydreams verliest marktaandeel aan grote spelers op de markt. De bedrijven hebben meerdere keuzes om aan gegevens van potentiële nieuwe klanten te komen, bijvoorbeeld door middel van adverteren, flyeren of eigen zoekmachine advertenties. De transparantie die het internet de klant geeft zorgt ervoor dat alles steeds gemakkelijker kan worden vergeleken. Het is om deze reden dan ook steeds lastiger om loyale klanten aan je bedrijf te binden (Media & Internet, 2013). Dit is iets wat ook Skydreams in de afgelopen jaren heeft gemerkt.

De service professionals sluiten geen abonnement af bij Skydreams maar kunnen ieder moment opzeggen en dus switchen naar een concurrent. Met de klanten worden hier de bedrijven bedoeld en niet de consumenten die offertes aanvragen. Het aanvragen van offertes is geheel kosteloos. De bedrijven betalen per ontvangen lead (potentiele klant) een bedrag.

Bedrijven wisselen gemakkelijk tussen verschillende aanbieders en het percentage waarmee het jaarlijks aantal klanten groeit wordt steeds minder (J. Willigenburg, persoonlijke communicatie, 29 maart 2017). Dit wordt gemeten aan de hand van het klantretentiepercentage. Het klantretentiepercentage is het percentage klanten dat aan het einde van een periode nog klant is tegenover het aantal aan het begin van deze periode, nieuwe klanten worden niet meegerekend. Een retentiepercentage van 100% betekent dus dat in een periode geen klanten zijn kwijtgeraakt. Het retentiepercentage van Skydreams is 39% in het eerste jaar dat een bedrijf klant is bij Skydreams. In de eerste twaalf maanden van de klantrelatie met een klant, verliest Skydreams dus al 61% van de deze klanten in deze maanden. Dit hoge percentage is mede de oorzaak van de gestagneerde groei van het aantal aangesloten service professionals. Het omhoog brengen van dit percentage heeft een steiging in de groei van het uiteindelijke aantal aangesloten klanten tot gevolg. Tevens wordt door de duur van de relatie te verlengen, meer omzet per klant gegenereerd. Dit wordt de 'customer lifetime value' van een klant genoemd. Skydreams focust zich momenteel alleen op acquireer van nieuwe klanten en steekt weinig in het opbouwen van een relatie met deze klanten zodat zij ook blijven. Dit is de aanleiding voor dit onderzoek.

Uit vooronderzoek, zie paragraaf 1.1, is gebleken dat het platform HomeDeal kansen biedt als platform voor service professional. Momenteel dient HomeDeal alleen als platform voor consumenten (L. Verbakel, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017). Skydreams wenst inzicht te krijgen in hoe invulling dient te worden gegeven aan het platform HomeDeal voor service professionals zodat dit bijdraagt aan de verhoging van het retentiepercentage en customer 'lifetime' value.

Marketingmanager en oprichter L. Verbakel (persoonlijke communicatie, 27 februari) geeft aan dat het platform voornamelijk bij moet dragen aan 'engagement' omdat dit vanuit zijn marketingervaring en kort vooronderzoek blijkt te leiden tot een langdurige klantrelatie. Uit eigen vooronderzoek bleek dat 'engagement' inderdaad een positief verband heeft met het verhogen van de 'customer lifetime value' van een klant (Collinger, et al., 2015 & Vivek, 2012). 'Engagement' wordt gezien als een proces waarin actief wordt gewerkt aan het opbouwen, verzorgen en beheren van langdurige en wederzijdse relatie met klanten. Het doel van 'engagement' is het ontwikkelen van loyaliteit wat leidt tot de verlenging van de klantrelatie en verhoging van 'customer lifetime value'. Een uitgebreid onderzoek naar dit onderwerp is opgenomen in het theoretisch kader van dit rapport (hoofdstuk 2).

Het advies over de invulling van het online platform HomeDeal moet dus leiden tot 'engagement' zodat vervolgens een langdurige en wederzijdse relatie ontstaat met de service professionals. Dit resulteert vervolgens in een verhoogd retentiepercentage.

1.3 Probleemformulering

De doelstelling luidt als volgt:

"In opdracht van Skydreams een strategisch marketingplan opstellen voor de invulling van het online platform HomeDeal, zodat dit bijdraagt aan het creëren van 'engagement' met de service professionals, met als doel het klant retentiepercentage van 39% naar 50% te verhogen"

De hoofdvraag luidt als volgt:

"Op welke wijze dient Skydreams invulling te geven aan het online platform HomeDeal zodat 'engagement' met de huidige aangesloten service professionals ontstaat?"

1.4 Deelvragen

Om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag zijn deelvragen opgesteld. Beantwoording van deze deelvragen zijn nodig om een goed advies te geven over de invulling van het online platform HomeDeal en het behalen van de doelstelling.

1. Hoe ziet de huidige relatie tussen Skydreams en de service professionals eruit?
 - Welke communicatiemiddelen worden gebruikt in deze communicatie?

- Welke mogelijkheden kunnen worden geïdentificeerd voor het opbouwen van een wederzijdse relatie?
- 2. Hoe ziet de huidige marketingstrategie van Skydreams eruit?
 - Hoe ziet de huidige invulling van de marketingmix eruit?
 - Waar zitten mogelijkheden om te groeien vanuit het huidige aanbod van Skydreams richting de service professionals?
- 3. Wie zijn de concurrenten van Skydreams?
 - Hebben concurrenten een online platform?
 - Hoe ziet eventueel het online platform van concurrenten eruit?
 - Hoe ziet het aanbod van de concurrenten eruit?
- 4. Wie zijn de huidige klanten van Skydreams?
 - Waarom hebben zij gekozen voor de service van Skydreams?
 - Wat zijn de belangrijkste motivaties?
 - Welke verschillende segmenten klanten zijn er?
 - Zijn verschillen aanwezig tussen deze segmenten? Zo ja, welke verschillen?
- 5. Wat zijn de wensen en behoeften van de huidige klanten met betrekking tot het online platform?
 - Wat gaat goed in het gebruik van de service?
 - Wat kan beter in het gebruik van de service?
 - Hoe ervaren zij het huidige contact met Skydreams?
 - Welke services moet het online platform aanbieden?
 - Welke content vinden zij relevant?
 - In hoeverre zijn zij bereid bij te dragen aan het creëren van online content?

1.5 Doelgroep

De doelgroep voor dit rapport is alle aangesloten service professionals bij Skydreams van alle verschillende markten. Het aantal aangesloten service professionals schommelt wekelijks sterk. In dit rapport wordt uitgegaan van een gemiddeld aantal van 2.000 aangesloten service professionals. In het onderzoek wordt rekening gehouden met verschillende markten waarin service professionals opereren.

1.6 Een strategisch marketingplan

De doelstelling van dit rapport is het opleveren van een strategisch marketingplan voor Skydreams waarin antwoord wordt gegeven op de vraag hoe 'engagement' kan worden gecreëerd met service professionals door de inzet van het online platform HomeDeal. Een strategisch marketingplan wordt opgeleverd omdat Skydreams nog geen marketingplan heeft opgesteld die zich focust op het creëren van een lange termijn relatie met service professionals. Het huidige strategische marketingplan focust zich alleen op de acquisitie van nieuwe klanten. Een strategisch marketingplan is nodig voordat een operationeel plan kan worden uitgevoerd.

Een strategisch marketingplan is gericht op het ontwikkelen van een duurzaam plan voor een periode van vijf jaar zodat marktaandeel gewonnen kan worden van concurrenten. Skydreams merkt op dat mede dankzij de groeiende concurrentie, het retentiepercentage laag ligt. Om bovenstaande redenen is gekozen een strategisch marketingplan op te leveren.

1.7 Onderzoek verantwoording

Om antwoord te kunnen geven op de probleemstelling is gebruik gemaakt van verschillende methoden en modellen onder te delen in deskresearch en fieldresearch. In bijlage 1 is de volledige onderzoek verantwoording opgenomen.

1.6.1 Deskresearch

De deskresearch bestaat uit een interne en externe analyse en een theoretisch onderzoek met secundaire data. Deze informatie is verkregen uit bestaande onderzoeken en documenten (van o.a. Skydreams zelf), het internet of een intern interview. Er zijn vier interne interviews gehouden zodat de interne organisatiestructuur, cultuur en strategie beter in kaart konden worden gebracht. Hiervoor is invulling gegeven aan de huidige marketingmix.

De externe analyse bestaat uit een concurrentenanalyse. Bij de concurrentenanalyse is gebruik gemaakt van een product benchmarking. Een benchmarking onderzoek kan gebruikt worden om de strategie en de sterktes en zwaktes van de concurrenten in kaart te brengen. Het doel hiervan is dat Skydreams kan leren van haar concurrenten (Sekhar, 2010). Hiervoor zijn de belangrijkste concurrenten geïdentificeerd, die dienen als referentiekader in het benchmarking onderzoek.

1.6.2 Fieldresearch

De fieldresearch bestaat uit een kwalitatief onderzoek onder de doelgroep. Dit betekent dat er onderzoek is gedaan naar de meningen, opvattingen, gedragingen of gevoelens van personen (Groenland, 2001). De reden dat gekozen is voor een kwalitatief onderzoek is omdat de motivaties, wensen en behoeften van de onderzoeksdoelgroep moeten worden achterhaald om antwoord te kunnen geven op de hoofdvraag. Door middel van twaalf diepte-interviews met twaalf huidige aangesloten service professionals zijn de motivaties, wensen en behoeften achterhaald rondom een online platform en de huidige klanttevredenheid.

Selectie respondenten

Om deze representativiteit voor het onderzoek te waarborgen is de steekproef opgebouwd vanuit een aantal selectievariabelen. De volgende selectievariabelen zijn van belang: (1) De markt en (2) de grootte van het bedrijf. Vanwege het tijdsfactor en differentiatie tussen de verschillende aangesloten bedrijven per markt is de keuze gemaakt om de 33 markten op HomeDeal onder te verdelen in drie segmenten. Uit ieder segment dient één markt als referentiekader voor het desbetreffende segment. Vanuit hier is een willekeurige steekproef genomen. Deze manier van het samenstellen van een steekproef waarborgt de betrouwbaarheid van de resultaten omdat een duidelijke spreiding plaats vindt wat ervoor zorgt dat niet alle respondenten uit hetzelfde soort segment zijn gekozen. Dit zou kunnen leiden tot misleidende antwoorden wegens het verschil in opleidingsniveau van de verschillende markten (J. Willigenburg, persoonlijke communicatie, 29 maart 2017). In bijlage 1 is de volledige selectie van respondenten uitgewerkt.

Systematiek

De diepte-interviews zijn semigestructureerd afgenomen omdat dan goed kon worden doorgevraagd naar achterliggende gedachten en de mening van de respondent. Er is gebruik gemaakt van een vooraf opgestelde vragenlijst (bijlage 2). De vragenlijst bestaat uit algemene open vragen en brengt structuur aan in het interview.

Validiteit

De interviews zijn afgenomen door een onafhankelijk interviewer, namelijk een student van de hogeschool Leiden. De respondent kan geheel anoniem deelnemen aan het interview. Dit beide verhoogt de mate waarop de respondent zich openstelt voor de vragen. Tot slot is ook gekozen om het interview face-to-face af te nemen zodat observatie van het gedrag mogelijk is. Tijdens het interview is het gesprek opgenomen en vervolgens uitgeschreven in verbatims (bijlage 3).

2 Theoretische onderbouwing

In dit hoofdstuk wordt vanuit relevantie theorieën en modellen een kritische visie gecreëerd over het onderwerp. Deze kritische visie helpt vervolgens bij het beantwoorden van de probleemstelling. Het hoofdstuk is opgebouwd uit een afgeleide vraag, die de afbakening van het literatuuronderzoek aangeeft, waarnaar vervolgens een omschrijving wordt gegeven van verschillende theorieën in de opvolgende sub paragrafen. Ten slotte wordt een deelconclusie gegeven die weergeeft hoe de theorie gebruikt wordt in de beantwoording van de hoofdvraag.

2.1 Afgeleide vraag

De afgeleide vraag geeft de richting aan van het literatuuronderzoek. De afgeleide vraag luidt als volgt:

“Welke onderliggende factoren oefenen invloed uit op het creëren van ‘engagement’ met klanten?”,

2.2 Theorie

In deze paragraaf wordt een theoretische onderbouwing gegeven rondom het oplossen van het probleem. Een antwoord wordt gegeven op de afgeleide vraag.

2.2.1 Definitie ‘engagement’

In de literatuur zijn veel verschillende definities van het begrip ‘customer engagement’ te vinden. In de literatuur wordt het begrip vanuit verschillende contexten en perspectieven beschreven. De definities omvatten ieder verschillende vormen of onderdelen van ‘customer engagement’. Volgens Collinger, Malthouse en Maslowska (2016) vindt inconsistentie plaats in de literatuur: “er zijn verschillen te vinden in o.a. de conceptualisaties van verschillende variabelen in ‘customer engagement’, de fenomenen die ‘customer engagement’ vormen en welke antecedenten en gevolgen van ‘customer engagement’ optreden”. Om deze redenen is er veel verwarring rondom de echte betekenis van het begrip ‘customer engagement’ in de huidige literatuur. In afbeelding 1 worden een aantal definities van het begrip ‘customer engagement’ uit de literatuur weergegeven.

Author(s)	Construct	Definition
Van Doorn et al. (2010)	Customer engagement behavior	Customers' behavioral manifestation toward a brand or firm, beyond purchase, resulting from motivational drivers, including word-of-mouth activity, recommendations, helping other customers, blogging & writing reviews.
Hollebeek (2010)	Customer engagement	The level of expression of an individual customer's motivational, brand-related & context-dependent state of mind characterised by a degree of activation, identification & absorption in brand interactions.
Higgins and Scholer (2009)	Engagement	A state of being involved, occupied, fully absorbed or engrossed in something (i.e. sustained attention), generating the consequences of a particular attraction or repulsion force. The more engaged individuals are to approach or repel a target, the more value is added to or subtracted from it.
Bowden (2009a)	Customer engagement	A psychological process that models the underlying mechanisms by which customer loyalty forms for new customers of a service brand, as well as the mechanisms by which loyalty may be maintained for repeat purchase customers of a service brand.
Patterson et al. (2006)	Customer engagement	The level of a customer's physical, cognitive & emotional 'presence' in their relationship with a service organisation.

Afbeelding 1: Customer engagement definitions uit de marketing literatuur (Hollebeek, 2011)

Een aantal onderzoekers focussen, in de omschrijving van de definities van ‘engagement’, op de gedragselementen van een consument richting een merk (Van Doorn et al., 2010 & Verhoef, Reinartz, & Krafft, 2010). Zij omschrijven ‘engagement’ als een relatie tussen een merk en consument dat verder gaat dan alleen het doen van een aankoop. Het gedrag van de consument tijdens het doen van een aankoop kan worden gezien als een manier waarop ‘engagement’ kan worden gecreëerd. Van Doorn et al., 2010 en Verhoef et al. (2010) benadrukken de ‘engagement’ tijdens het uitvoeren van gedrag. Echter stellen zij dat dit gedrag verder gaat dan alleen het doen van de aankoop. ‘Engagement’ treedt dus ook op als de consument ander gedrag uitvoert, zoals bijvoorbeeld tijdens het consumeren van een product of dienst.

Verschiede andere onderzoekers stellen dat ‘customer engagement’ een psychologische toestand of proces is (Brodie, Hollebeek en Juric, 2011 & Hollebeek, 2011b). De definities van deze onderzoekers zijn niet alleen gericht op het gedrag van de consument tijdens ‘engagement’. Volgens hen is ‘engagement’ dus meer dan participatie, interactie en het hebben van een intieme relatie (Brodie et al., 2011 & Hollebeek, 2011b). Volgens Brodie et al. (2011) is ‘customer engagement’ een psychologische toestand in het brein van de consument die zich voordoet op grond van interactie, co-creatie en klantervaringen met een merk of product/dienst. Hollebeek (2011b) spreekt van het niveau van motivatie, merkervaring en contextafhankelijke gemoedstoestand van een individuele consument. Beide definities omschrijven ‘engagement’ als een psychologische toestand.

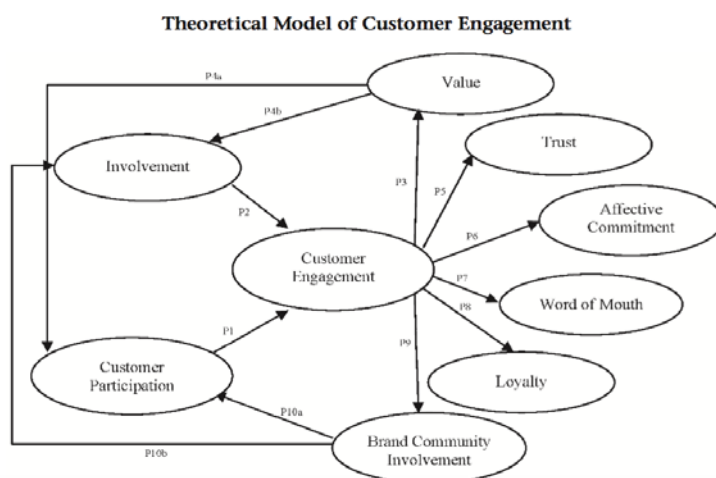
Echter, een aantal marketeers omschrijven zowel de psychologische als de gedragselementen in de definitie van 'engagement'. Bijvoorbeeld de definitie van Vivek, Beatty en Morgan (2012):

"Customer engagement heeft betrekking op de verbinding die individuen vormen met organisaties, op basis van hun ervaringen met het aanbod en de activiteiten van de organisatie."

Samenvattend is 'engagement' een psychologische toestand die invloed heeft op het gedrag van een consument. De gevolgen van 'engagement' omvatten veel deelaspecten van het gedrag; klanttevredenheid, loyaliteit, mond-tot-mond reclame en positieve aanbevelingen (van Doorn et al., 2010). De definitie van 'engagement' dient al deze aspecten te omvatten. De meest volledige definitie is de definitie die beide onderdelen van 'engagement' meeneemt, namelijk; zowel de psychologische en de gedragsaspecten. Dit wordt omschreven door Vivek et al. (2012).

2.2.2 De relatie tussen engagement en gedrag

Vivek et al. (2012) ontwierpen op basis van de eigen opgestelde definitie van 'engagement' het volgende theoretisch model van customer 'engagement' (afbeelding 2).



Afbeelding 2: Theoretisch model van customer engagement (Vivek et al., 2012)

Participatie en betrokkenheid hebben beide een positief verband met de 'customer engagement' (Vivek et al., 2012). Participatie wordt gezien als de mate waarin een (potentiële) klant betrokken is bij processen rondom de productie of levering van een dienst, product of service. Betrokkenheid bestaat uit de behoeften, waarden en belangen van een (potentiële) klant. De mate waarin een individuele (potentiële) klant zich betrokken voelt tot een merk heeft positieve invloed op 'customer engagement' (Vivek et al., 2012). De participatie en betrokkenheid wordt ook wel gekenmerkt als co-creatie. Een consument voelt zich betrokken als hij/zij het gevoel heeft dat hij/zij iets kan bijdragen aan het proces. Volgens Vivek et al. (2012) leidt dit tot een hogere mate van 'engagement'.

Ook is een positief verband gevonden tussen de geleverde waarde en participatie. Een (potentiële) klant die hogere klantwaarde ontvangt uit een activiteit of het aanbod is daar tegenover meer betrokken en participierend zijn in het aanbod of de activiteit (Vivek et al., 2012). Hiermee wordt bedoeld dat een consument die een hoge klantwaarde ontvangt een hogere bereidheid heeft iets terug te betekenen voor het bedrijf, bijvoorbeeld in de vorm van co-creatie. De consument is dus eerder bereid om te participeren in bijvoorbeeld social-media campagnes of het schrijven van een review.

Volgens Vivek et al. (2012) heeft een hoge mate van 'customer engagement' een hogere klantwaarde, vertrouwen, emotionele verbondenheid met het merk, mond-tot-mond reclame, loyaliteit en interactie in een community tot gevolg.

Dimensies

'Customer engagement' bestaat uit cognitieve-, emotionele-, sociale- en gedragselementen (Vivek et al., 2012). Deze vier elementen hebben invloed op de mate waarop 'customer engagement' bereikt kan worden door een merk of bedrijf. De cognitieve en emotionele elementen worden bepaald aan de hand van de ervaringen en

gevoelens van een (potentiële) klant met het aanbod of de activiteiten van een merk. De gedrags- en sociale elementen worden bepaald aan de hand van participatie van een (potentiële) klant in de activiteiten van een merk. Alle ervaringen en belevingen die een consument heeft tijdens de interactie met een merk noemen we de 'Customer Experience' (Vivek et al., 2012).

2.2.3 'Customer engagement' door middel van community building

Een 'Brand Community' is een gespecialiseerde, niet-geografisch gebonden gemeenschap tussen bewonderaars van een merk (Muniz & O'Guinn, 2001). Echter is voorgaande definitie van Muniz & O'Guinn (2001) een definitie van een offline 'Brand Community', en met de groei van de digitale wereld voldoet deze definitie niet meer aan de juiste beschrijving van een 'brand community'. In deze offline brand communities vond namelijk weinig interactie onder de leden plaats en bleek de community vaak wel geografisch gebonden te zijn (Muniz & O'Guinn, 2001). Tegenwoordig zijn de meeste 'Brand Communities' gevestigd op het World Wide Web en worden consumenten van over de hele wereld samengebracht. Deze vorm van brand communities worden de 'Online Brand Communities' of 'Virtual Communities' genoemd (Muniz & O'Guinn, 2001).

Een 'Virtual Community' wordt door Rheingold (1993) gedefinieerd als een verzameling van individuen of zakelijke partners die interactief communiceren en participeren rondom een gedeelde interesse, het interactief communiceren wordt gedeeltelijk of geheel ondersteund door technologie en een aantal opgestelde normen en waarden. Actieve deelnemers van een online community nemen deel aan interactieve processen die verschillende vormen van communicatie mogelijk maken. De inzet van virtuele interactieve communicatiemiddelen leidt tot nieuwe interactieve customer experiences, wat kan bijdragen aan de groei en ontwikkeling van 'customer engagement' met merken (Brodie et al., 2011).

"Consumer engagement in a virtual brand community involves specific interactive experiences between consumers and the brand, and/or other members of the community." –Brodie, et al. (2011)

Een online community is dus een virtuele plek waar mensen met gemeenschappelijke interesses bij elkaar komen. Op een platform, ook wel virtuele plek genoemd, helpen zij elkaar door middel van het delen van ideeën en informatie. Een virtuele plek biedt content en virtuele interactie mogelijkheden met een toegevoegde waarde voor de community leden.

2.2.4 Het 'Customer Engagement Engine'

De groeiende digitale en sociale wereld geeft de consument steeds meer invloed. Een consument is in staat om op elk moment interactie te vormen met een persoon, merk, product/dienst of bedrijf. Met deze veranderende wereld en digitalisering is ook het engagement-proces tussen merk of bedrijf en consument verandert. Spiegel Research Center heeft onderzoek gedaan naar hoe 'engagement' optreedt tussen consumenten en een merk en de invloed hiervan op de klantwaarde. Volgens Spiegel Research Center (z.j.) is tot op heden te veel vastgehouden aan de sales trechter aan de hand van het AIDA-model.

"Het digitale communicatiesysteem van nu, werkt niet als een trechter maar als een doorgaand proces, waarbij consument en merk voortdurend interactie vormen met elkaar op nieuwe manieren die waarde toevoegen voor de klant" – Spiegel Research Center (z.j.)

Spiegel Research Center (z.j.) ontwikkelde het 'Customer Engagement Engine' (afbeelding 3), bestaande uit vijf tandwielen, die voortdurend worden aangedreven. In tegenstelling tot een traditionele marketingtechniek, zoals bij de sales trechter, is geen begin of eind van het 'engagement' proces opgenomen in dit model. De aankoop die bij de sales trechter als einde wordt gezien, is bij de 'Customer Engagement Engine' juist het begin van een nieuw niveau van 'engagement'.



Afbeelding 3: The Customer Engagement Engine (Spiegel Research Center, z.j.)

Het begrip 'engagement' en 'customer engagement' kent eindeloos veel definities die ieder een andere vorm of component van 'customer engagement' omschrijven (paragraaf 2.2.1). De 'Customer Engagement Engine' omvat al deze verschillende vormen van 'Customer Engagement' en brengt dit samen in een overzichtelijk model. Er zijn drie manieren waarop een consument kan 'engagen' met een merk:

- Door middel van consumptie van een product/dienst;
- Door het doen van een aankoop;
- Door het doen van een activiteit dat niet-aankoop gerelateerd is.

Hierin is de ervaring van de klant erg belangrijk. "Merkervaringen zijn de gedachten en gevoelens die individuen hebben over een object en reflecteren de individuele interactie met het product of dienst in de loop van de tijd als een manier om persoonlijke doelen te bereiken" – Isaac et al. (2015). Motivaties van de klant zijn dus belangrijk om op welke manier dan ook te kunnen 'engagen' met klanten.

"Het Customer Engagement proces in het huidige digitale tijdperk bestaat uit verschillende onderdelen waaronder het merk met zijn acties en klanten met hun ervaringen, motivaties, consumptie, niet-aankoop gerelateerd gedrag en aankoopgedrag." – Collinger et al. (2016)

- **Merk - acties.**

Met merk acties worden alle acties bedoeld die een merk uitvoert rondom het creëren van een behoefte of het motiveren tot aankoop. Dit omvat alle acties uit de marketingmix; van productontwikkeling tot distributie en promotie (Collinger et al., 2016). Tegenwoordig dienen deze acties niet alleen gericht te zijn op het verhogen van de verkopen maar ook op het stimuleren en creëren van 'engagement'.

- **Consumptie.**

Consumptie betekent dat een klant een product of dienst gebruikt. Consumptie is in toenemende mate van belang voor het creëren van 'customer engagement' (Collinger et al., 2016). Een positieve gebruikservaring leidt namelijk tot positieve ervaringen met een product/dienst. Een eindconsument vertelt vervolgens over zijn of haar ervaringen aan anderen. De positieve ervaringen hebben invloed op het 'Customer Engagement proces'.

- **Motivatie.**

De motivatie van een klant hangt samen met de persoonlijke doelen die een consument heeft. Als een consument het gevoel heeft dat hij/zij met een actie, zowel aankoop als niet-aankoop gerelateerd, een stap dichterbij het behalen van een doel komt, heeft dit positieve gevolgen op 'engagement' (Collinger et al., 2016). Alle acties moeten bijdragen bij het behalen van de persoonlijke doelen van de consument.

- **Aankoopgedrag.**

Het aankoopgedrag van een klant is het gedrag dat een consument vertoont tijdens zijn oriëntatie en aankoopfase. Een aankoop doen is niet de enige reden dat een consument online of offline gaat shoppen. De oriëntatiefase van een consument is een ervaring op zich. De ervaring die een potentiële klant heeft in de oriëntatiefase heeft invloed op het toekomstige aankoopgedrag (Collinger et al., 2016).

- **Niet-aankoop gerelateerd gedrag (Brand Dialogue Behaviours).**

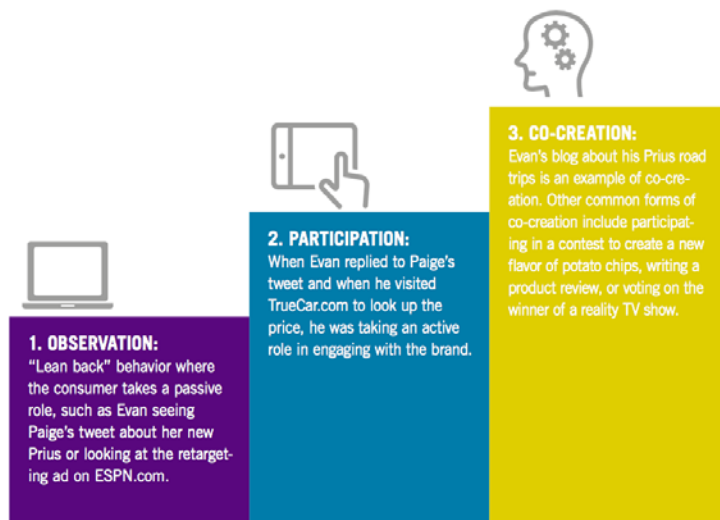
'Brand Dialogue Behaviours' (BDB) is een de laatste manier waarop klanten 'engagen' met merken. Het gaat hierbij om al het merk gerelateerde gedrag van klanten dat niet gericht is op het doen van een aankoop (Collinger et al., 2016). Het schrijven van een review is een voorbeeld van een BDB.

Het schrijven van een review kan effect hebben op de merkervaringen van een klant maar heeft ook effect op het gedrag van andere consumenten wanneer zij deze review lezen (Collinger et al., 2016). Dit kan negatief of positief zijn, offline of online en gericht zijn op verschillende groepen zoals andere consumenten, werknemers of het merk.

Volgens Collinger et al. (2016) heeft deze vorm van 'customer engagement' de grootste impact op consumenten. Een BDB vindt vaak plaats in een interactieve omgeving, zoals een online platform, en heeft dus ook invloed op het gedrag van andere consumenten.

Categoriseren van BDBs

Een indeling van de 'Brand Dialogue Behaviours' wordt gemaakt aan de hand van de 'Brand Dialogue Behaviours Hierarchy' door Collinger et al. (2016).



Afbeelding 4: Brand Dialogue Behaviours Hierarchy (Spiegel Research Center, z.j.)

Hoe hoger het gedrag geplaatst kan worden in de ladder, des te hoger de mate van interactiviteit en waarde voor het merk. Ook neemt de mate van interactiviteit toe en stijgt de waarde voor het merk. De hiërarchie is opgedeeld in drie onderdelen; (1) observatie, (2) participatie en (3) co-creatie (afbeelding 4).

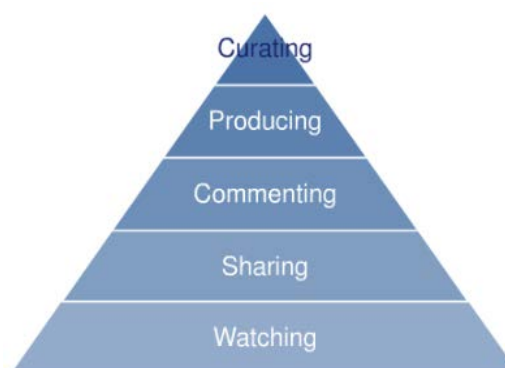
Observatie vindt plaats wanneer een consument content observeert dat geproduceerd is door een merk of door derden, bijvoorbeeld; het zien van een commercial op televisie of het lezen van een review geschreven door een andere consument. Observeren is passief van aard en heeft een lage vorm van interactiviteit en 'engagement' tot gevolg. Participeren vindt plaats als een consument een reactie plaats op content geproduceerd door het merk of andere consumenten, bijvoorbeeld; het plaatsen van een reactie onder een foto of bericht dat geplaatst is door een merk op social media of de website. Het derde niveau, co-creatie, is de fase waarin consumenten zelf content produceren of actief een bijdrage leveren in het creëren van nieuws; bijvoorbeeld het schrijven van een review of promoten van een merk bij vrienden (Collinger et al., 2016).

'Brand Dialogue Behaviours' worden ingedeeld op basis van een tweetal factoren; (1) de mate van interactiviteit en (2) de relevantie voor de consument, dit is gerelateerd aan de motivaties van de consument (Collinger et al., 2016).

1. Interactiviteit beschrijft de tweerichtings relatie tussen de consument en het merk. Hoe hoger de interactiviteit, hoe hoger het initiatief van de consument voor het doen van bijvoorbeeld een aankoop of aanbeveling. Tevens des te meer middelen (emotionele, cognitieve, gedrag) een consument investeert in het gedrag, des te hoger de mate van 'engagement'.
2. De motivaties van een consument worden ook wel de merk-gerelateerd doelen genoemd. Deze factor bepaald in welke mate de activiteit die de consument uitvoert bijdraagt aan het behalen van persoonlijke doelen van een consument. Interacties tussen merk en consument die een hoge bijdrage leveren aan het behalen van deze doelen zijn zeer effectief volgens Collinger et al. (2016). Een merk dat online muziek verkoopt en wil dat consumenten nummers gaan beoordelen moet niet vragen of de consumenten kunnen aangeven waar zij naar toe gaan op vakantie. Het doel voor de consument is het beluisteren van muziek. De activiteiten moeten hieraan bijdragen.

2.2.5 The Engagement Pyramid

In de literatuur zijn verschillende andere indelingen gemaakt van 'Brand Dialogue Behaviours'. Li & Bernoff (2008) noemen het gedrag van consumenten dat niet gerelateerd is aan het doen van een aankoop, het sociale gedrag van een consument. Het online sociale gedrag van consumenten kan worden ingedeeld op de 'Engagement Pyramid' (Li, 2010). De piramide is opgebouwd uit vijf niveaus. Een niveau geeft de mate van het sociale 'engagement' gedrag weer. De piramide is opgebouwd volgens de 90-9-1 regel wat betekent dat 90% van de website bezoekers toeschouwers zijn, 9% af en toe participeert of interactie vertoont en maar 1% van de bezoekers hebben een hoge mate van engagement met een merk (Li, 2010).



Afbeelding 5: De Engagement Piramide (Li, 2010)

De 'engagement' piramide kan simpel gebruikt worden om het gedrag van je doelgroep te identificeren, observeren en vervolgens te meten. Ieder niveau op de piramide leidt tot een andere mate van 'engagement', het hoogste niveau heeft de meeste 'engagement' tot gevolg. Vervolgens kan een merk hierop in gaan spelen, rekening houdend met het feit dat het grootste percentage van de klanten zich onderaan de piramide bevindt. Volgens Li (2010) dien je dus niet automatisch alleen op het hoogste niveau van de piramide te focussen.

"Focus niet alleen op het hoogste niveaus van 'engagement' maar zorg ervoor dat de basis van 'engagement' goed staat zodat vanuit hier de 'engagement' met je klanten kan groeien; van een toeschouwer naar het delen van content." –Li (2010)

Niet iedereen is het eens met de bovenstaande uitdrukking van Li. In een onderzoek van Google in 2013 werd gesteld dat het idee van de traditionele marketing piramide moet worden omgedraaid, je richt je niet op de grootste groep maar op de belangrijkste groep (Levy, 2013). Bij een traditionele marketingcampagne is het doel het verhogen van naamsbekendheid of zenden van een boodschap. De campagne wordt gericht op 100 procent van de doelgroep en waarvan hopelijk vijf procent de boodschap ontvangt en hier iets mee doet. Deze werkwijze wordt ook wel het AIDA-model genoemd, waarbij de grootste groep zich bovenin de piramide bevindt. Uiteindelijk, onderaan de piramide, blijft de kleinste groep over die over gaan tot de gewenste actie. "Maar waarom draaien we deze tunnel niet om? In plaats van denken aan hoe je zoveel mogelijk mensen kan bereiken, richt je je op de 5% van de doelgroep die de meeste waarde toevoegen (Levy, 2013). "De belangrijkste groep van de 'engagement' piramide is de groep die het meest bereid is om te praten over een merk. Deze groep worden 'advocates' van een merk genoemd. Door te investeren in deze groep, zullen de onderste lagen van de piramide groeien.

2.2.6 Het 4C-Model

Het creëren van 'Customer Engagement' kan volgens verschillende theorieën bereikt worden door het creëren van interactie, co-creatie en ultieme klantervaringen met een merk of product/dienst. Alle ervaringen met het aanbod van een organisatie en de activiteiten van de organisatie spelen een belangrijke rol hierin (Vivek et al., 2012).

Volgens Belleghem (2012) is elke interactie tussen consument en organisatie van belang voor het bedrijf, hij noemt dit conversaties. Deze conversaties vinden niet plaats tijdens de aankoop maar worden gezien als niet-aankoop gerelateerd gedrag. Het model is ontwikkeld met het perspectief op de veranderde wereld. De toenemende rol van Social Media en het internet vraagt volgens Belleghem (2012) om een verandering in de marketingstrategie.

"Om in de toekomst relevant, waardevol en dus succesvol te blijven, moeten bedrijven zich mengen in de conversatie met consumenten." –Belleghem, van, (2012).

Het 4C-Model van Steven van Belleghem (2012) bestaat uit vier pijlers die de basis zijn voor het starten van conversaties met klanten.

- Customer Experience: Een goed product of dienst en een goede service, dit is de basis voor positieve conversaties. De customer experience wordt gezien als alle ervaringen die een klant heeft met zowel het aanbod als de activiteiten van een merk;
- Conversatie: Een bedrijf moet de conversaties van klanten (1) observeren, (2) faciliteren en (3) participeren. Een bedrijf faciliteert bijvoorbeeld een platform of de mogelijkheid waarop klanten content kunnen delen met anderen;
- Content: Het creëren van een conversie leidende contentstrategie. Hiermee laat een bedrijf zien dat zij expert zijn op het vakgebied. Goede content is de beste manier om bereik op te bouwen. Het geeft klanten de mogelijkheid te praten over deze content;
- Collaboratie: Samenwerken met klanten wat leidt tot 'engagement'. Dit kan ook wel worden omschreven als co-creatie. Klanten willen helpen en hier moet een bedrijf op in spelen.

De bovenstaande pijlers van het 4C-Model komen overeen met de manier waarop 'Customer Engagement' kan worden gecreëerd. Volgens Spiegel Research Center (2016) moeten marketeers luisteren en reageren op klanten. 'Customer Experience' zijn alle ervaringen en belevingen die een klant tijdens de interactie met een merk, wat leidt tot 'Customer Engagement' (Vivek et al., 2012 & Collinger et al., (2016). Conversatie, content en collaboratie zijn drie manieren waarop een merk 'engagement' kan creëren met klanten. Het zijn vormen van 'Brand Dialogue Behaviour' of sociaal gedrag van consumenten.

2.2.7 Digital Engagement Framework

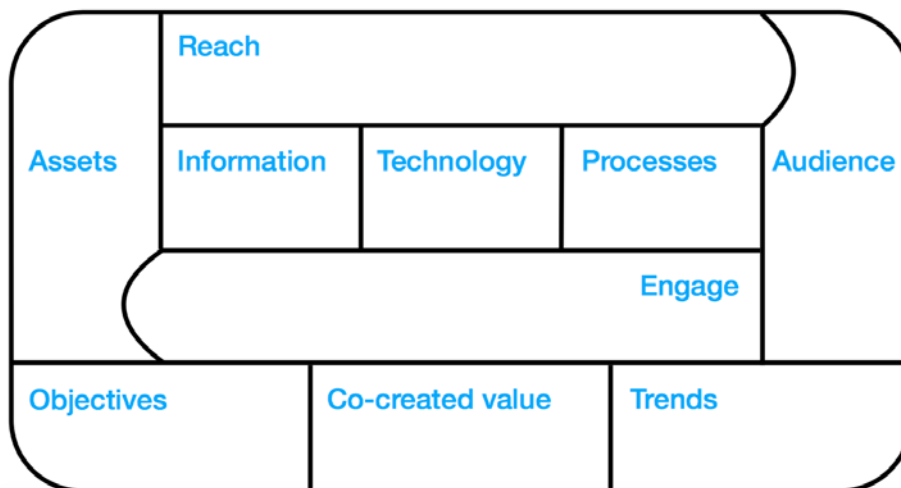
Het 'Digital Engagement Framework' helpt bij het identificeren van mogelijkheden tot het creëren van waarde samen met klanten en op basis hiervan een 'engagement' strategie te ontwikkelen (Richardson & Visser, 2015). Volgens Richardson & Visser ontstaat 'engagement' als samen met de 'stakeholders' een toegevoegde waarde wordt gecreëerd. Dit wordt een waarde-ruil genoemd.

"Engagement is about strengthening existing relationships and entering into a value exchange with your audience." - Richardson & Visser (2015)

Hiervoor dient eerst een uitgebreid onderzoek te worden gedaan naar de waarde die de stakeholders kunnen toevoegen. Deze waarde-ruil leidt uiteindelijk tot 'co-created value'. 'Co-created value' geeft antwoord op hoe een organisatie een meerwaarde kan bieden voor haar klanten en op welke manier klanten waarde kunnen toevoegen voor de organisatie. Richardson & Visser noemen de mogelijke nieuwe waarde die een bedrijf kan toevoegen de 'assets' van de organisatie. Dit zijn middelen of activa die een onderneming bezit en als waardevol kunnen worden gezien. Vervolgens wordt gekeken naar welke middelen de klanten bezitten die vervolgens een waarde kunnen toevoegen voor de organisatie. De waarde die klanten kunnen toevoegen is vaak een bepaald gedrag, zoals het schrijven van een 'review' of het plaatsen van een foto. Dit komt overeen met de theorie van Collinger et al. (2016) die dit gedrag niet-aankoop gerelateerd gedrag noemt en Li (2010) noemt dit sociaal gedrag.

Richardson & Visser (2015) geven hierbij als voorbeeld een online platform waarop wandelroutes staan, de klant kan deze wandelroutes bekijken (assets), vervolgens kan de klant een review achterlaten (waarde voor de organisatie) wat leidt tot een platform met nog hogere waarde voor beide partijen (co-created value).

Het 'digital engagement framework' is een model die voornamelijk gebruikt kan worden voor de ontwikkeling van een nieuwe strategie (afbeelding 6). Het model is geen verklarend model maar een beschrijvend model en helpt organisaties bij de ontwikkeling van een 'engagement' strategie.



Afbeelding 6: Digital Engagement Framework (Richardson & Visser, 2015)

2.3 Deelconclusie

In deze deelconclusie wordt vanuit de theorie een oplossing gegeven voor de probleemstelling. Deze oplossing is een samenvatting van de verschillende beschreven theorieën en modellen. De theorie dient tevens als handvat in het onderzoek en uitwerken van de 'engagement' strategie voor Skydreams.

In de uitvoering van dit onderzoek wordt het 'Customer Engagement Engine' (CEE), ontwikkeld door Spiegel Research Center (2016), als ondersteuning gebruikt. Dit model omvat alle handvatten van 'Customer Engagement' en wordt daarom als meest volledig gezien. Ook wordt in het onderzoek en de implementatie het 'Digital Engagement Framework' van Richardson & Visser (2015) gebruikt als leidraad. Het model geeft duidelijke richting aan hoe een 'engagement' strategie tot stand komt.

Een belangrijke stap richting het ontwikkelen van een 'engagement' strategie is het opzetten van een waarde-ruil met de betrokkenen. Hierom wordt onderzocht hoe Skydreams een mogelijke waarde-ruil kan opzetten met haar klanten, de service professionals. In de interne analyse zijn mogelijke middelen geïdentificeerd die een toegevoegde waarde kunnen leveren aan de klanten. Vervolgens is gekeken naar welke waarde de klanten kunnen toevoegen, dit wordt het gewenste sociale gedrag genoemd. Sociaal gedrag is volgens de theorie van Collinger et al. (2016) al het gedrag dat niet aankoop-gerelateerd is. Daarnaast is het niet alleen belangrijk hoe Skydreams een extra toegevoegde waarde kan bieden, ook is de tevredenheid van het huidige aanbod belangrijk. Dit wordt door Collinger et al. (2016) de ervaringen tijdens het gebruik van een product of dienst genoemd. 'Customer Engagement' ontstaat vanuit de ervaringen van individuen met het aanbod en de activiteiten van een organisatie (Vivek et al., 2012).

In dit onderzoek wordt gefocust op de ervaringen met het aanbod en het niet-aankoop gerelateerd gedrag. Het uitvoeren van niet-aankoop gerelateerd gedrag heeft het grootste effect op 'engagement' (collinger et al., 2016) en wordt daarom als belangrijk gezien in dit rapport. Ook spelen de motivaties een belangrijke rol, zo bleek uit de theorie van Collinger et al. (2016). De ervaringen tijdens de oriëntatie- en aankoop fase van een consument wordt niet meegenomen in dit onderzoek omdat gefocust wordt op het verhogen van 'engagement' met huidige klanten.

In diepte-interviews is de klanttevredenheid gemeten over het huidige aanbod en hoe dit verbeterd kan worden. Vervolgens zijn de wensen en behoeften met betrekking tot de uitbreiding van het aanbod gemeten. Ten tweede is in de interviews achterhaald wanneer de service professionals bereid zijn het gewenst sociaal gedrag uit te voeren. Dit gewenst sociaal gedrag wordt geïdentificeerd in de interne analyse. Dit vormt een waarde-ruil, wat leidt tot het creëren van 'engagement' op het online platform HomeDeal.

Bovenstaande omschreven onderzoek naar een mogelijke waarde-ruil resulteert vervolgens in een advies over de volgende twee onderdelen: (1) hoe het online platform kan bijdragen aan het verbeteren van het aanbod en (2) hoe het online platform niet-aankoop gerelateerd gedrag, of ook wel sociaal gedrag, kan stimuleren. Beide onderdelen leiden tot 'engagement' met klanten.

3 Interne analyse

Op basis van het 'digital engagement framework' van Richardson & Visser (2015) wordt in deze interne analyse gekeken naar de manier waarop de organisatie momenteel waarde creëert voor haar klanten. In dit hoofdstuk is de strategie en marketingmix onderzocht om te kijken naar de toegevoegde waarde die Skydreams momenteel aan haar klanten levert. Vervolgens is op zoek gegaan naar datgene dat Skydreams zelf kan toevoegen en hetgeen dat de klant kan toevoegen aan het bedrijf. Dit wordt de waarde-ruil genoemd (Richardson & Visser, 2015).

3.1 Missie en Visie

De visie van Skydreams wordt als de grondslag van het succes gezien. Skydreams ziet internet als een plaats waar consumenten en bedrijven elkaar ontmoeten om zaken te doen. Deze visie is de basis voor de online marktplaatsen die Skydreams uitgeeft.

De missie komt voort uit de visie van Skydreams en luidt als volgt:

"Groeï realiseren door product specifieke marktplaatsen te ontwikkelen, waarmee consumenten de beste deals vinden en bedrijven succesvol klanten werven."- Skydreams, 2017

Deze missie geeft het werkgebied van Skydreams duidelijk weer. Het doel dat hiermee bereikt wordt is het samenbrengen van consumenten en bedrijven. Alles wat Skydreams doet of in de toekomst gaat doen wordt gedaan vanuit dit oogpunt.

3.2 Strategie

In deze paragraaf is de huidige marketingstrategie beschreven van Skydreams. Hiervoor is gebruik gemaakt van de waarde strategieën van Treacy & Wiersema (1993). Volgens deze theorie kan een organisatie niet in alles goed zijn. Het is namelijk belangrijk om een unieke waarde te bieden aan de klanten. Een organisatie dient hierom te focussen op één van de waarde strategieën van Treacy & Wiersema. Echter, dient een organisatie alle drie de disciplines te beheren tot een bepaalde ondergrens en vervolgens in één van de disciplines te excelleren. Alle drie de waarde strategieën worden hieronder toegelicht. Vervolgens is de mate waarin Skydreams excelleert in deze discipline omschreven.

3.2.1 'Product Leadership'

Een organisatie die de waarde strategie 'Product Leadership' excelleert, streeft voortdurend naar nieuwe productinnovaties en het bouwen van een merk (Treacy & Wiersema, 1993). Om te excelleren in deze discipline is creativiteit van de onderneming belangrijk. De afdeling productontwikkeling moet voortdurend bezig zijn met het ontwikkelen en verbeteren van producten. Ook kenmerkt een organisatie met deze discipline zich door de snelle processen die zijn ingesteld zodat een vernieuwd product/dienst snel op de markt gebracht kan worden.

De discipline 'Product Leadership' wordt beheerd maar is duidelijk niet waar Skydreams in excelleert. Door toenemende concurrentie wordt door werknemers opgemerkt dat Skydreams niet het beste product aanbiedt. Concurrenten lopen voor op de ontwikkeling van producten en innovatie is een proces dat langzaam verloopt. Bij concurrenten hebben consumenten al de mogelijkheid om reviews te schrijven en te lezen (J. Willigenburg, persoonlijke communicatie, 29 maart 2017). Als accountmanager is Joost Willigenburg dagelijks het aanspreekpunt voor klanten die tegen problemen aanlopen. Hij ontvangt de feedback en geeft deze door aan het product team. Hierin ziet hij duidelijk dat concurrenten voorlopen. Skydreams beheert de discipline 'product leadership' omdat zij een goed product aanbieden en bezig zijn met het verbeteren hiervan. Echter heeft het verbeteren van deze kwaliteit niet de hoogste prioriteit en dat is terug te zien in het product in vergelijking tot concurrenten (hoofdstuk 4). De processen zijn hier duidelijk niet op ingesteld.

3.2.2 'Customer Intimicy'

Een organisatie die excelleert in 'Customer Intimicy' ontwikkelt producten/diensten naar de wensen van individuele klantgroepen of soms zelf individuele klanten (Treacy & Wiersema, 1993). Deze organisaties focussen op een excellente klantenservice wat leidt tot klantenbinding. Deze strategie leidt, in tegenstelling tot

‘Operational Excellence’ tot hogere kosten. Maar deze organisaties investeren nu in de relatie met de klant zodat loyaliteit ontstaat.

De waarde strategie ‘Customer Intimicy’ wordt door Skydreams het minst goed beheerd. Het bouwen van een relatie en het aanpassen van het aanbod aan de wensen van de klant zijn twee onderdelen die weinig aandacht krijgen in de organisatie. Volgens L. Verbakel (persoonlijke communicatie, 27 februari 2017) is dit een logisch gevolg van een service die volledig vanaf het internet wordt gefaciliteerd. Skydreams heeft een accountmanagement team die dagelijks klaar zit om de problemen van service professionals op te lossen en instellingen aan te passen. Maar hierin blijkt nog veel te kunnen worden verbeterd. De accountmanagers vangen zowel de vragen op van bedrijven als de consumenten waardoor zij eigenlijk weinig tijd hebben voor wat echt belangrijk is; het opbouwen van een relatie met de bedrijven. De bedrijven zijn namelijk de klanten waaraan Skydreams geld verdient (J. Willigenburg, persoonlijke communicatie, 29 maart 2017).

3.2.3 ‘Operational Excellence’

De waarde strategie ‘Operational Excellence’ wordt beheerd als een organisatie een specifieke strategie heeft die gericht is op de productie en/of levering van producten/diensten (Treacy & Wiersema, 1993). Een organisatie streeft ernaar om een goede kwaliteit tegen een lage prijs aan te bieden. De processen van de onderneming, met ‘Operational Excellence’, zijn zo ingericht dat kosten laag kunnen worden gehouden.

In een interview met oprichter en marketingmanager L. Verbakel (persoonlijke communicatie, 27 februari 2017) zijn de waarde strategieën besproken.

“Skydreams excelleert in gestroomlijnde en efficiënte processen. Dagelijks zijn verschillende afdelingen bezig met het optimaliseren van processen. Ons doel is om zowel voor de consument als voor de bedrijven een hoge mate van gemak aan te bieden. Hierin proberen we de kosten zo laag mogelijk te houden”

- L. Verbakel, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017

De processen bestaan onder andere uit het verbeteren van de vindbaarheid van de websites in zoekmachines. Deze vindbaarheid zorgt voor de goede vindbaarheid van de websites in zoekmachines voor zowel de consument als de bedrijven. Hiervoor zijn gespecialiseerde afdelingen opgezet binnen de organisatie die met hun kennis de kosten zo laag mogelijk proberen te houden. Ook is de organisatie bezig met het verbeteren van het gemak waarin zowel de bedrijven als de consumenten gebruik moeten kunnen maken van de service. De klanten verwachten een gemakkelijke manier om offertes aan te vragen (consumenten) en leads te ontvangen (bedrijven) (L. Verbakel, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017). Skydreams biedt bedrijven een gemakkelijke manier om aan extra klanten te komen. Een bedrijf hoeft bijvoorbeeld geen abonnement bij ons af te sluiten maar kan stoppen en zijn limiet verhogen of verlagen wanneer hij of zij dat wil. Tevens is het belangrijk dat bedrijven een geleidelijke stroom van leads ontvangen. Dit voorkomt dat een bedrijf wordt teleurgesteld als hij of zij in een week in plaats van het gewenste aantal van vijf maar twee leads ontvangt. Dat is waar Skydreams dagelijks aan werkt (L. Verbakel, persoonlijke communicatie, 27 februari 2017).

3.4 Marketingmix

Vanuit de marketingmix wordt gekeken naar de manier waarop Skydreams momenteel waarde creëert voor haar klanten. In dit onderzoek wordt gefocust op de klantgroep ‘service professionals’ en niet de consumenten.

Product

Aan de hand van de vijf product niveaus van Kotler (1967) is de waarde die het product, of in dit geval dienst, levert aan de service professionals in kaart gebracht (bijlage 4).

Skydreams biedt aan de ene kant gegevens van potentiële klanten (leads) aan voor bedrijven en aan de andere kant zijn zij voor consumenten een vergelijkingsplatform waar offertes kunnen worden aangevraagd. Skydreams neemt de leadgeneratie voor service professionals uit handen. Het kernproduct bestaat uit het genereren van gegevens van potentiële klanten. Service professionals maken gebruik van de dienst omdat ze op zoek zijn naar gegevens van potentiële klanten. Het generiek product bestaat uit de leadgeneratie zelf en de websites die Skydreams bezit waarmee de leads worden gegenereerd. Skydreams biedt een constante stroom van leads aan de mogelijkheid leads aan en een eenvoudige manier om te reclameren als een lead niet naar wens is. Daarnaast biedt Skydreams een dashboard aan waarop de service professionals zijn/haar gegevens kan

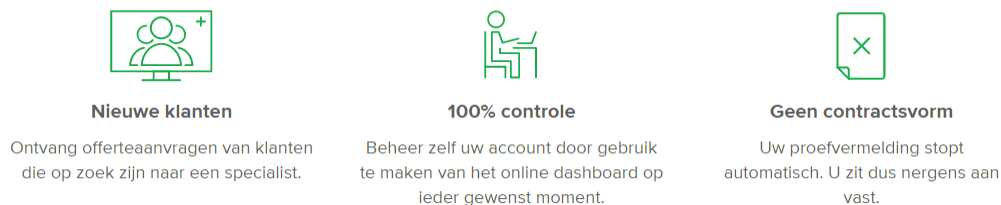
instellen en het limiet en regio kan aanpassen. Indien de service professional dan nog vragen heeft, dan heeft hij/zij de mogelijkheid contact op te nemen met een accountmanager. Ten slotte werkt Skydreams met een betalingssysteem zonder contractvorm. De onderdelen, dashboard, klantenservice en zonder contractvorm, vallen onder het aangevuld product van Skydreams. Mogelijkheden waarin Skydreams kan groeien worden geïdentificeerd als het potentieel product; (1) Onderscheidend profiel met reviews en foto's, (2) een blog voor bedrijven en (3) onlinemarketingdiensten.

Promotie

De B2B marketingstrategie van Skydreams is een globale strategie volgens de internationale strategieën van Floor en van Raaij (2015). Dit betekent dat in zeventien landen dezelfde merk- en reclamestrategie, hetzelfde concept en dezelfde uitvoering wordt gebruikt. Voor ieder land en iedere markt worden dezelfde marketingacties uitgevoerd en dezelfde brieven verstuurd vertaald in de desbetreffende taal (I. Frowijn, persoonlijke communicatie, 12 april 2017). Een nieuwe lancering wordt bepaald uit het zoekvolume van een zoekwoord in zoekmachines zoals Google. Het zoekvolume is het aantal keer dat een zoekwoord wordt gezocht in zoekmachines.

De boodschap luidt als volgt: "Laat uw onderneming groeien". In afbeelding 7 is een voorbeeld van de website ZonnepaneelOffertes.com weergegeven waarin de boodschap is verwerkt.

Waarom ZonnepaneelOffertes.com?



Afbeelding 7: Boodschap op website ZonnepaneelOffertes.com (Skydreams, 2017)

Alle marketingacties zijn gericht op de acquisitie van nieuwe klanten (I. Frowijn, persoonlijke communicatie, 12 april 2017). Na de lancering van een nieuwe website start de acquisitie. De data van potentiële klanten wordt opgevraagd vanuit de goudengids en vervolgens wordt een brief per post verstuurd. De communicatieboodschap is gericht op het starten met een 'free-trial', een proefperiode van 14 dagen. Daarnaast wordt momenteel geen marketing of promotie ingezet dat gericht is op het behoud van klanten (I. Frowijn, persoonlijke communicatie, 12 april 2017).

Plaats

De plaats waar de dienst wordt aangeboden is op het internet door middel van websites. Skydreams verkoopt haar diensten via 150 websites wereldwijd. Voor iedere markt is een aparte website (voorbeeld: ZonnepaneelOffertes.com) en sinds twee jaar is in Nederland het platform HomeDeal actief. Omdat Skydreams verder geen vorm van naamsbekendheid of fysieke winkels heeft, is de zoekmachinemarketing een erg belangrijk onderdeel bij het distributiebeleid. Zoekmachines zijn gekozen als middel om de websites onder de aandacht te brengen bij de consumenten.

In figuur 1 is te zien welke plaats Skydreams inneemt in het distributiekanaal. Skydreams is een tussenschakel tussen consument en bedrijf.



Figuur 1: Distributiekanaal Skydreams

Prijs

Het aanvragen van offertes voor de consument is gratis. Per lead die Skydreams vervolgens verstuurd naar een bedrijf, betaald een bedrijf een vast bedrag. Een service professionals ontvangt leads zonder contractvorm. Het vaste bedrag is 10 euro per lead.

3.5 Identificeren waarde-ruil

De eerste stap naar het creëren van een 'customer engagement' strategie is het bepalen op welke manier voor alle betrokken partijen waarde kan worden gecreëerd. In de interne analyse is gezocht naar middelen die Skydreams niet tot haar beschikking heeft, maar de service professionals wel (figuur 2). De andere kant van de waarde-ruil kan worden ingevuld in de afnemersanalyse.

- **Geen branche gerelateerde expertise**

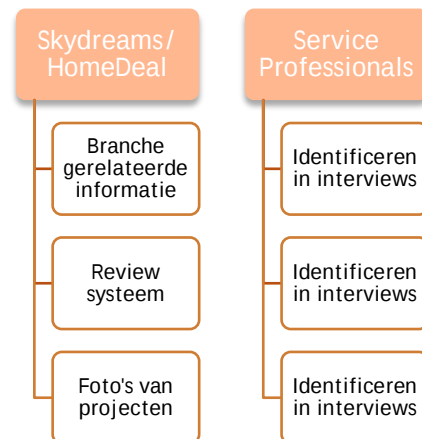
Op HomeDeal worden 33 verschillende markten samengebracht. Over iedere markt wordt zoveel mogelijk informatie geschreven om de HomeOwner te inspireren en informeren. De content schrijvers van HomeDeal moeten deze informatie van het internet af halen wat best lastig is. De teksten op HomeDeal worden dus geschreven zonder dat hier specifieke kennis over beschikbaar is.

- **Geen rechtsvrije foto's van projecten**

De service professionals werken dagelijks aan mooie projecten zoals het opknappen van een tuin, de aanleg van een keuken of een geschilderde muur. Skydreams wil op HomeDeal de consumenten inspireren met passend beeldmateriaal over deze verschillende projecten. Echter, blijkt dit intern lastiger te zijn dan het lijkt. Er zijn strenge wetten rondom het gebruik van foto's op het internet.

- **Reviews verzamelen**

Volgens medeoprichter en marketingmanager L. Verbakel (persoonlijke communicatie, 27 februari 2017) is het toevoegen van reviews een belangrijke stap om de waarde van het platform HomeDeal te verbeteren. Skydreams wil consumenten de mogelijkheid bieden reviews te bekijken van vorige afnemers.



Figuur 2: Identificeren waarde-ruil voor Skydreams

3.6 Deelconclusie

De interne analyse heeft tot een aantal belangrijke inzichten geleid. De belangrijkste inzichten worden hier kort beschreven.

1. **Weinig focus op de klant, veel op processen:**

De strategie van Skydreams is voornamelijk gericht op optimalisatie van processen en het reduceren van de kosten. Opvallend is de lage focus op de wensen van de klant en het verbeteren van de klantrelatie. Dit zijn namelijk twee belangrijke onderdelen voor 'customer engagement' zo blijkt uit de theorie (hoofdstuk 2).

2. **Doorgroeien naar potentieel product:**

Het potentieel product in de vijf productniveaus van Kotler laat zien waar een organisatie nog naar toe kan groeien. Het potentieel product kan mogelijk extra waarde toevoegen aan de service professionals en de andere zijde van het waarde-ruil model invullen. De wensen en behoeften rondom het mogelijke potentieel product wordt onderzocht in de afnemersanalyse (hoofdstuk 4).

3. **Geen promotie strategie aanwezig die gericht is op het behoud van de huidige klanten:**

Momenteel wordt het gehele B2B marketingbudget uitgegeven aan het acquireren van nieuwe klanten. Dit is een kans die veel kan opleveren als een deel van de promotie gericht wordt op het bouwen van een langdurige relatie.

4. **Klant beschikt over middelen die een hoge waarde toevoegen voor Skydreams:**

Meerdere activiteiten zijn geïdentificeerd die de klanten mogelijk kunnen uitvoeren zodat voor Skydreams waarde wordt toegevoegd. Met deze activiteiten kan Skydreams het platform HomeDeal verbeteren wat mogelijk leidt tot een groei van het aantal bezoekers en de gebruikservaring voor de consument. Skydreams wil de service richting de consument zo goed mogelijk maken omdat de consument ten slotte degene is die de offertes aanvraagt. Deze offerteaanvragen heeft Skydreams nodig om omzet te kunnen genereren.

4 Externe analyse

In dit hoofdstuk wordt de externe omgeving, waarin Skydreams zich bevindt, geanalyseerd. Aan de hand van 'benchmarking' is gekeken naar hoe Skydreams kan leren van haar concurrenten bij het ontwikkelen van een online platform voor de service professionals. Voordat benchmarking is toegepast is een bedrijfstakanalyse uitgevoerd om de mate van concurrentie te bepalen. De bedrijfstakanalyse is opgenomen in bijlage 5.

4.1 Benchmarking

Voor dit onderzoek is gekozen voor een product benchmarking onderzoek. Product benchmarking is een proces van het ontwerpen van nieuwe producten/diensten of het verbeteren van huidige producten/diensten (Sekhar, 2010). Product benchmarking is het tegenovergestelde van het traditionele proces van productontwikkeling, concurrenten worden nu juist gebruikt om van te leren door sterktes en zwaktes te identificeren. In tegenstelling tot productinnovatie waarbij juist naar een onderscheidend vermogen tegenover concurrenten wordt gezocht. Hier is voor gekozen omdat uit de bedrijfstakanalyse bleek dat weinig differentiatie mogelijk is.

De onderzoeksmethode van product benchmarking is geschikt voor dit onderzoek omdat het inzicht kan bieden over hoe concurrenten een online platform inzetten. In vijf stappen is een benchmarking uitgevoerd tussen Skydreams en de belangrijkste concurrenten.

4.1.1 Identificeren van probleemgebieden

Als eerste wordt bepaald op welke factoren de benchmarking toegepast dient te worden. Skydreams kan in het ontwikkelen van een online platform en klantgerichte strategie leren van haar concurrenten. De volgende probleemgebieden zijn geïdentificeerd:

- Toepassen van 'engagement' door de inzet van een online platform: De verschillende manieren om 'engagement' toe te passen, namelijk; interactie en co-creatie creëren met hun klanten, of concurrenten een online platform aanbieden voor bedrijven, en zo ja, welke functies daarop aanwezig zijn;
- Het aanbod: Uit theorie bleek dat klantervaringen met zowel de activiteiten als het aanbod bepalend zijn voor het creëren van 'engagement' (Vivek, 2012). Het is belangrijk om te kijken naar het huidige aanbod van concurrenten en wat de sterktes en zwaktes hierin zijn.

4.1.2 Identificeren van belangrijkste concurrenten

Op het internet zijn vele lead generators te vinden waar consumenten offertes kunnen aanvragen en vergelijken en waar bedrijven zich kunnen aanmelden en vanuit hier leads ontvangen. Niet al deze leadgeneratie websites worden als concurrent gezien van Skydreams. De kleine websites waar een consument leads kan aanvragen zijn niet direct bedrijven bij aangesloten. Deze websites werken op basis van affiliatie marketing. Een offerteaanvraag via de website wordt als het ware doorverkocht aan een grote partij. Skydreams werkt zelf ook met affiliatie partners samen. Deze affiliatie websites worden niet als concurrent gezien.

De twee grootste concurrenten van Skydreams in Nederland zijn Werkspot en Solvari (L. Verbakel, persoonlijke communicatie, 24 februari 2017). Yonego wordt ook als concurrent gezien, maar biedt naast leadgeneratie nog andere diensten aan. Skydreams concurreert met Yonego alleen op de bedrijfstak leadgeneratie. Daarnaast is sinds kort Homify actief op de Nederlandse markt, Homify is een grootte speler in de internationale markt. Ten slotte is gekeken naar grote spelers op internationale markten, waar Skydreams van kan leren, maar niet worden gezien als directe concurrenten voor dit onderzoek. HomeAdvisor wordt gezien als een grote speler in Amerika en dient voor Skydreams als inspiratiebron (L. Verbakel, persoonlijke communicatie, 24 februari 2017).

Bij het identificeren van de concurrenten is gekeken naar de werkwijze van de leadgeneratie bedrijven. Solvari, Homify, Werkspot en HomeAdvisor hebben allemaal een online platform waarop verschillende functies worden aangeboden. Yonego daarentegen heeft, net als Skydreams, meerdere losse offertewebsites die voor elke branche verschillend zijn (bijvoorbeeld: Zonnepaneeloffertes.com).

4.1.3 Vergelijken concurrenten met HomeDeal

In deze stap worden de concurrenten en HomeDeal beoordeeld op de probleemgebieden. De beoordeling is terug te zien in de tabellen. Vervolgens is een korte conclusie beschreven met daarin de belangrijkste resultaten. Een uitgebreide analyse van de platformen/websites en diensten van de concurrenten is weergegeven in bijlage 6.

Engagement en online profiel

De drie grootste concurrenten van HomeDeal bieden allemaal een online profiel voor de bedrijven aan (bijlage 7, tabel 15). Zij bieden bedrijven de mogelijkheid zich online te presenteren door middel van een profiel. Alle concurrenten werken hier met een review-systeem. Ook worden alle profielen overzichtelijk op een pagina weergegeven op de websites. De profielen op Werkspot zijn iets minder goed zichtbaar, je moet zoeken naar het overzicht met profielen, in tegenstelling tot Solvari, Homify en HomeAdvisor waar de profielen juist erg goed zichtbaar zijn. Werkspot biedt op het profiel niet de mogelijkheid aan foto's en persoonlijke gegevens toe te voegen zoals een telefoonnummer en website. Wel kan een vakman een omschrijving van het bedrijf geven. Solvari, Homify en HomeAdvisor bieden de mogelijkheid foto's van voorgaande projecten toe te voegen aan het profiel. Homify en HomeAdvisor gebruiken de foto's die geplaatst worden op de website om de consument te inspireren. Zij doen dit beide op een eigen en unieke manier. Homify communiceert dit naar de professionals als een manier om het bedrijf te promoten op de website. Het magazine van Homify heeft namelijk vele lezers per maand (Homify, 2017). Solvari biedt de professional een dashboard aan met hierop de mogelijkheid inzicht te verkrijgen in de statistieken. HomeAdvisor heeft een content strategie voor de service professionals. De blog biedt artikelen aan over financiën, sales en marketing. De andere concurrenten hebben geen content strategie voor de professionals.

De benchmarking van 'engagement' en het online profiel is bijgevoegd in bijlage 7.

Het aanbod

Ten eerste blijkt uit de benchmarking van het aanbod dat Skydreams, na Werkspot, de meeste leads genereert (bijlage 8, tabel 16). Werkspot heeft een andere werkwijze en genereert geen leads maar een consument kan een klus plaatsen (Werkspot, 2017). Solvari genereert minder leads maar heeft meer aangesloten service professionals (Solvari, 2017). Skydreams en het platform HomeDeal bieden momenteel het minst uitgebreide aanbod aan. HomeAdvisor biedt een breed en het meest volledige pakket aan van de concurrenten. Echter, HomeAdvisor wordt niet als directe concurrent gezien maar als inspiratiebron. HomeAdvisor heeft geen aangesloten service professionals in Nederland. Homify is, voor nu, geen grote concurrent op het gebied van leadgeneratie omdat zij pas kort op de Nederlandse markt opereren. Opvallend is dat bijna alle concurrenten het profiel gratis aanbieden en werken met een premium prijsstrategie. Het gratis profiel maakt het aantrekkelijker om je aan te melden als bedrijf. Voor het werven van nieuwe klanten is dit een goede optie om aan te bieden voor HomeDeal. HomeDeal communiceert het duidelijkst voor de contactmogelijkheden, wat als zeer positief wordt gezien.

De benchmarking van het aanbod is bijgevoegd in bijlage 8.

4.1.4 Sterktes en zwaktes concurrenten

In de voorgaande stap zijn de concurrenten geanalyseerd op basis van belangrijke onderdelen voor een online platform, 'engagement' en het aanbod binnen deze branche. Deze analyse heeft geleid tot belangrijke bevindingen per concurrent. Per concurrent zijn de belangrijkste sterktes en zwaktes omschreven (tabel 1).

De volgende bevindingen uit de benchmarking worden als belangrijk bevonden:

- Homify, Solvari en Werkspot bieden bedrijven de mogelijkheid een online profiel aan te maken en hierop reviews te verzamelen. HomeDeal is de enige in de markt in Nederland die dit nog niet aanbiedt. Homify en Solvari bieden de bedrijven ook zichtbaarheid op het online platform doordat consumenten de profielen gemakkelijk kunnen bekijken. Werkspot heeft dat niet. Het is voor HomeDeal belangrijk hierin een onderscheid te maken.
- HomeAdvisor biedt naast leads en een online profiel ook extra services aan waarmee een onderneming kan groeien als hij/zij zich aanmeldt. HomeAdvisor deelt tips via de Proguide Blog, biedt templates van formulieren aan en de mogelijkheid voor het bouwen van een eigen website. Skydreams bezit de expertise om soortgelijke functies aan te bieden, zo bleek uit de interne

analyse. De concurrenten in Nederland bieden soortgelijke functies nog niet aan, dit kan worden gezien als een kans voor HomeDeal om zich te onderscheiden.

- Homify werkt op basis van een premium model. Solvari doet dit ook; je kan je altijd aanmelden met alleen een profiel zonder dat je leads ontvangt. In beide gevallen ben je zichtbaar op een online platform. Dit verleidt de bedrijven om zich uiteindelijk sneller ook aan te melden voor leadgeneratie, hier kan dan op worden ingespeeld met marketing en promotie. Dit is een kans voor HomeDeal om op deze manier meer nieuwe klanten te acquisieren.
- Homify past co-creatie toe met klanten. Zij bieden de bedrijven extra mogelijkheden zoals het plaatsen van werk in blogs en een online magazine. Hiermee wordt de waarde van het platform voor bedrijven verhoogt en wordt gestimuleerd om het profiel te updaten. Dit is belangrijk omdat anders de waarde van het profiel wegvalt.

Voor een uitgebreide sterktes en zwaktes omschrijving per concurrent, zie bijlage 9.

Tabel 1: Sterktes en zwaktes a.d.h.v. benchmarking concurrenten

	Werkspot	Solvari	Homify	HomeAdvisor
Sterktes	- Uniek concept: Klus wordt geplaatst - Sterk review systeem geïntegreerd - Hoge kwantiteit (1.000 klussen per dag)	- Inspiratieplatform voor consumenten - Hoge zichtbaarheid voor bedrijven op het platform - Uniek campagne systeem	- Interactief platform waar consument en professional aan bijdraagt (co-creatie) - Hoge zichtbaarheid voor bedrijven op het platform - Premium model	- Een compleet pakket met veel aanvullende services - Consument en professionals vormen samen platform (co-creatie) - Content strategie aanwezig
Zwaktes	- Lage zichtbaarheid voor bedrijven op het platform - Geen content strategie - Geen aanvullende services	- Geen content strategie voor professionals - Geen co-creatie	- Weinig aangesloten service professionals in Nederland - Geen content strategie	- Geen prijsstrategie

4.2 Deelconclusie

De analyse uit dit hoofdstuk geeft antwoord op deelvraag 3. De deelvraag luidde als volgt:

“Wie zijn de concurrenten van Skydreams? En hoe ziet het online platform en het aanbod van de concurrenten eruit?”

De belangrijkste concurrenten van Skydreams zijn Werkspot en Solvari. Vanuit de situatie voor het opzetten van een online platform zijn Solvari en Homify de grootste concurrenten. HomeAdvisor is een inspiratiebron maar wordt niet gezien als concurrent. Uit onderzoek blijkt dat alle concurrenten een profiel aanbieden met een review-systeem. Solvari en Homify hebben de profielen uitgebreid met de mogelijkheid foto's toe te voegen en voorgaande projecten te beschrijven. Een consument kan op het profiel van een professional dus alle informatie vinden. Ook kan een consument op Solvari en Homify zoeken naar professionals in de regio en dan de profielen bezoeken. Op Werkspot zijn de profielen iets minder goed zichtbaar. De foto's van Homify worden gebruikt in het magazine van de website, er wordt hier een vorm van co-creatie toegepast. Geen van de concurrenten op de Nederlandse markt bieden een blog aan voor professionals. HomeAdvisor doet dit wel.

Er kan worden geconcludeerd dat Skydreams het platform HomeDeal kan inzetten door het aanbieden van een online profiel met hierop reviews voor de service professionals. Als service professionals een profiel bijhouden creëert dit een extra waarde voor Skydreams omdat hierop reviews kunnen worden verzameld die relevant zijn voor de HomeOwner als zij offertes aanvragen bij Skydreams. Ook kan het platform worden ingezet voor co-creatie door het toevoegen van de mogelijkheid om foto's te plaatsen op het profiel. Deze foto's kan Skydreams dan gebruiken in het schrijven van inspiratieblogs op HomeDeal. De wensen en behoeften rondom een profiel worden meegenomen in de diepte-interviews.

5 Afnemersanalyse

Volgens de theorie van Richardson en Visser (2015) is de afnemersanalyse de plaats waar onderzocht wordt wat (1) de wensen en behoeften zijn van de service professional rondom het uitbreiden/vernieuwen van huidige aanbod, (2) de ervaring met het huidige aanbod en de activiteiten en (3) wanneer de service professional het gewenst sociaal gedrag willen uitvoeren. Mogelijke uitbreidingen van het huidige aanbod zijn in de interne analyse geïdentificeerd als sterktes (paragraaf 3.5.1) en het gewenste sociale gedrag is geïdentificeerd als kansen (paragraaf 3.5.2).

De bovenstaande punten zijn opgenomen in een topic list ter voorbereiding van diepte-interviews met de service professionals (bijlage 2).

5.1 De service professionals

De huidige klanten zijn alle aangesloten service professionals die leads afnemen bij Skydreams. Deze klanten zijn onder te verdelen in zeventien markten in huis en tuin projecten. De belangrijkste motivaties en de werkwijze van de service professionals zijn achterhaald. De zeventien markten, die momenteel op HomeDeal staan, zijn voor het onderzoek opgedeeld in drie segmenten, uit ieder segment is vervolgens één markt als referentiekader gebruikt (bijlage 1, tabel 1). In de uitwerking wordt dan ook gesproken van; segment één, segment twee en segment drie in de uitwerking van de afnemersanalyse. Tevens zijn de respondenten onderverdeeld in 'kleine' en 'grote' bedrijven. De kleine bedrijven zijn eenmanszaken en de grote bedrijven zijn bedrijven met twee werknemers of meer.

5.1.1 Motivaties

Isaac et al. (2015) stelde dat individuen de interactie met een product of dienst reflecteren als een manier om persoonlijke doelen te bereiken. Om deze reden is het voor een organisatie belangrijk dat alle interactie tussen een bedrijf en haar klanten bijdraagt aan het behalen van de persoonlijke doelen van de klant. Om deze reden zijn de persoonlijke doelen of motivaties van de klanten achterhaald. Zeven van de 12 respondenten gaven aan dat zij gebruik maken van de dienst van Skydreams omdat het 'nieuwe klanten' oplevert.

"Ja, je biedt potentiële klanten aan en als je dat zelf moet doen dat is hartstikke lastig"- Respondent 6

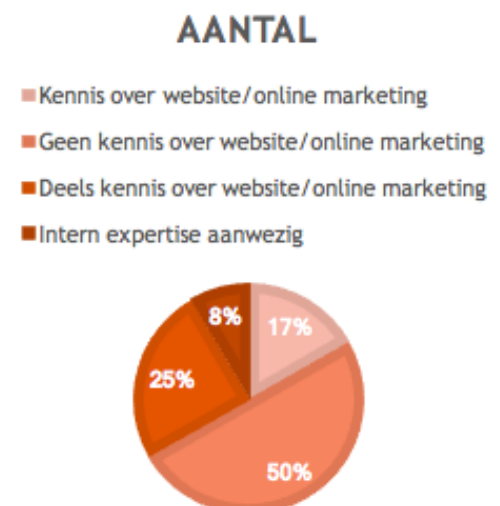
Een bedrijf kan ervoor kiezen om de leadgeneratie voor zijn bedrijf zelf te doen of om dit uit handen te geven. Respondent 6 geeft aan dat dit iets is wat heel lastig is. Leadgeneratie is iets wat in de afgelopen jaren van offline naar online is verschoven. Hiervoor is kennis nodig van specifiek vakgebied, namelijk online marketing. Deze kennis hebben de bedrijven vaak niet, voornamelijk de eenmanszaken in het lagere segment, zie paragraaf 5.1.2.

"Ik heb ook weleens geadverteerd in lokale kranten maar daar komt bijzonder weinig uit. Dus ja een advertentie kost al gauw 200 euro. Ik heb dan liever 10 of 15 leads waar ik echt iets mee kan doen."- respondent 2

Vier van de 12 respondenten geven vervolgens ook aan dat de dienst als een beter middel zien dan adverteren. Respondent 7 geeft aan dat hij de dienst ook gebruikt om zijn naamsbekendheid te verhogen.

5.1.2 Online zichtbaarheid

In het interview is het gedrag en kennis van de respondenten geobserveerd. Vanuit deze observatie, en de vragen over online zichtbaarheid, kan worden gezegd dat de respondenten in de grotere bedrijven en segment 1 meer kennis bezitten over ondernemen, en hoger opgeleid zijn. De respondenten met kleine bedrijven en segment twee en drie gaven aan dat zij gespecialiseerd zijn in het eigen vakgebied en niet in hoe zij websites moeten opbouwen of beter vindbaar kunnen zijn in Google.



Figuur 3: Kennis online marketing en website respondenten

“Ik ben daar niet zo in thuis en dus laat je dat snel versloffen. Daar ben ik gewoon heel eerlijk in. Ik ben gewoon goed in zonwering monteren en verkopen.”- respondent 5

In figuur 2 is te zien dat 50% geen kennis heeft over online marketing en de website. 25% heeft deze kennis deels en staat open voor informatie over dit onderwerp.

Alle vier de kleine bedrijven in segment 2 en segment 3 gaven aan dat zij de website en online marketing uitbesteden en deze kennis niet zelf beschikken. Respondent 8 geeft aan hier intern een marketeer voor te hebben en de overige respondenten doen dit zelf.

“Daar sta ik positief tegenover omdat je altijd actief moet blijven. Dat is het nadeel van internet, mensen zoeken actief. Ze moeten je wel kunnen vinden. En wij scoren redelijk hoog met Google.” – respondent 8

“Het heeft ook wel iets met betrouwbaarheid c.q. mensen kunnen je vinden. Dus ja mensen zien dat een echt bedrijf is, en het straalt vertrouwen uit. Het hoort er wel bij, zeker in deze digitale wereld.” – respondent 9

Alle 12 respondenten vinden de online zichtbaarheid van hun onderneming belangrijk. De respondenten zijn op de hoogte van het belang hiervan en de groei van de onlinewereld. 7 van de 12 respondenten zijn actief bezig of bezig geweest met de online vindbaarheid van hun website. 5 van deze 7 respondenten gaven aan dit gedaan te hebben door een Adwords campagne te laten uitvoeren. 1 van de 12 respondenten geeft aan hier seminars over bij te wonen. De andere 5 respondenten beschikken wel over een website maar geven aan hier weinig tijd voor te hebben of geen kennis tot hun beschikking te hebben.

“Dus op zich staan we positief tegenover het verbeteren van de website, en als jullie daar iets in kunnen betekenen. Het is een stukje knowhow die jullie hebben en wij niet.” – respondent 11

Drie van de 12 respondenten geven aan open te staan voor tips en hulp vanuit Skydreams. Zes van de 12 respondenten geven aan tevreden te zijn met hun website momenteel. De overige 6 respondenten geven aan dat verbetering noodzakelijk is maar daar momenteel geen tijd voor te hebben, de kennis niet te beschikken of afhankelijk te zijn van externe.

5.1.3 Werkwijze bedrijven

De werkwijze van de service professionals is onderzocht omdat dit meespeelt in het contact dat Skydreams met hen heeft en het contact dat plaatsvindt tussen de service professionals en HomeOwners. Elf van de 12 respondenten geven aan dat zij direct, het liefst binnen 24 uur, telefonisch contact opnemen met leads.

“Als ik een lead heb probeer ik zo snel mogelijk te bellen naar de mensen en wie weet zijn er meerdere concurrenten die ook gaan bellen. Dus ja je moet gewoon zo snel mogelijk proberen te bellen.”

Alle respondenten uit het segment ‘kleine bedrijven’ zijn eenmanszaken en werken vanuit huis. Zij beschikken dus niet over een showroom of kantoor. De grote bedrijven beschikken vaak over een kleine tot middelgrote kantoorruimte. 11 van de 12 respondenten geven aan dat de voorkeur gaat naar het maken van een afspraak voordat een offerte kan worden opgesteld. Het is in veel branches moeilijk om een offerte op te maken als de situatie niet kan worden bekeken.

“Als wij klanten bellen, dan hebben ze geen idee dat ze gebeld gaan worden” – respondent 3

5.2 Klanttevredenheid

De klanttevredenheid met het huidige aanbod is onderzocht omdat dit een positief verband heeft met ‘engagement’ (Vivek, 2012., Belleghem, 2015. & Collinger et al., 2016). De huidige klanttevredenheid is gemeten aan de hand van de Net Promotor Score (Bain & Company, 2017). Met deze methode kan de klanttevredenheid gemeten worden door het vragen van een simpele vraag: **“Hoe waarschijnlijk is het dat u Skydreams aanbeveelt aan een vriend of collega?”**

5.2.1 Net promotor score

De respondenten is gevraagd in welke mate zij Skydreams zouden aanbevelen aan andere bedrijven. Acht van de 12 respondenten beoordelen Skydreams op een schaal van 1 tot 10 met een zeven. Eén respondent

beoordeeld Skydreams met een zes en 3 respondenten beoordelen Skydreams met een acht. Respondenten die een zeven of een acht geven worden gezien als de neutralen, wat betekent dat zij tevreden zijn over het aanbod maar gevoelig zijn voor het aanbod van concurrenten (Bain & Company, 2017). Respondenten die een zes of lager geven worden gezien als de klanten met kritiek, wat betekent dat zij negatief zullen praten over een product/dienst. Geen van de respondenten geeft een 9 of een 10, wat betekent dat Skydreams geen of weinig promotors heeft. De promotors zijn zeer enthousiast over een product/dienst en zullen je actief aanbevelen (Bain & Company, 2017).

“Een voldoende omdat ik het wel gewoon allemaal goed vind gaan. Maar er zijn ook een aantal dingen die beter zouden kunnen dus vandaar niet hoger. De leads zijn gewoon niet altijd goed, er zit veel bullshit tussen. Die moet ik dan allemaal weer gaan reclameren.” – respondent 10

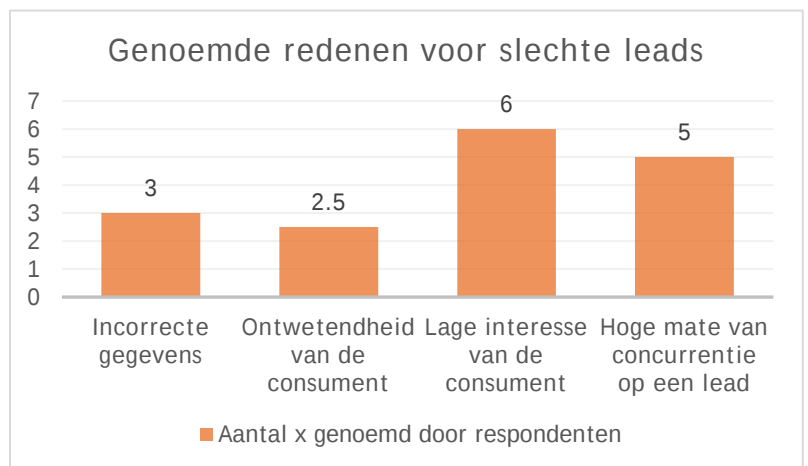
Elf van de 12 respondenten geven een voldoende omdat zij toch wel veel bruikbare leads binnen krijgen en het medium goed werkt. Deze 11 respondenten geven echter ook aan dat er nog veel verbeterpunten zijn. 6 van de 12 respondenten geven aan dat zij de kwaliteit van de leads niet altijd even goed vinden. De niet-bruikbare leads kunnen de bedrijven vervolgens gemakkelijk reclameren. Negen van de 12 respondenten geeft wel aan dat de reclamatie van leads als een sterk punt van Skydreams kan worden gezien.

5.2.2 Verbeterpunten

Als aan de respondenten wordt gevraagd wat de reden is dat de kwaliteit van de leads laag ligt, geven zij verschillende redenen (figuur 3).

“Ja klanten schrikken weleens als ik bel. En ik leg dan uit dat ik bel om een offerte op te maken terwijl zij iets anders verwachten.” – respondent 12.

De consumenten die offertes aanvragen hebben een zeer lage interesse, zo zeggen 6 van de 12 respondenten als hen wordt gevraagd waar zij tegenaan lopen in het gebruik van de dienst van Skydreams. Deze klanten willen gewoon inzicht in wat prijzen. De respondenten geven aan dat zij deze leads direct reclameren.



Figuur 4: Redenen voor slechte kwaliteit leads in aantallen genoemd door respondenten

“Dan lig je naast vijf andere op tafel, en dan gaan ze met de gele marker naar de prijs. En dan gaan ze een besluit nemen. Dus dat is een nadeel van deze manier. Zeer prijs georiënteerd, moeilijk om je zelf te profileren.” – respondent 1

5.3 Online platform

In het derde deel van het interview is de respondenten gevraagd naar de wensen en behoeften met betrekking tot een online platform. Zij hebben hiervoor drie kaartjes gezien met mogelijke situaties. In deze paragraaf wordt voor iedere mogelijke situatie de resultaten uitgewerkt.

5.3.1 Onderscheidend profiel

Alle 12 de respondenten reageren positief op het kaartje met daarop het onderscheidende profiel omschreven. Vier van de 12 respondenten zien het als pluspunt als een consument online een kleine scan kan maken op het profiel van het bedrijf. Vijf van de 12 respondenten geven aan het profiel te zien als een mogelijkheid om zich te onderscheiden op de concurrerende markt.

“De eerste indruk van een bedrijf is gewoon heel belangrijk denk ik. Dus als mensen moeten kiezen tussen meerdere bedrijven dan is zo een profiel en reviews natuurlijk wel belangrijk. En dat bepaalt ook wie je vertrouwt en met wie je in zee gaat.” – respondent 12

Elf van de 12 respondenten geven aan de tijd te nemen om het profiel up to date te houden. Vijf van de 12

respondenten denkt dat het belangrijk is om dit profiel te hebben omdat een consument al snel op de website of via een profiel wat extra zoekwerk gaat doen. 3 van de 12 respondenten geeft in het interview wel aan het profiel als iets extra's te zien. Respondent 8 geeft aan dat de basis het belangrijkste is en dat een profiel voornamelijk als iets extra's wordt gezien.

Alle 12 de respondenten geven aan reviews voor zijn/haar onderneming belangrijk te vinden. Zeven van de 12 respondenten hebben echter op dit moment reviews op de eigen website van de organisatie staan. De reden die hiervoor wordt gegeven is dat het verzamelen van reviews tijd en geld kost. Zes van de 12 respondenten geeft aan dat reviews op de eigen website van bedrijven vaak onbetrouwbaar zijn.

"Ik vind een review pas goed als je een mogelijkheid geeft op een website dat iemand zelf kan invullen dat je echt ziet aan het taalgebruik en de schrijffouten. Anders zijn het gewoon verhalen die het bedrijf er zelf heeft opgezet en dat zijn dan alleen de beste reviews, ja daar heb ik niet zoveel aan. Dus het moet echt lijken." - respondent 8

Deze 6 respondenten vinden het zeer positief als hier een extern kanaal voor zou komen. Drie van de 12 respondenten willen echter alleen reviews van hun eigen bedrijf als zij hier zelf inzicht in hebben.

Negen van de 12 respondenten staat positief tegenover het delen van eigen verhalen en foto's. 3 van deze 9 respondenten zijn vooral positief over de foto's, omdat dit aanspreekt volgens de respondenten. De andere 3 respondenten staan iets minder positief tegenover het delen van verhalen en foto's. Zes van de 12 respondenten geven in het interview aan dat zij het voor sommige dingen te druk hebben.

5.3.2 Content

In de vorm van het delen van content wil Skydreams waarde toevoegen aan het online platform voor de bedrijven. Content wordt als belangrijk onderdeel in de 'engagement' strategie gezien, het wekt de interesse van je klanten (Li, 2012., Collinger et al., 2016., Belegheem, 2012. en Richardson & Visser, 2015.).

"Ik probeer voornamelijk op de hoogte te blijven over nieuwe ontwikkelingen in de branche. En dan vooral de politiek en wetgeving hierin. Het is een dynamische branche en het is voor ons wel belangrijk om dit bij te houden." – respondent 4

Als aan de respondenten wordt gevraagd welke informatie zij weleens online opzoeken, geven 7 van de 12 respondenten aan dat dit voornamelijk branche gerelateerde informatie is. Drie van de 12 respondenten zoekt weleens informatie op over ondernemen en zakendoen. Als het kaartje met daarop de situatie waarin een blog voor bedrijven op HomeDeal wordt toegelicht, reageren 5 van de 12 respondenten enthousiast. Wel geven zij alle vijf aan dat zij de blogs alleen zouden lezen als de informatie echt relevant is. *"Dat zou ik wel interessant vinden. Maar het moet wel echt relevant zijn. Er moet geen verhaal komen omdat er een verhaal moet komen."* - respondent 2.

"Ja, dat heb ik weleens gedaan. Seminar over installatietechniek, bijvoorbeeld regelgeving vind ik belangrijk. Maar ook weleens seminar over systemenbeheer zoals debiteuren en andere data." – respondent 8

7 van de 12 respondenten heeft weleens een seminar bezocht. Drie van deze respondenten geven aan dat dit puur branche gerelateerd was, de andere 4 respondenten bezochten seminars over ondernemen, duurzaamheid of online marketing. In segment 1 bezoeken alle 4 de respondenten regelmatig een seminar. Drie van de 12 respondenten geven aan een seminar online te hebben bijgewoond. Als de respondenten wordt gevraagd of zij een seminar over een onderwerp als online marketing georganiseerd vanuit Skydreams zouden bijwonen, geven 7 van de 12 respondenten aan dit als positief te ervaren.

5.3.3 Expertise uitwisselen

De bedrijven bezitten expertise over hun eigen vakgebied, deze expertise bezit Skydreams niet. In het interview is gekeken of de bedrijven bereid zijn deze expertise te delen. Tien van de 12 respondenten geven aan open te staan om hun expertise te delen met Skydreams. Zeven van deze 10 respondenten willen wel dat hier iets tegenover staat. Respondent 8 vindt het belangrijk dat dit publiciteit oplevert en respondent 3 ziet daarvoor graag goede goedkope leads terug.

“Ja hoor, hartstikke leuk. Het levert toch weer die publiciteit op, de olievlek he. En als alle informatie klopt, dan kan ik toch refereren daarna in het proces van verkopen. En als het niet klopt kan dit ook rare gevolgen hebben natuurlijk.”-respondent 8

Elf van de 12 respondenten staat er ook zeer positief tegenover als foto's van hen wordt gedeeld in blogs en social media van HomeDeal. Zeven van deze 11 respondenten zien dit als een manier waarop hun naamsbekendheid wordt vergroot. Dit is iets wat zij wel belangrijk vinden als vaak toch wat kleinere ondernemingen. “

5.4 Deelconclusie

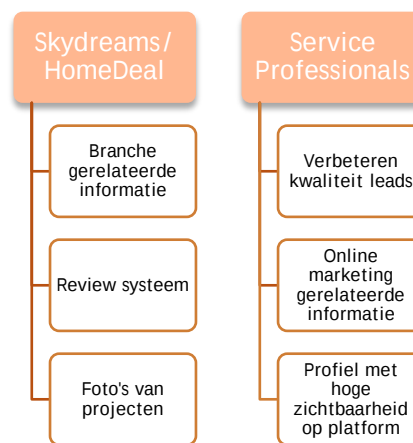
In deze paragraaf is een deelconclusie geschreven over de resultaten uit diepte-interviews. Er wordt antwoord gegeven op de vragen: “Hoe kan Skydreams waarde creëren voor haar klanten?” en “Wanneer zijn de service professionals bereid het gewenst sociaal gedrag uit te voeren?”

Alle activiteiten en het aanbod van Skydreams moeten de bedrijven helpen hun persoonlijke doelen en dus motivaties te behalen. De belangrijkste motivaties betrekken zich tot het laten groeien van hun onderneming in zowel omzet, afzet als naamsbekendheid. Een andere belangrijke reden om gebruik te maken van de dienst van Skydreams is dat de bedrijven zelf weinig kennis hebben om leadgeneratie te doen. Om de bedrijven aan te zetten tot bepaald gedrag zoals bijvoorbeeld het onderhouden van een profiel moet dit bijdragen aan deze motivaties.

De klanttevredenheid ligt gemiddeld op een 7. Dit kan verhoogd worden door de kwaliteit van de leads te verbeteren. De gegevens kloppen niet altijd en consumenten weten niet dat ze gebeld gaan worden. Ook willen consumenten gewoon wat prijzen weten, deze prijzen kan Skydreams zelf geven op een pagina. Op deze manier wordt de algemene tevredenheid verhoogt, een hogere tevredenheid draagt positief bij aan het stimuleren van ‘engagement’.

Elf van de 12 respondenten staan positief tegenover het hebben van een onderscheidend profiel. Het profiel wordt wel als iets extra's gezien dat niet per se noodzakelijk is. Als het profiel bijdraagt aan de persoonlijke doelen van de klanten, is de kans groter dat zij het profiel gaan gebruiken. Door de reviews kunnen zij zich onderscheiden van de goedkopere maar soms slechtere kwaliteit bedrijven. De meeste respondenten zien dit als een positieve verbetering van het platform. De bedrijven creëren waarde voor Skydreams omdat zij de kennis en expertise hebben over specifieke vakgebieden en foto's van projecten. Het delen van foto's vinden 11 van de 12 respondenten geen probleem, hiermee onderscheidt je jezelf op het profiel, vinden de respondenten. Zij zijn sneller bereid deze foto's te delen als deze foto's bijvoorbeeld gedeeld worden in de blogs en social media. Over het delen van expertise zijn de respondenten positief mits dit ook iets oplevert voor hen, bijvoorbeeld in de vorm van nuttige informatie of extra nieuwe leads.

Samenvattend zijn de respondenten positief over het online platform. Echter mag het allemaal niet te veel tijd kosten. Skydreams biedt hen waarde omdat zij zelf weinig kennis of tijd hebben om de leadgeneratie zelf te doen. De respondenten geven aan dat Skydreams een grotere rol zou kunnen spelen in het helpen groeien van hun onderneming op het gebied van online.



Figuur 5: Identificeren waarde-ruil service professionals

6 Conclusie

In dit hoofdstuk zijn de bevindingen van de interne, externe en afnemersanalyse samengevat in een conclusie. Deze bevindingen geven antwoord op de probleemstelling. De probleemstelling luidde als volgt:

“Op welke manier moet Skydreams invulling geven aan het online platform zodat ‘engagement’ met de huidige aangesloten klanten ontstaat?”

Ten eerste kan een online platform bijdragen aan ‘engagement’, mits het platform mogelijkheden biedt waarop bepaald sociaal gedrag kan worden uitgevoerd. Uit theorie is namelijk gebleken dat sociaal gedrag of ‘Brand Dialogue Behaviour’ de meeste invloed heeft op ‘engagement’ (Collinger et al., 2016). Uit deskresearch blijkt dat het gewenst sociaal gedrag gericht is op het opzetten van een profiel door de service professionals waarop actief reviews kan worden verzameld en foto’s worden gedeeld. Dit gewenst sociaal gedrag biedt kansen voor Skydreams en het platform HomeDeal. Concurrenten bieden al een soortgelijk profiel aan. Als de service professional deze activiteiten uitvoert levert dit een toegevoegde waarde voor Skydreams. Dit is het eerste onderdeel van het opzetten van een waarde-ruil.

In het stimuleren van gewenst sociaal gedrag dient rekening te worden gehouden met de motivaties van de service professionals. Uit theorie blijkt namelijk dat het online platform kan bijdragen aan het verhogen van ‘engagement’ mits dit positief bijdraagt aan de motivaties van de huidige aangesloten klanten (Collinger et al., 2016). De belangrijkste motivatie van de service professionals is het laten groeien van de onderneming in zowel klanten als online zichtbaarheid. De reden dat zij kiezen voor de service van leadgeneratie ligt bij het gebrek aan expertise en tijd om leadgeneratie zelf uit te voeren. Skydreams neemt dit onderdeel, leadgeneratie, van de ondernemingen uit handen omdat zij zelf over te weinig middelen beschikken om dit uit te voeren. Alle activiteiten die Skydreams wat betreft het online platform uitvoert moeten bijdragen aan deze motivaties. Dit geldt ook voor het uitvoeren van het gewenst sociaal gedrag. Een service professional is eerder bereid dit gedrag uit te voeren als dit bijdraagt aan de motivaties.

Ten tweede moet het platform bijdragen aan waarde creatie voor alle betrokken stakeholders. Dit wordt door Richardson & Visser (2015) een waarde-ruil genoemd. Het omschreven sociaal gewenst gedrag is de ene zijde van deze waarde-ruil. Dit voegt de waarde toe voor Skydreams. De andere zijde van de waarde-ruil is datgene dat Skydreams aanbiedt aan de service professionals. Deze waarde bestaat uit het huidige aanbod maar ook uit het uitbreiden van de activiteiten en het aanbod. In de interne analyse wordt het huidige aanbod en mogelijke uitbreidingen omschreven in de vijf product niveaus van Kotler. Uit de interviews blijkt dat de service professionals vooral de kwaliteit van de leads verbeterd zien worden. Ook hebben zij behoefte aan online zichtbaarheid en kennis over online marketing.

Als het profiel op een platform een hoge waarde biedt voor de service professionals, zullen zij daar tegenover meer betrokken en participierend zijn in de activiteit (Vivek et al., 2012). Uit de interviews kwam naar voren dat het profiel een hogere waarde biedt als het profiel een hoge zichtbaarheid heeft op het platform en de consument de profielen gemakkelijk kan bekijken. In de concurrentenanalyse kwam naar voren dat Solvari en Homify dit ook op deze manier aanbieden. Het delen van foto’s krijgt een hogere waarde voor de service professionals als de foto’s in blogs en social media van HomeDeal worden gebruikt. Ten slotte, zijn de service professionals bereid hun branche gerelateerde expertise te delen als zij hiertegenover kennis of advies ontvangen van Skydreams. Dit kan in de vorm van het aanbieden van diensten, content of seminars.

Uit interviews kwam naar voren dat Skydreams de waarde van het huidige aanbod kan verbeteren door de kwaliteit van de leads te verbeteren. De respondenten ervaren momenteel een hoge concurrentie op de leads en verkeerd ingevulde gegevens of consumenten die niet weten dat ze gebeld gaan worden.

Dit leidt tot de volgende conclusie:

Het online platform HomeDeal moet voldoen aan de volgende drie onderdelen om bij te kunnen dragen aan ‘engagement’ met de service professionals:

- (1) De mogelijkheid om sociaal gedrag uit te voeren;
- (2) Platform moet de motivaties van service professionals ondersteunen, namelijk; betere online zichtbaarheid wat leidt tot nieuwe leads;
- (3) Het platform moet toevoegen aan het verhogen van klanttevredenheid door het verbeteren en het uitbreiden van het aanbod en de activiteiten van Skydreams

Deze bovenstaande punten leiden tot een waarde-ruil.

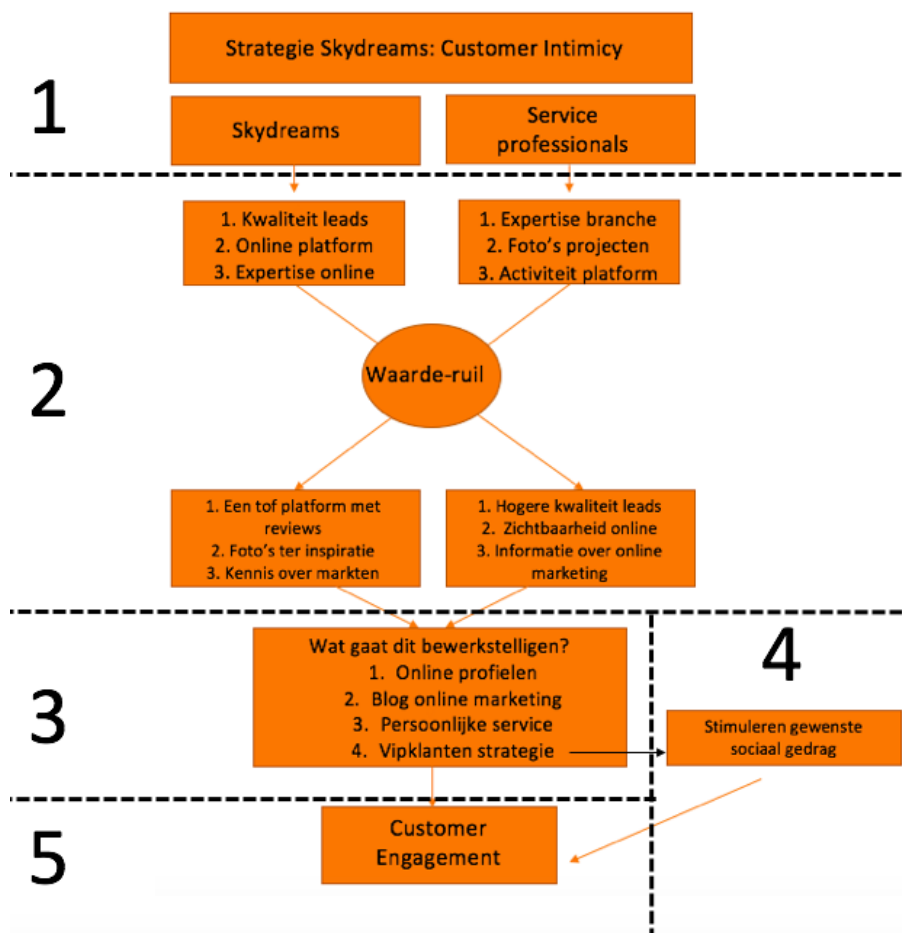
7 Strategisch marketingplan

In dit hoofdstuk wordt een advies gegeven voor een nieuwe strategie die Skydreams dient te hanteren om 'engagement' te creëren met haar klanten. Het advies wordt gegeven vanuit de conclusies van het onderzoek en onderbouwd met bestaande theorieën. Het strategisch marketingplan draagt bij aan het behalen van de doelstelling van dit rapport. De doelstelling luidde als volgt:

"In opdracht van Skydreams een strategisch marketingplan opstellen voor de invulling van het online platform HomeDeal, zodat dit bijdraagt aan het creëren van 'engagement' met de service professionals, met als doel het klant retentiepercentage van 39% naar 50% te verhogen"

7.1 Advies

In de theoretische onderbouwing werd geconcludeerd dat de 'engagement' strategie de volgende twee punten moet bevatten: (1) hoe het online platform kan bijdragen aan het verbeteren van het aanbod en (2) hoe het online platform sociaal gedrag kan stimuleren (paragraaf 3.3). Ten tweede ontstaat 'engagement' als een waarde ruil plaatsvindt die voor alle partijen voordelig is. Naar aanleiding van deze bevindingen wordt een advies gegeven aan Skydreams over hoe 'engagement' kan worden gecreëerd met de service professionals door de inzet van een online platform. Dit advies is visueel weergegeven in figuur 6. In de volgende paragrafen wordt de strategie nader toegelicht en worden activiteiten omschreven die nodig zijn voor het bewerkstelligen van de waarde-ruil wat leidt tot 'engagement'.



Figuur 6: 'Engagement' strategie Skydreams

In het opbouwen van een lange termijn relatie met de service professionals is het van belang dat de gehele organisatie zich inzet om dit doel te behalen. Hiervoor is een nieuwe marketing visie opgesteld die een duidelijk richting aangeeft voor Skydreams. Vanuit hier zijn duidelijk lijnen uitgetekend van waaruit de 'engagement' strategie kan worden uitgevoerd. De visie luidt als volgt:

“Skydreams ziet het internet als een plaats waar consumenten en bedrijven elkaar ontmoeten om zaken te doen. Beide klantgroepen dienen hierin zo goed mogelijk te worden bediend. De service professionals worden gezien als de brandstof om de motor draaiende te houden. Een motor die wij net dat druppeltje olie meer geven om zo de beste service te kunnen bieden.”

7.2 Marketingstrategie

In deze paragraaf wordt advies gegeven over het vernieuwen van de marketingstrategie. De nieuwe strategie richt zich op het verbeteren van de relatie met de service professionals. Als eerst wordt het advies over de nieuwe marketingstrategie omschreven. Hieruit volgt een nieuwe merkbeloofte die als rode draad dient voor de vernieuwde strategie.

7.2.1 Strategie

Skydreams excelleert momenteel in superieure operatie en uitvoering (paragraaf 3.2). Deze strategie wordt ‘operational excellence’ genoemd (Treacy & Wiersema, 1993). Weinig focus ligt op het opbouwen van een relatie met de klanten, wat een belangrijk aspect is in het creëren van ‘engagement’ (Vivek, 2012., Brodie et al., 2011., van Doorn et al., 2010). In deze paragraaf wordt daarom een advies gegeven aan Skydreams over een nieuwe marketingstrategie.

Als Skydreams ‘engagement’ wil creëren dient de relatie tussen Skydreams en de service professionals te worden verbeterd door het aanbod en de activiteiten aan te passen naar de behoeften van de klant. Om deze reden wordt geadviseerd om de waardestrategie ‘customer intimacy’ toe te voegen aan de huidige ‘operational excellence’ strategie. Hierdoor ontstaat een ‘master of two’ strategie. De focus wordt dan, naast het optimaliseren van processen, gericht op het opbouwen van klantloyaliteit en het verhogen van de ‘customer lifetime value’. Investeren in een lange termijn relatie (Treacy & Wiersema, 1993). Volgens Treacy & Wiersema (1993) wordt geëxcelleerd in ‘customer intimacy’ als een uitstekende service wordt leveren en het aanbod zeer goed is afgestemd op de wensen van de klant.

Een ‘master of two’ strategie betekent dat een organisatie excelleert in meer dan één waarde strategie. Dit kan worden gezien als een concurrentievoordeel omdat meeste bedrijven slechts excelleren in één van de drie waarde strategieën. Daarnaast is het belangrijk dat op alle drie de strategieën minimaal een voldoende wordt gescoord. Uit de interne analyse bleek dat Skydreams om de derde waarde strategie ‘product excellence’ een voldoende scoort (paragraaf 3.2.1). De nieuwe strategie levert Skydreams niet alleen een manier om te ‘engagen’ met haar klanten maar levert op lange termijn ook een concurrentievoordeel op.

7.2.2 De merkbeloofte

De nieuwe strategie moet voor de gehele organisatie een nieuwe richting geven. Alle medewerkers moeten vanuit deze strategie hun dagelijkse werkzaamheden inrichten. Deze marketingstrategie dient als rode draad in het proces van het creëren van ‘engagement’ met de klanten.

Met de nieuwe strategie wordt ook een nieuwe merkbeloofte van het platform HomeDeal gevormd. De merkbeloofte is gericht op de waarde die HomeDeal biedt aan de service professionals en luidt als volgt:

“De helpende hand naar een gevuld klantenbestand”

Deze merkbeloofte is ontstaan vanuit de belangrijkste motivaties van de service professionals. Alles wat HomeDeal doet moet bijdragen aan het vullen van het klantenbestand van de service professional. HomeDeal is de helpende hand in de groei van de onderneming van een service professionals, via HomeDeal. Alle activiteiten die HomeDeal uitvoert, dienen bij te dragen aan deze merkbeloofte.

7.3 Waarde-ruil

Zoals in paragraaf 7.1 is omschreven wordt geadviseerd een waarde-ruil tussen Skydreams en de service professionals te laten plaatsvinden. De waarde ruil is als volgt uit (figuur 7):



Figuur 7: Waarde-ruil tussen Skydreams en de service professionals

De waarde-ruil is gebaseerd op de wensen en behoeften van Skydreams en de service professionals. Dit is geanalyseerd in de interne en externe analyse en de diepte-interviews. In de deelconclusie van de afnemersanalyse wordt de waarde-ruil toegelicht (paragraaf 5.4).

In figuur 7 wordt aangegeven welke waarde beide partijen kunnen toevoegen aan de waarde-ruil. Vervolgens is met de schuine pijl zichtbaar gemaakt wat deze waarde oplevert voor de andere partij. De service professionals hebben behoefte aan een (betere) kwaliteit leads, een online platform waarop zij zichzelf kunnen promoten en expertise over online marketing. Als Skydreams deze waarde aanbiedt door het aanbod hierop aan te passen, raken de service professionals meer 'engaged'. Daarentegen heeft Skydreams behoefte aan branche gerelateerde expertise, foto's van projecten en een platform met reviews. De service professionals kunnen dit aanbieden maar zullen hiervoor wel moeten worden gestimuleerd. Datgene dat de service professionals kunnen bijdragen aan de waarde-ruil wordt het gewenst sociaal gedrag genoemd. Dit gedrag dient Skydreams te stimuleren.

In de waarde-ruil levert niet alleen vernieuwing van het aanbod een toegevoegde waarde voor de klant. Het huidige aanbod is ook van groot belang in het toevoegen van waarde voor de klant (Vivek, 2012). Dit wordt meegenomen in het omschrijven van de activiteiten.

Om deze waarde-ruil te kunnen bewerkstelligen wordt geadviseerd om de marketingactiviteiten te richten op beide onderdelen:

1. Het stimuleren van gewenst sociaal gedrag;
2. Het uitbreiden van het aanbod zodat dit bijdraagt aan 'engagement', rekening houdend met de wensen en behoeften van de klant;
3. Het verbeteren van het huidige aanbod om de klanttevredenheid te verhogen.

7.4 Marketingactiviteiten

In de voorgaande paragraaf wordt een advies gegeven over hoe door middel van de waarde-ruil 'engagement' kan worden gecreëerd. In deze paragraaf wordt omschreven welke activiteiten dit gaan bewerkstelligen. In figuur 8 is de volgende stap schematisch weergegeven.



Figuur 8: Marketingactiviteiten voor 'engagement'

Voor de uitvoering van de nieuwe 'engagement' strategie dienen de volgende activiteiten te worden uitgevoerd:

- Verbeteren kwaliteit leads
- Verbeteren persoonlijke klantenservice
- Een content strategie
- Een online profiel met reviews
- Een VIP-klanten strategie
- Een spaarprogramma ter ondersteuning van de introductie van de online profielen

7.4.1 Verbeteren kwaliteit leads

De leads blijven voor alle respondenten het belangrijkste onderdeel van de dienst van Skydreams (hoofdstuk 5). Dit bepaalt voor een groot gedeelte de klanttevredenheid van de service professionals. Als hen wordt gevraagd waarom zij Skydreams beoordelen met een cijfer, beginnen alle twaalf de respondenten over de

kwaliteit van de leads. Aan Skydreams wordt geadviseerd het kernproduct te verbeteren zodat de klanttevredenheid stijgt, wat vervolgens een positief effect heeft op de 'engagement'. De redenen dat de kwaliteit slecht is ligt volgens de respondenten bij drie punten; (1) incorrecte gegevens en (2) de consument weet niet dat hij/zij gebeld gaat worden. Om de kwaliteit leads te kunnen verbeteren zijn een aantal kleine aanpassingen al voldoende om bovenstaande problemen op te lossen.

7.4.2 Verbeteren persoonlijke klantenservice

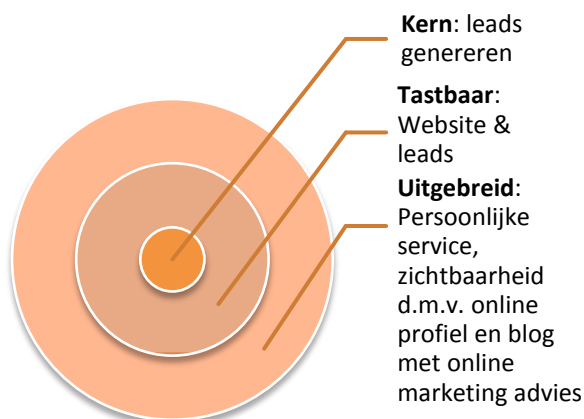
Aan Skydreams wordt geadviseerd de huidige klantenservice te verbeteren omdat de focus bij de 'Customer Intimicity' marketingstrategie ligt op 'Customer Relationship Management' (CRM). De accountmanagers van Skydreams zijn de medewerkers van de organisatie die direct contact hebben met de service professionals en werken aan de relatie met de professionals.

Geadviseerd wordt de accountmanagers een positie te geven waarbij zij actief kunnen werken aan het opbouwen van een relatie met de service professionals. De accountmanagers dienen de autorisatie te verkrijgen waarmee zij vrij zijn in het gebruik van middelen om actief te werken aan het verbeteren van een persoonlijke relatie met de service professionals.

Een accountmanager dient regelmatig te vragen naar de tevredenheid van een klant, hiermee wordt oprechte interesse getoond. Dit resulteert vervolgens in interesse vanuit de klant. Vervolgens moet hier adequaat op gereageerd worden; is een klant niet tevreden? Dan kan de accountmanager zelf bepalen wat hij hieraan gaat doen, bijvoorbeeld door een korting aan te bieden. Hiervoor dienen de accountmanagers de autorisatie te krijgen adequaat te reageren op deze klachten doordat zij zonder dit eerst na te moeten vragen direct iets kunnen aanbieden. Dit contact dient ook te worden doorgevoerd in de e-mail. De accountmanagers sturen een persoonlijke mail als een bedrijf 5 jaar bestaat of een andere mijlpaal behaald. De accountmanagers stemmen de activiteiten persoonlijk af op iedere klant en leert zijn/haar klant hierdoor steeds beter kennen.

7.4.3 Online profielen

Aan Skydreams wordt geadviseerd het huidige aanbod uit te breiden met een online profiel. Dit biedt een extra toegevoegde waarde voor de service professionals, maar worden niet gezien als het kernproduct. Het aanbod wordt uitgebreid op het productniveau 'uitgebreid product'. Dit leidt tot een nieuw uitgebreid product (figuur 9). De blog met online marketing advies wordt toegelicht in paragraaf 7.4.4.



Figuur 9: Productniveau's nieuwe strategie Skydreams

Skydreams wil de HomeOwner de mogelijkheid geven reviews te vergelijken van professionals. Uit de externe analyse bleek dat het aanbieden van een online profiel hiervoor mogelijkheden biedt. Het online profiel dient te worden gebruikt door de service professionals, de activiteit op het profiel wordt gezien als gewenst sociaal gedrag. Dit gewenst sociaal gedrag dient te worden gestimuleerd. In diepte-interviews is dan ook gekeken naar hoe het online profiel extra waarde kan toevoegen voor de professionals. Geadviseerd wordt een online profiel aan te bieden met hierop de volgende functies; reviews, persoonlijke teksten en foto's. De professionals zijn op zoek naar extra online zichtbaarheid en promotie. Skydreams kan dit aanbieden door de profielen zichtbaar te maken op HomeDeal. Ook wordt geadviseerd een pagina aan te maken met zoekfunctie zodat professionals

kunnen scrollen en zoeken naar professionals in de buurt. Daarnaast worden de profielen gebruikt in de bedankmail die door HomeOwners wordt ontvangen na een aanvraag. Een HomeOwner ontvangt nadat hij/zij offertes heeft aangevraagd een e-mail met een overzicht van de professionals van wie hij/zij een telefoontje kan verwachten. De HomeOwner wordt gestimuleerd alvast een kijkje te nemen op de profielen door de volgende zin in e-mail toe te voegen: “Leer meer over de geselecteerde professionals”. Dit maakt het voor de professionals interessant hun profiel zo veel mogelijk up-to-date te houden.

7.4.4 De content strategie

Skydreams wordt geadviseerd een blog op te zetten op de website voor HomeDeal met relevante informatie voor de service professionals. Met een content strategie kan Skydreams informatie delen met de service professionals. Dit draagt bij aan de mate waarin de service professionals vervolgens bereid zijn actief activiteiten uit te voeren. Skydreams laat hiermee zien dat zij bereid zijn ‘gratis’ kennis te delen met hun klanten.

De content strategie dient zich te richten op (1) tips over hoe service professionals het percentage van de leads die uiteindelijk klant bij hen wordt kan verhogen en (2) tips over online marketing. Bij de tips over online marketing dient rekening te worden gehouden dat de tips alleen gericht zijn op eenvoudige en simpel toepasbare dingen. In figuur 10 wordt de content strategie visueel weergegeven.



Figuur 10: Content strategie voor service professionals

7.5 De VIP-klanten strategie

Skydreams wil dat de service professionals zo lang mogelijk klant blijven bij Skydreams en niet gaan switchen naar concurrenten. De klanten die loyaal zijn naar Skydreams, worden gezien als de belangrijke klanten. Dit worden ook wel ‘Very Important Person’ (vip) klanten genoemd. Om de service professionals die het gewenste gedrag uitvoeren te motiveren om klant te blijven wordt geadviseerd een VIP-klant strategie te hanteren.

VIP-klanten krijgen voorrang op andere klanten omdat zij een bepaald gewenst sociaal gedrag hebben uitgevoerd, de overige klanten moeten zich hierdoor niet achtergesteld voelen. Skydreams kan deze strategie inzetten om loyale en ‘engaged’ service professionals een extra speciaal gevoel te geven.

Een service professional wordt een VIP-klant als hij zijn/haar expertise deelt, foto’s deelt en actief is op het platform. De VIP-klanten strategie krijgt door de jaren heen meer vorm omdat een duidelijke VIP-klantenbestand kan worden opgebouwd. Vervolgens dienen speciale acties bedacht te worden om deze klanten extra in het zonnetje te zetten. Voor de implementatie van dit rapport worden twee activiteiten meegenomen die een begin vormen van deze VIP-klanten strategie:

- (1) Een mail als een service professional 6 maanden, een jaar en twee jaar is aangesloten. Zij zullen dan een leuk cadeautje of gratis leads ontvangen. Hiermee wordt de loyaliteit van een klant beloont;
- (2) Een VIP-dag organiseren. Op deze dag worden lezingen gegeven over een interessant online marketing onderwerp en een gezellige lunch op een mooie locatie georganiseerd. Dit is tevens de perfecte manier om VIP-klanten face-to-face te ontmoeten.

Omdat de overige klanten zich niet benadeeld mogen voelen wordt de VIP-klanten strategie duidelijk gecommuniceerd op de website. Geadviseerd wordt een pagina aan gemaakt worden waarop met de boodschap:

“Een VIP-klant worden? Bekijk hier hoe je een VIP-klant wordt en wat het jou oplevert”

7.6 Promotie

De volgende stap is het stimuleren van het gewenst sociaal gedrag. Dit is een belangrijke stap in de 'engagement' strategie. De voorgaande activiteiten houden al rekening met de wensen en behoeften van de professionals zodat het gewenst sociaal gedrag gestimuleerd kan worden. In deze paragraaf wordt een advies gegeven over de promotie zodat het resultaat behaald kan worden.

7.6.1 Spaarprogramma

De introductiefase van de online profielen is een belangrijke fase voor het succes. De service professionals moeten worden aangezet om het profiel aan te maken en vorm te geven. Om dit te stimuleren wordt geadviseerd te werken met een spaarprogramma tijdens de introductiefase. Als het profiel compleet is ontvangt de service professionals vijf gratis leads. Dit zijn niet vijf extra leads, maar van het aantal leads dat een service professional ontvangt, hoeft hij/zij vijf hiervan niet te betalen op de volgende factuur. Dit wordt gedaan omdat de professionals vaak geen extra leads willen ontvangen, omdat zij als onderneming dat extra werk niet aan kunnen.

Skydreams wordt geadviseerd het spaarsysteem te communiceren via de e-mail en op de profielen zelf. Op het profiel moet een balk worden geïntegreerd met de stappen, zie figuur 11. Zodra een professional een stap afrondt, kleurt de balk verder in. Het spaarprogramma dient in de eerste drie maanden na de lancering van de profielen te worden ingezet.



Figuur 11: Spaarprogramma "sparen voor gratis leads"

7.6.2 Content in samenwerking met de professionals

Het delen van foto's van projecten en branche gerelateerde informatie is het gewenst sociaal gedrag. De foto's leveren Skydreams rechtenvrij beeldmateriaal op waarmee de consument geïnspireerd kan worden. De expertise levert Skydreams de mogelijkheid duidelijke informatieve artikelen te schrijven met kloppende inhoud.

Het delen van foto's wordt al gepromoot door het spaarprogramma. Om het delen van foto's nog meer te promoten, wordt geadviseerd dit duidelijk te communiceren aan de service professionals door middel van een e-mailcampagne en in het dashboard. De volgende belofte wordt gecommuniceerd:

"Jouw projecten op de HomeDeal inspiratieblog en social media"

Deze belofte moet bekend worden bij de service professionals. Ten tweede wordt geadviseerd het delen van expertise te promoten door middel van een mailcampagne. In deze mailcampagne kan een service professional aangeven of zij bereid zijn mee te werken aan het verbeteren van de website. De professionals die hierop 'ja' antwoorden worden in de database opgenomen om te benaderen bij het schrijven van informatieve artikelen. Als een professional meewerkt aan de verbetering ontvangt hij/zij ter compensatie twee gratis leads en is dan vervolgens een VIP-klant.

7.7 Doelstellingen

De aanleiding voor de nieuwe marketingstrategie voor Skydreams was dat zij een hoge uitstroom van klanten zien gedurende het eerste jaar van de klantrelatie. Het acquireren van een klant kost veel geld maar levert dus eigenlijk maar weinig op voor Skydreams omdat in de eerste twaalf maanden al bijna 60 procent heeft opgezegd. Skydreams heeft als opdracht gegeven om te kijken hoe dit percentage verlaagd kan worden door de inzet van een online platform. Uit vooronderzoek kwam voor voren dat dit bereikt kan worden door het verhogen van 'engagement'. 'Engagement' leidt tot een langdurige en wederzijdse relatie wat een positief effect heeft op loyaliteit en de lengte van de relatie. Het belangrijkste doel van de nieuwe strategie is:

- **Het creëren van de 'engagement' in het eerste jaar van de klantrelatie met service professionals**

De KPI die in dit rapport wordt gebruikt is het retentiepercentage. Hiermee kan worden gemeten hoeveel procent van de klanten nog klant is na een bepaalde periode. Hoe hoger dit percentage, hoe meer klanten na deze periode nog klant zijn. De doelstelling van dit rapport luidde als volgt:

“In opdracht van Skydreams een strategisch marketingplan opstellen voor het online platform, wat leidt tot het creëren van ‘engagement’ met klanten, met als doel het klant retentiepercentage van 39% naar 50% te verhogen”

Momenteel zijn 39% van alle klanten die zich aan het begin van een periode aanmelden, na 1 jaar nog steeds aangemeld. Na de implementatie van de nieuwe strategie moet dit percentage voor het einde van 2018 verhoogd zijn naar 50%. Van de service professionals die zich aanmelden in de periode van begin januari 2018 t/m eind december 2018, dienen in december 2018 nog 50% van de service professionals aangemeld te zijn. Dit is gebaseerd op de implementatieperiode. Vanaf december 2018 is de nieuwe marketingstrategie met activiteiten geïmplementeerd. De klanten die in december 2017 zijn aangemeld is de groep waarover het klantretentiepercentage in december 2018 wordt berekend.

‘Engagement’ verhoogt tevens de relatieduur en ‘customer lifetime value’ van een klant. Als een klant meer aankopen doet, dus voor een langere periode leads blijft afnemen bij Skydreams, stijgt de omzet per klant. Dit heeft een logisch gevolg tot een stijging van de omzet. Dit leidt tot de volgende doelstellingen van de nieuwe strategie:

- **Voor het einde van december 2018 de gemiddelde relatieduur met een service professional verhogen van 13,7 maanden naar 17,6 maanden;**

Deze doelstellingen moeten na implementatie van de nieuwe ‘engagement’ strategie binnen een periode van een jaar worden behaald. De gemiddelde tijd dat een klant is aangesloten is momenteel 13 maanden. Een stijging van het retentiepercentage leidt tot een stijging van de gemiddelde relatieduur met een service professional. Bij 39% is dit 13,7 maanden en bij 50% leidt dit tot een relatieduur van 17,6 maanden ($13,7 / 39 * 50 = 17,56$). Als in de periode van januari 2018 t/m december 2018 11% meer klanten nog aangesloten zijn in vergelijking tot vorig jaar stijgt de gemiddelde relatieduur ook.

- **Voor het einde van 2018 de Customer Lifetime Value per service professional verhogen met een percentage van 28,5%;**

De huidige customer life time value is € 2.740. Dit bedrag is berekend door het gemiddelde aantal maanden dat een klant is aangesloten te vermenigvuldigen met de gemiddelde omzet per maand per service professional (13,7 maanden * €200). Bij een stijging van het aantal maanden met 3,9 maanden, stijgt de customer lifetime value ook met $3,9 * €200 = €780$. De nieuwe customer lifetime value is dus $€780 + € 2.740 = € 3.520$. Dit is een stijging van ongeveer 28,5%.

7.8 Risicoanalyse

In deze paragraaf worden de risico's en weerstanden weerlegt die de nieuwe ‘engagement’ strategie met zich mee zou kunnen brengen. Aan de risico's is een waarde worden gehangen om te kijken in hoeverre het risico daadwerkelijk een bedreiging vormt voor het succesvol implementeren van de nieuwe strategie.

7.8.1 Risico's

Het doel van een verandering in een organisatie kan door bepaalde risico's soms niet behaald worden. De risico's zijn in kaart gebracht, vervolgens is omschreven hoe deze risico's kunnen worden verminderd. Hieronder zijn de drie risico's omschreven.

Risico: De nieuwe strategie en activiteiten gaat ten koste van de huidige strategie

Het risico dat de nieuwe strategie negatieve gevolgen heeft voor de huidige strategie wordt een ongewenst neveneffect genoemd. De gehele organisatie dient zich gezamenlijk in te zetten om een relatie op te bouwen met de klanten, dit zorgt in sommige gevallen voor verandering in werkzaamheden. De verandering in werkzaamheden kunnen tot gevolg hebben dat de huidige werkzaamheden als minder belangrijk worden

gezien. In sommige gevallen kan dit leiden tot het slechter worden van de organisatie in de optimalisatie van processen of dat kosten zullen stijgen. De 'customer intimacy' strategie heeft dan negatieve gevolgen op de 'operational excellence' strategie. Dit risico wordt gezien als een risico die op lange termijn kan optreden. De nieuwe activiteiten hebben namelijk niet direct invloed op de huidige processen van alle afdelingen. De gespecialiseerde afdelingen, seo, sea en affiliate, zijn grotendeels verantwoordelijk voor de geoperationaliseerde processen. Voor deze afdelingen vindt weinig verandering plaats. Zij zullen blijven werken aan de vindbaarheid in Google van alle websites zodat een stroom van leads stabiel blijft groeien.

Het risico kan worden vermeden door voortdurend tijdens het implementatieproces de kwaliteit van beide strategieën te waarborgen. Ook het projectresultaat moet binnen elke afdeling en tussen de afdelingen voortdurend worden geëvalueerd. Op deze manier kan het risico vroegtijdig worden gedetecteerd en vervroegd maatregelen worden genomen indien nodig. In de implementatie wordt hiermee rekening gehouden door een projectleider voor het gehele project aan te stellen. De 'helikopter view' van een projectleider, zowel tijdens als na de implementatie, biedt de mogelijkheid het projectresultaat te waarborgen.

Risico: De activiteiten leveren niet het gewenste resultaat

Ondanks dat veel inspanning is geleverd in het uitvoeren van de activiteiten, wordt niet het gewenste resultaat bereikt. Dit is een risico die veel veranderingen in organisatie met zich meebrengen. Ondanks het doen van grondig onderzoek kan blijken dat de strategie niet de juiste oplossing is voor het probleem. Er kunnen zich twee mogelijke situaties voordoen; de strategie levert wel resultaat op maar niet het gewenste resultaat of de strategie levert helemaal geen resultaat. In het eerste geval dient de strategie te worden bijgestuurd en te worden gekeken naar waar het probleem ligt. Als de strategie helemaal geen resultaat oplevert is de verkeerde methode gekozen om het retentiepercentage te verhogen en een relatie op te bouwen met de klanten.

Het creëren van 'engagement' een lange termijn relatie is een proces wat een lange tijd in beslag kan nemen voordat deze resultaten zichtbaar worden. Het risico kan worden verkleind door tijdens het gehele proces de resultaten te blijven meten en indien nodig direct bij te sturen. Het meten van het resultaat dient niet alleen via KPI's plaats te vinden maar bijvoorbeeld ook via telefonische enquêtes. Door te praten met klanten krijgt een organisatie een beter beeld van hoe de klant iets ervaart. Geconcludeerd wordt dat het risico meegenomen dient te worden maar niet in de weg mag staan voor het implementeren van de nieuwe strategie. Datgene dat het dient op te leveren is vele malen meer waard dan de eventuele mislukking van de implementatie.

Risico: Het online platform inclusief profiel komt er, maar service professionals voeren niet het gewenste gedrag hierop uit

Dit risico treedt op als activiteiten worden geïmplementeerd, maar toch niet het gewenste doel wordt bereikt. De effectiviteit van de 'engagement' strategie is dan niet doeltreffend. De implementatie van de marketingactiviteiten moeten leiden tot 'engagement'. Voor het bouwen van deze wederzijdse relatie is ook de service professional nodig. Als de service professionals niet openstaan voor de activiteiten die moeten leiden tot 'engagement' wordt niet het gewenste doel behaald. Het online profiel is een belangrijke stap in het 'engagement' proces. Hierop voert de professional het zogeheten sociale gedrag uit wat een groot effect heeft op 'engagement'. Het is voor Skydreams daarom belangrijk om naast het introduceren van de online profielen ook het gebruik te stimuleren. In paragraaf 7.4 is een spaarsysteem omschreven die het gedrag voornamelijk tijdens de introductie dient te stimuleren.

Het risico kan worden verkleind door extra campagnes te voeren die het gedrag stimuleren. De campagnes dienen voortdurend te worden gemeten en indien nodig worden herhaald of aangepast. Om het risico te beschermen wordt een bedrag onvoorziene kosten meegenomen in de begroting. Indien meer campagnes nodig zijn voor de stimulatie van het gewenste gedrag, wordt dit gedekt door de onvoorziene kosten.

7.8.2 Weerstanden

Weerstanden ontstaan vanuit medewerkers tegenover veranderingen in een organisatie. Een weerstand kan verschillende redenen hebben. Hieronder zijn drie mogelijke weerstanden beschreven die kunnen optreden tijdens of na de implementatie van de nieuwe strategie.

Weerstand: De accountmanagers bieden weerstanden tegen de nieuwe klantenservice

Voor de accountmanagers verandert er veel in hun dagelijkse werkzaamheden. Ze krijgen een belangrijke taak

in het creëren van relaties. Accountmanagers kunnen zich hiertegen verzetten met de reden dat zij vinden dat zij dit al doen of dat ze dan wel de middelen moeten krijgen hiervoor. De weerstanden kunnen ontstaan doordat de verandering zo wordt gebracht dat hun huidige werk wordt bekritiseerd. De accountmanagers krijgen hierdoor een negatieve houding tegenover de verandering. Wanneer accountmanagers van tevoren goed ingelicht worden en een cursus krijgen om de nieuwe werkzaamheden goed uit te voeren kan de weerstand worden verminderd. Daarom wordt in de implementatie een cursus 'customer service' voor het accountmanagementteam opgenomen. Daarnaast is het de verantwoordelijkheid van de salesmanager de medewerkers te betrekken bij het opstellen van het plan van aanpak voor de nieuwe klantenservice.

Weerstand: De content schrijvers bieden weerstanden tegen de nieuwe manier van content schrijven

Van de content schrijvers wordt verwacht dat zij in samenwerking met de service professionals informatieve content gaan schrijven. Momenteel doen de content schrijvers dit door middel van het zoeken van informatie op het internet. Met nieuwe strategie dienen zij contact op te nemen met een of meerdere professionals in de branche om zo een goede kennis te krijgen van het onderwerp. De content schrijvers kunnen het gevoel krijgen dat dit een negatief effect heeft op zijn/haar werkzaamheden. De content schrijver moet nu namelijk contact opnemen en krijgt een totaal andere manier van werken. Dit kost misschien iets meer tijd dan de vorige werkwijze. De content manager kan de weerstand verkleinen door het team goed te ondersteunen hierin. Een brainstormsessie over de aanpak maakt het team enthousiast en de bezorgdheid van de content schrijvers daardoor afnemen.

8 Implementatie

In dit hoofdstuk wordt een planmatig advies gegeven voor de invoering van de nieuwe strategie. Alle marketingactiviteiten omschreven in paragraaf 7.4 dienen te worden geïmplementeerd om de doelstelling van dit rapport te kunnen behalen. De activiteiten zijn gericht op het creëren van 'engagement' en het implementeren van de nieuwe 'engagement' strategie.

8.1 Plan van aanpak

In deze paragraaf zullen de activiteiten die nodig zijn om de nieuwe strategie te implementeren dieper worden uitgewerkt. In paragraaf 7.4 zijn de marketingactiviteiten omschreven, hieronder volgt een advies over welke acties dienen te worden uitgevoerd. Voordat een activiteit opgeleverd en uitgevoerd kan worden gaan hier een aantal activiteiten aan vooraf. Deze acties per marketingactiviteit zijn schematisch uitgewerkt in tussenresultaten, inclusief tijdsplanning, in bijlage 11.

Verbeteren kwaliteit leads

Skydreams wordt geadviseerd een aantal acties uit te voeren om de kwaliteit van de leads te verbeteren. De HomeOwner dient beter te worden ingelicht waarom het telefoonnummer wordt gevraagd. Hiervoor moet een extra uitleg balkje worden toegevoegd, in het offerteaanvraag formulier, onder het invulbalkje voor het telefoonnummer. Ten tweede wordt geadviseerd een bedank mail te integreren nadat een consument offertes aanvraagt. Hierin staat de boodschap dat een professional telefonisch contact op neemt nogmaals duidelijk vermeld. Als het algoritme van Skydreams meerdere professionals heeft gevonden naar wie de offerteaanvraag wordt verstuurd, ontvangt de consument nogmaals een e-mail met daarin een overzicht van de profielen van de professionals. De consument kan direct doorklikken naar een profiel en hier foto's, reviews en projecten bekijken.

Verbeteren persoonlijke klantenservice

Skydreams wordt geadviseerd een aantal acties uit te voeren om de persoonlijke klantenservice te kunnen verbeteren. Ten eerste dient het team te worden uitgebreid met twee accountmanagers. De werkzaamheden worden uitgebreid en daar is momenteel geen ruimte voor in het team. Met twee extra accountmanagers beheert iedere accountmanager een minder aantal service professionals. Hierdoor blijft meer tijd over om actief te werken aan een relatie met de professionals. Ten tweede wordt geadviseerd om alle accountmanagers een training te geven zodat de nieuwe werkzaamheden beter kunnen worden uitgevoerd. Hiervoor dient onderzoek te worden gedaan naar een geschikt extern bureau. Ook wordt in het CRM-systeem een melding geïntegreerd die automatisch wordt gegeven als een bedrijf een aantal jaar bestaat. Dit maakt het gemakkelijk voor de accountmanager om hierop in te spelen. Tot slot worden de budgetten bekend gemaakt aan de accountmanagers waarmee zij zullen werken in de komende perioden.

Online profielen

Voor de online profielen dienen een aantal acties te worden uitgevoerd aan de website HomeDeal. Een nieuwe pagina dient te worden aangemaakt waarop de zoekfunctie wordt geïntegreerd. Als een HomeOwner vervolgens op een profiel klikt dient het profiel zichtbaar te worden. Voor het profiel moet een design worden gemaakt dat aansluit bij de huidige opmaak van HomeDeal. Ook dient het huidige dashboard te worden uitgebreid met de mogelijkheid om het profiel te bewerken voor de service professionals.

Contentstrategie

Voor de implementatie van de content strategie dient als eerste een pagina ontwerpen en geïntegreerd te worden op HomeDeal. Op deze blogpagina zullen de artikelen geplaatst kunnen worden. Vervolgens moet in het dashboard aan de zijkant een balk te worden ontworpen met 'nieuwe berichten'. Op deze manier worden de blogartikelen onder de aandacht gebracht bij de service professionals. Ten slotte dienen, voor dat de blog live gaat, de eerste zes artikelen live te staan. Nadat de blog live is blijft dit een continu proces, iedere maand dienen minstens twee nieuwe artikelen geplaatst te worden.

VIP-klanten strategie

Voor de VIP-klanten strategie dient het B2B marketing-team te brainstormen en een formule te ontwikkelen waarin duidelijk wordt wanneer een klant als een VIP-klant wordt gezien. Vervolgens kan de pagina worden aangemaakt op de website met daarop een promotionele tekst over de VIP-klanten strategie. Deze pagina

wordt ontworpen door een webdesigner, de tekst wordt geschreven door de B2B-marketeer. Ook dient een automatische mailing te worden aangemaakt die een mail stuurt als een service professional zes maanden of een jaar is aangesloten. Zij ontvangen dan een cadeau. Dit cadeau wordt gekozen door de accountmanager en betaald vanuit zijn eigen vooraf bepaalde budget. Tot slot wordt in de implementatieperiode de eerste VIP-klienten dag georganiseerd. Hiervoor dient op zoek te worden gegaan naar een extern evenementenbureau die Skydreams hierin kan begeleiden.

Promotie

Voor de promotie van het profiel, het delen van foto's en het delen van de expertise dienen een aantal activiteiten te worden uitgevoerd rondom het opzetten van campagnes. Het spaarprogramma dient te worden ontworpen en als een stappenplan te worden geïntegreerd in het dashboard. Als een stap wordt afgerond, ziet de klant dit op een balkje in zijn dashboard verschijnen. Ook dient een e-mailcampagne te worden aangemaakt in Mailchimp. De service professionals ontvangen een e-mail bij het afronden van een stap of als zij een tijdje niet actief zijn. Tot slot ontvangen zij een e-mail met daarin de code om de vijf gratis leads te ontvangen. Ook wordt geadviseerd in het online dashboard van de service professional een pop-up aan te maken die verschijnt als professionals foto's uploaden. In de pop-up wordt de vraag gesteld of hij/zij de foto's vrijgeeft voor publicatie in de blogs en social media. Dit voorkomt eventuele problemen met portretrechten. Voor de promotie van de foto's en voor de promotie van het delen van branche gerelateerde expertise worden ook mailing campagnes aangemaakt in Mailchimp.

8.2 Verantwoording

Om ervoor te zorgen dat de implementatie van de activiteiten volgens de planning verloopt worden verantwoordelijken aangesteld. In tabel 2 wordt een duidelijke schematische weergave gegeven van wie intern betrokken is bij de implementatie. Voor de implementatie van de nieuwe 'engagement' strategie zijn meerdere medewerkers verantwoordelijk voor verschillende onderdelen en verschillende afdelingen betrokken. Ook wordt geadviseerd aan Skydreams om gedurende het project een projectmanager aan te wijzen binnen het bedrijf. De projectmanager waarborgt de tijdsplanning en is zoveel mogelijk aanwezig bij vergaderingen.

Tabel 2: Verantwoordelijke en betrokkenen implementatie 'engagement' strategie

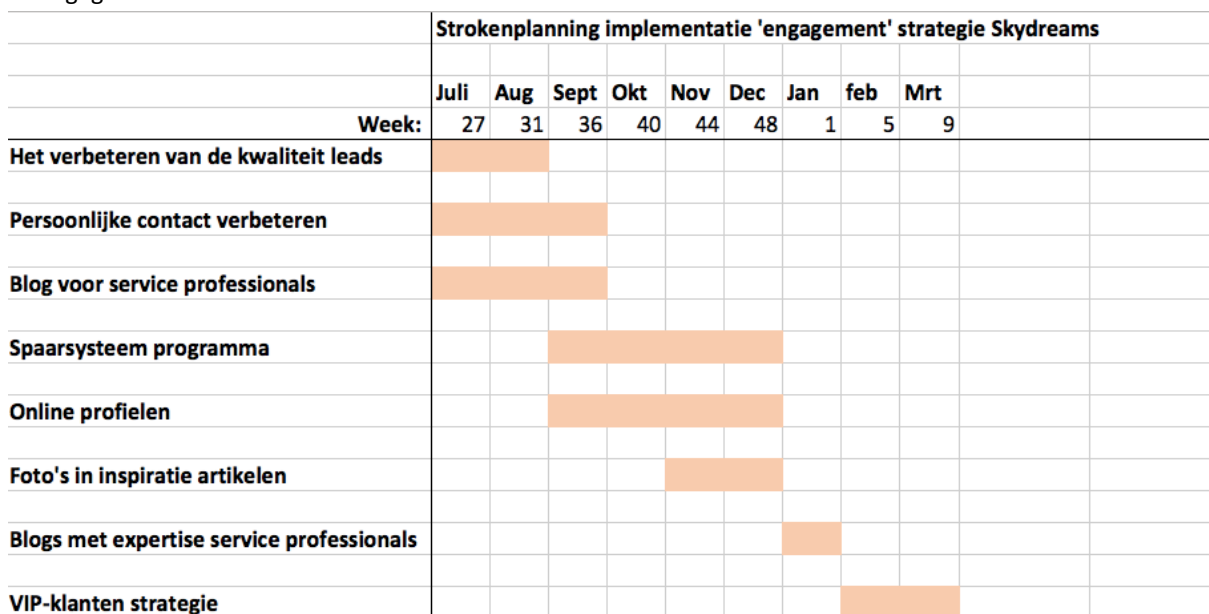
Rol	Wie?	Verantwoordelijkheden
Projectleider	Projectmanager	Eindverantwoordelijke voor de gehele uitvoering en implementatie. Tevens het waarborgen van de tijdsplanning.
Verantwoordelijk voor uitvoering	Contentmarketingmanager	Verantwoordelijk voor de uitvoering van de nieuwe blog en het gebruiken van foto's en expertise in het schrijven van de content voor consumenten.
Betrokkenen	Content schrijvers	Schrijven van de content voor de blog en het schrijven van de content in samenwerking met de service professionals.
Verantwoordelijk voor uitvoering	B2B marketingmanager	Verantwoordelijk voor de uitvoering van promotionele acties en communicatie richting de service professionals.
Betrokkenen	B2B marketeers	Uitvoering van de mailing campagnes.
Verantwoordelijk voor uitvoering	Team lead sales	Verantwoordelijk voor de uitvoering en aansturing van de nieuwe verbeterde persoonlijke klantenservice.
Betrokkenen	Accountmanager	Uitvoering nieuwe persoonlijke klantenservice.

Uitvoering	Webdevelopers	Integreren verschillende onderdelen op het platform HomeDeal.
Uitvoering	UX-designer	Ontwerpen van vernieuwing op het platform HomeDeal zodat dit bijdraagt aan de 'user experience'
Uitvoering	HR-manager	Werven van twee nieuwe Nederlandse accountmanagers.

Een uitgebreide urenverantwoording per betrokkenen/verantwoordelijke tijdens de implementatie is opgenomen in bijlage 11.

8.3 Planning

In voorgaande paragraaf is een omschrijving gegeven van wat uitgevoerd dient te worden om de nieuwe strategie te kunnen implementeren. In deze paragraaf is een schatting gemaakt van de benodigde tijd voor de implementatie van de activiteiten. In figuur 12 is een schematische weergave van het geschatte tijdsbestek weergegeven



Figuur 12: Strokenplanning implementatie 'engagement' strategie

De strokenplanning in figuur 12 geeft een overzicht weer van juli 2017 tot en met maart 2018. Deze periode is nodig om de nieuwe activiteiten te implementeren. De nieuwe strategie is echter een lange termijn doelstelling en dient daarom voortdurend te worden verbeterd en bijgesteld. Het verbeteren van de kwaliteit leads en de persoonlijke klantenservice is een doorgaand proces die voortdurend dient te worden geëvalueerd en bijgesteld. Ook de VIP-kanten strategie is een doorgaand proces dat zich blijft vernieuwen en uitbreiden. Hier kunnen steeds nieuwe leuke promotieactiviteiten aan worden gehangen. Dit voortdurende proces is niet meegenomen in deze strokenplanning.

In juli en augustus 2017 worden de activiteiten rondom het verbeteren van de huidige service uitgevoerd. Van de periode september tot en met december 2017 zullen de online profielen en het bijbehorende spaarsysteem worden geïmplementeerd. De VIP-kanten strategie wordt uitgevoerd in de periode van januari 2018 tot en met maart 2018. Het ontwerp van de blog en het schrijven van de artikelen gebeurt in augustus, september en oktober 2017. De voorbereidingen voor het schrijven van de nieuwe content met behulp van foto's en expertise worden uitgevoerd in oktober, november en december 2017. Alle activiteiten die nodig zijn voor de implementatie van de nieuwe strategie zullen zijn uitgevoerd in januari 2018. Alleen de activiteiten voor het organiseren van een VIP-kanten dag zijn dan nog niet uitgevoerd.

Figuur 12 laat een verkorte versie van de strokenplanning zien, hierin zijn de verschillende actiepunten en deelactiviteiten niet opgenomen. Een uitgebreide stroken planning is opgenomen in bijlage 13. In deze planning is duidelijk weergegeven wanneer, wie, welke activiteit uitvoert. Dit is te zien aan de hand van de kleuren per afdeling. Skydreams kan alle benodigde activiteiten om de deliverables op te leveren zelf uitvoeren, op het geven van de ‘customer service’ training en organiseren van de VIP-kanten dag na.

8.4 Monitoren

Om de kwaliteit van de nieuwe ‘engagement’ strategie te waarborgen is het van belang om continu te toetsen of de activiteiten en planning het geleverde resultaat opleveren. In deze paragraaf is criteria opgesteld waaraan de kwaliteit getoetst kan worden gedurende de implementatieperiode.

8.4.1 Meten

Tijdens de implementatie is het belangrijk dat de voortgang op de gewenste kwaliteit continu wordt getoetst. De toetsing tijdens de implementatie wordt gewaarborgd door de projectmanager. Hij of zij dient de voortgang voortdurend te toetsen op het gewenste resultaat. Deze toetsing kan worden gedaan aan de hand van een vooropgestelde meetinstrumenten:

- Aantal profielen op HomeDeal aangemaakt;
- Aantal reviews op HomeDeal;
- Aantal foto's geupload op profielen;
- Aantal contactmomenten met de service professionals;
- Aantal cadeaus verzonden door accountmanagers;
- Tevredenheid van professionals over klantenservice;
- Aantal artikelen geplaatst op de blog voor professionals;
- Aantal inspiratie artikelen geschreven met foto's en expertise van de professionals;
- Aantal bezoekers op de blog voor professionals;
- Aantal bezoekers VIP-kanten dag.

Bovenstaande meetinstrumenten zijn opgesteld zodat voortgang op het behalen van de doelstellingen van dit implementatieplan kunnen worden getoetst (paragraaf 8.1.2).

8.4.2 Prestatie-indicatoren

Volgens de nieuwe ‘engagement’ strategie (hoofdstuk 8) zijn twee onderdelen belangrijk in het creëren van ‘engagement’ met de service professionals, namelijk; het stimuleren van het gewenst sociaal gedrag en het verbeteren en uitbreiden van het huidige aanbod. Voor beide onderdelen zijn doelstellingen opgesteld die door middel van deze implementatie bereikt moeten worden.

Het verbeteren en uitbreiden van het aanbod:

- In de eerste zes maanden na de lancering van de nieuwe blog voor service professionals op HomeDeal zijn minstens zes artikelen geplaatst;
- In de eerste zes maanden na de lancering van de nieuwe profielen zijn minstens tien inspiratie artikelen geschreven voor de consument met daarin foto's van projecten van de service professionals;
- In de eerste zes maanden na de lancering van het verbeterde klantcontact is het aantal contactmomenten verhoogd naar minstens twee per maand via zowel de telefoon als de e-mail per service professional;
- In de eerste zes maanden na de lancering van het verbeterde klantcontact zijn minstens 200 professionals verast met een cadeau door de accountmanagers.

Het stimuleren van het gewenst sociaal gedrag:

- In de eerste drie maanden hebben 25% van de professionals het spaarprogramma afgerond;
- In de eerste zes maanden na de lancering van de nieuwe profielen op HomeDeal heeft minstens 50% van de aangesloten service professionals een profiel aangemaakt;
- In de eerste zes maanden na de lancering van de nieuwe profielen op HomeDeal heeft minstens 40% van de aangesloten service professionals een profiel met één of meer reviews;
- In de eerste zes maanden na de lancering van de nieuwe profielen op HomeDeal zijn er minstens 250 foto's geplaatst;

- In de eerste zes maanden na de lancering van de nieuwe blog op HomeDeal zijn er minstens 50 bezoekers op de eerste zes artikelen geweest.

8.4.3 Bijsturen

Tussentijdse resultaten geven de mogelijkheid bij te sturen tijdens de implementatieperiode. De projectmanager neemt hierin de leiding. De volgende stappen zijn van belang:

- Feedback verzamelen van betrokkenen (zowel managers als medewerkers);
- Bepalen van probleemgebied;
- Opstellen van een plan van aanpak;
- Planning communiceren aan belanghebbende;
- Betreffende gebied blijven monitoren.

Het verzamelen van feedback is van belang omdat bij een klantgericht bedrijf de gehele organisatie betrokken moet zijn bij de verandering en moet bijdragen aan het behalen van deze doelstelling. Skydreams dient als gehele organisatie alle activiteiten te doen in het voordeel van de klant. Bij het verzamelen van feedback is het daarom belangrijk dat verschillenden meningen hierover worden verzameld zodat een goed beeld kan worden gevormd van het probleem.

De KPI's voor de implementatie zijn opgesteld voor de eerste zes maanden na de implementatie van de activiteiten. De activiteiten worden ieder in een andere periode afgerond. Voor sommige KPI's is resultaat dus eerder zichtbaar. Bij bijsturing is het belangrijk om ook nieuwe KPI's op te stellen en indien nodig deze KPI's bij te stellen.

8.4.4 Meten van resultaat

Het gewenste resultaat kan pas gemeten worden in december 2018 omdat retentiepercentage over een gehele periode gemeten wordt. Tevens is 'engagement' een langdurige relatie die niet binnen een korte periode kan worden opgebouwd, hier is tijd voor nodig. Dat het resultaat pas een jaar later zichtbaar is, maakt het des te belangrijker dat tussentijds goed wordt geëvalueerd, getoetst en bijgestuurd.

De gewenste verandering is dat klanten meer 'engaged' zijn met Skydreams. De volgende meetinstrumenten kunnen in december 2018 worden gebruikt om het gewenste resultaat te meten:

- Net Promotor Score (NPS): Hiermee kan worden gemeten of de professionals meer tevreden zijn over de algehele klantervaring met Skydreams. Hiermee wordt getoetst of de verbetering van de kwaliteit van de leads en de klantenservice het gewenste resultaat hebben opgeleverd. Dit kan gemeten worden door middel van een enquête die wordt verstuurd naar de service professionals.
- De relatieduur: Het creëren van 'engagement' moet uiteindelijk leiden tot een langdurige wederzijdse relatie wat bijdraagt aan het verlengen van de relatieduur met de service professionals. De gemiddelde relatieduur is om deze reden een goed meetinstrument om te bepalen of het gewenste resultaat behaald is.
- Customer Lifetime Value: Een langere relatieduur draagt vervolgens ook weer bij aan een verhoogd customer lifetime value per klant. De customer lifetime value kan ook gebruikt worden als een meetinstrument voor het behalen van het resultaat.
- Retentiepercentage: Het verlengen van de relatieduur leidt uiteindelijk tot een verhoging van het retentiepercentage. In december 2018 moet worden gemeten of dit resultaat is behaald.

8.2.5 Na de implementatie

De 'engagement' strategie gaat samen met een nieuwe strategiefocus 'customer intimacy' en een daarbij behorende merkbefORTE. Nadat de implementatieperiode en periode waarin wordt gemeten voorbij is begint een nieuwe belangrijke periode. De nieuwe strategiefocus en merkbefORTE dienen als leidraad in de volgende stappen die Skydreams neemt. Nieuwe activiteiten kunnen bijdragen aan verbeteren van de relatie met de service professionals en het creëren van 'engagement'. Het is een proces dat voortdurend doorgaat. Na de implementatie is het dan ook van belang dat de nieuwe strategie gewaarborgd wordt door het management en nieuwe doelen worden gesteld om zo de organisatie te blijven stimuleren.

9 Financieel plan

In dit hoofdstuk is een overzicht gegeven van het financiële plan van de implementatie van de nieuwe strategie. Als eerste is een kostenoverzicht opgesteld. Vervolgens is een kosten-/batenanalyse gemaakt, waarin de kosten worden afgewogen tegenover de baten. In deze analyse zijn de baten niet altijd uitgedrukt in geld.

9.1 kostenoverzicht

In tabel 3 is een kostenoverzicht opgesteld. Hierin zijn alle kosten inclusief Btw opgenomen. De totale kosten voor de implementatie van de 'engagement' strategie zijn € 127.795. De kosten zijn onderverdeeld in de volgende posten: personeelskosten, vaste kosten, overige kosten en onvoorziene kosten.

Tabel 3: Totale kostenoverzicht implementatie

Kostenpost	Kosten
Personeelskosten	€ 10.315
Vaste kosten (voor de eerste 12 maanden)	€ 78.240
Overige kosten	€ 34.240
Onvoorziene kosten	€ 5.000
Totale kosten* incl. Btw:	€ 127.795

* Alle kosten zijn inclusief Btw.

Personeelskosten

Omdat grotendeels van de activiteiten intern worden uitgevoerd is het van belang het aantal uur per activiteit te berekenen, de berekening van het aantal uur per betrokkenen is bijgevoegd in bijlage 12. De grootste kostenpost is die van de projectleider. De projectleider besteedt gedurende de implementatie, in ongeveer negen maanden, 210 uur aan het project. Het aantal uur voor de projectleider ligt vele malen hoger dan die van de andere werknemers omdat hij of zij betrokken is bij de implementatie van alle acht activiteiten. De andere medewerkers zijn of betrokken of verantwoordelijk voor een, meerdere of een gedeelte van de activiteiten.

Tabel 4: Personeelskosten implementatie

Functie	Loonkosten per uur*	Aantal uur	Totaal
Projectleider	€ 25,00	210	€ 4.800
Contentmarketingmanager	€ 25,00	17	€ 425
B2B marketingmanager	€ 25,00	26	€ 650
Team lead sales	€ 25,00	30	€ 750
HR-manager	€ 30,00	12	€ 360
Webdeveloper	€ 30,00	45	€ 1.350
UX-designer	€ 25,00	35	€ 875
Content schrijvers	€ 15,00	44	€ 660
B2B marketeer	€ 18,00	30	€ 540
TOTAAL			€ 10.315

* Inclusief loonheffing over alle beloningen, loonbelasting en werkkostenregeling

De kosten voor de uitbreiding van de functies op de website worden in dit geval gerekend als kosten en niet als investering. Dit heeft te maken met het feit dat niet direct aangetoond kan worden dat het positief economische gevolgen oplevert. In het geval van HomeDeal zou dat het aantal offerte aanvragen zijn. Dit is niet onderzocht in dit rapport. Om deze reden worden de kosten voor de vernieuwing van de website verwerkt als kost op de winst-en-verliesrekening.

Vaste kosten

De bovenstaande personeelskosten zijn eenmalige kosten die gemaakt worden voor de implementatie van activiteiten. Ook zijn kosten die periodiek betaald dienen te worden nodig voor dit project, dit worden vaste kosten genoemd. De vaste kosten worden hier voor een periode van een jaar uitgerekend. Deze kosten zullen zich dus jaarlijks herhalen.

- Een abonnement op Mailchimp voor het opzetten van mail campagnes;
- Het maandelijkse salaris van de twee nieuwe accountmanagers;
- Per kwartaal updates uitvoeren en testen van HomeDeal platform;
- Het schrijven van de blogs voor de service professional blog (streven is om minstens vier keer maand een nieuw artikel te plaatsen).

Tabel 5: Vaste kosten implementatie

Kostenpost	Kosten per maand	Totale jaarlijkse kosten
Mailchimp	€ 200	€ 2.400
Salaris accountmanagers ¹	€ 5.000	€ 60.000
Updates uitvoeren ²	€ 80	€ 960
Schrijven blogs ³	€ 240	€ 2.880
Budgetten voor accountmanager ⁴	€ 1.000	€ 12.000
TOTAAL:	€ 7.410	€ 78.240

¹ De kosten voor het betalen van de accountmanager is 2.500 per accountmanager inclusief loonheffing over alle beloningen, loonbelasting en werkkostenregeling.

² De kosten voor het uitvoeren van de updates voor de website wordt gedaan door een webdeveloper. Hiervoor heeft de webdeveloper ongeveer een dag per kwartaal nodig.

³ De kosten voor het schrijven van de blogs zijn berekend vanuit de personeelskosten. Het schrijven van een blog kost gemiddeld vier uur voor een content schrijver. Het schrijven van een blog kost dus 60 euro (kosten per uur €15).

⁴ Budget per accountmanager is 100 per maand, er zijn na het aannemen van de nieuwe accountmanagers, 10 accountmanagers.

Overige kosten

De overige kosten zijn, net als de personeelskosten, variabele kosten. Dit betekent dat ze eenmalig worden uitgegeven. De onderbouwing voor de berekening van de overige kosten is bijgevoegd in bijlage 14. De overige kosten bestaan uit de volgende kostenposten:

- De VIP-klanten dag
- Aanbieden van gratis leads voor het spaarprogramma
- De externe 'customer service' training
- Aanbieden van gratis leads voor het delen van branche gerelateerde informatie

Tabel 6: Overige kosten implementatie

Kostenpost	Kosten
VIP-klanten dag	€ 2.800
Externe 'customer service' training	€ 5.000
Gratis leads in spaarprogramma	€ 25.000
De beloning voor professionals	€ 1.440
TOTAAL	€ 34.240

Onvoorziene kosten

Een post onvoorziene kosten is toegevoegd aan de totale kosten omdat (1) tijdens de implementatie tegen onverwachte kosten kan worden aangelopen (2) om risico's te verkleinen. Tijdens de implementatie van een grote verandering, zoals een nieuwe strategie, dient rekening te worden gehouden met onverwachte problemen. De integratie van de online profielen en zoekpagina kunnen meer geld en tijd kosten dan verwacht. De risico's in paragraaf 7.6 gaven al aan dat in sommige gevallen extra geld nodig is om de risico te verkleinen. Als het gewenst sociaal gedrag niet wordt uitgevoerd door de service professionals is een extra spaarprogramma of promotiecampagne aan te raden. Hiervoor kan de post onvoorziene kosten worden gebruikt.

Tabel 7: Onvoorziene kosten implementatie

Kostenpost	Kosten
Onvoorziene kosten*	€ 5.000

*gebaseerd op een percentage van de totale kosten

9.2 Baten

De implementatie levert Skydreams ook extra opbrengsten op mits de doelstelling wordt behaald. In deze paragraaf zijn de opbrengsten berekend in geld. Vervolgens is de periode waarin de kosten en investering worden terug verdiend uitgerekend.

Het retentiepercentage

Dit rapport richt zich op het verhogen van het retentiepercentage in het eerste jaar. Als het doel wordt bereikt, na de implementatie van de nieuwe strategie, leidt dit in het eerste jaar tot een stijging van het retentiepercentage van 39% naar 50%. Een retentiepercentage wordt altijd berekend over een vooraf bepaalde periode. De periode waarover de groei van het retentiepercentage van deze implementatie wordt berekend is van januari 2018 tot eind december 2018.

De formule is als volgt:

$$\text{Klantretentiepercentage} = \frac{\text{Aantal klanten aan het einde van de periode} - \text{aantal nieuwe klanten in de periode}}{\text{Aantal klanten aan het begin van de periode}} * 100\%$$

Afbeelding 8: Formule retentiepercentage

Gemiddelde omzet per klant per maand € 200,-
Gemiddelde tijd dat een klant aangesloten is 13,7 maanden
Klantretentiepercentage over een jaar is 39%
Gemiddelde aangesloten service professionals afgelopen jaar: 2.000
Gemiddeld aantal nieuwe service professionals per jaar: 800

In de formule zijn alle gegevens bekend behalve het aantal klanten het einde van de periode. Hiervoor wordt de formule ingevuld: $50\% = ? - 800 / 2.000 * 100\% =$

Het vraagteken kan berekend worden door de som achterstevoren in te vullen. Het aantal klanten aan het einde van de periode is 1800 ($50\% / 100\% = 0,5 > 0,5 * 2.000 + 800 = 1.800$ klanten). In de oude situatie, bij een klantretentiepercentage van 39%, zou de formule als volgt zijn: $39\% = ? - 800 / 2.000 * 100\% =$

In de oude situatie zou het aantal klanten aan het einde van de periode 1580 zijn. Een stijging van het klantretentiepercentage zorgt dus voor een stijging van het aantal klanten dat na die periode nog aangesloten is van $1800 - 1580 = 220$ klanten. In december 2018 is het klantenbestand dus geroeid met 220 klanten plus het aantal nieuwe klanten acquireert in deze periode.

Tabel 8: Berekening baten stijging retentiepercentage

Retentiepercentage	Klanten begin van periode	Klanten einde van periode
39%	2.000	1.580
50%	2.000	1.800

Gemiddelde relatieduur en 'customer lifetime value'

Bij een retentiepercentage van 39% is de gemiddelde tijd dat een klant aangesloten blijft 13,7 maanden. Als dit percentage wordt verhoogd naar 50% heeft dit een stijging, in de gemiddelde periode dat een klant aangesloten is, tot gevolg. Het gemiddelde wordt namelijk berekend over alle klanten die aangesloten zijn. Een aantal klanten van Skydreams zijn al langer dan vijf jaar klant en brengen dit gemiddelde sterk omhoog. Als het retentiepercentage daalt, zeggen minder mensen binnen een jaar op en stijgt de gemiddelde relatieduur. In tabel 9 is deze stijging door berekend in de 'customer lifetime value' per klant.

Tabel 9: Berekening baten relatieduur en CLV

Retentiepercentage	Gemiddelde aantal maanden	Gemiddelde omzet per klant	Customer lifetime value per klant
39%	13,7	€ 200,00	€ 2.740
50%	17,6*	€ 200,00	€ 3.520

* Berekening: $13,7 / 39 * 50 = 17,56$

Iedere klant blijft nu gemiddeld 3,9 maanden langer en levert gemiddeld € 780 euro meer op gedurende de relatie met Skydreams.

Omzetgroei en winst

Bij een stijging van het retentiepercentage met 11% blijven gemiddeld 220 klanten meer in de periode januari 2018 t/m december 2018. Deze 220 klanten leveren in deze twaalf maanden allemaal € 200,00 per maand op. De omzetgroei in het eerste jaar is € 480.000 euro ($€200 * 12 * 220 = € 480.000$).

9.3 Break-even en ROI

Return on Investment (ROI)

De ROI geeft aan wat het rendement op de investering van de implementatie van de 'engagement' strategie is. Dit kengetal geeft dus eigenlijk weer wat de winstmarge van de investering is. Hiermee kan worden bepaald of de investering de moeite waard is.

$(€ 480.000 - € 125.035) / € 125.035 * 100\% = 283,9\%$

De winstmarge van de investering is 283,9%. Een vrij lage investering leidt dus tot een grote opbrengst.

Break-even

Met de break-even wordt de situatie berekend waarin Skydreams geen winst en verlies maakt. De break-even kan op twee manieren berekend worden.

1. Minimale benodigde groei van het klantenbestand

Iedere klant levert elke maand 200 euro op en het retentiepercentage wordt berekend over een periode van twaalf maanden. Door twaalf maanden te vermenigvuldigen met het gemiddelde factuurbedrag is de gemiddelde omzet per klant per jaar berekend. De totale investering is € 127.795. Dit leidt tot de volgende berekening: $€ 127.795 / (200 * 12) = 53,25$

In het eerste jaar is een stijging van **54 klanten** voldoende om de investering terug te verdienen.

2. Minimale benodigde groei retentiepercentage

Een stijging van 11% levert een totale omzetgroei van € 480.000 op. Hiervoor is een investering van € 125.035 nodig geweest. De 11% is dus € 480.000 en op basis hiervan kan berekend worden hoeveel procent de totale investering is € 125.035 van de opbrengsten.

$€ 480.000 / 11 = € 43.636$ omzetstijging bij een groei van 1%

$€ 127.795 / 45.834 = 2,79$. De omzetstijging bij 1% gaat 2,79 keer in de totale investering. De investering is dus terugverdiend als het retentiepercentage stijgt met 2,73%. Bij een vrij lage stijging van het retentiepercentage kan de investering al worden terugverdiend. Dit verkleint het risico van de investering.

9.4 Niet-financiële baten

In de vorige paragrafen zijn de kosten en opbrengsten in geld weergegeven. Naast dat de implementatie op lange termijn een verhoogde omzet oplevert voor Skydreams levert de implementatie ook baten op die niet uitgedrukt kunnen worden in geld.

'Engaged' klanten en nieuwe service professionals

Volgens Vivek et al. (2012) heeft een hoge mate van 'customer engagement' een hogere klantwaarde, vertrouwen, emotionele verbondenheid met het merk, mond-tot-mond reclame, loyaliteit en interactie in een community tot gevolg. De loyaliteit leidt tot een verhoogde customer lifetime value omdat de duur van een relatie wordt verlengd. Dit is berekend in paragraaf 8.3.2. Maar naast dat loyaliteit effect heeft op de omzet, leidt loyaliteit en 'engagement' ook tot mond-tot-mond reclame en aanbevelingen aan anderen. Een hoge

mate van 'engagement' met de service professionals leidt dus ook tot nieuwe service professionals. Een service professional ontvangt door de 'engagement' activiteiten een hogere klantwaarde. Een positieve ervaring met het aanbod en deze activiteiten leidt tot loyaliteit en 'engagement', een hoge tevredenheid met ervaringen leidt vervolgens weer tot enthousiaste klanten die een merk positief aanbevelen aan anderen. Dit kan worden berekend met de Net Promotor Score (NPS). De Net Promotor Score is meegenomen in de diepte-interviews met als resultaat een gemiddelde van een zeven. Op lange termijn kan dit dus leiden tot nieuwe klanten. Het is niet mogelijk om de opbrengsten van de nieuwe klanten door te berekenen omdat onbekend is in hoeverre service professionals aanbevelingen doen.

Verbeterd platform

In de interne analyse zijn middelen geïdentificeerd die de service professionals kunnen bieden zodat een waarde-ruil tot stand komt. Deze middelen voegen waarde toe voor Skydreams omdat zij zelf niet de middelen hebben om dit te doen. Deze middelen zijn voornamelijk gericht op het verbeteren van het platform HomeDeal voor de consument. Betere teksten, mooiere foto's en online profielen met reviews verhogen alle drie de gebruikservaring op het platform. Als de doelstelling van de activiteiten van de implementatie worden uitgevoerd en het gewenst sociaal gedrag wordt uitgevoerd door de service professionals heeft dit niet alleen 'engagement' tot gevolg maar ook een positief effect op het platform.

Bibliografie

Bain & Company (2017). What Is Net Promotor Score: A Trusted Anchor For Your Customer Experience Management Program. Geraadpleegd op 16 maart 2017, van <https://netpromotor.com/know/>

Bellegheem, S. van. (2012). De 4C's voor het managen van een conversation company. Geraadpleegd op 24 maart 2017, van <https://www.frankwatching.com/archive/2012/04/16/de-4-cs-voor-het-managen-van-een-conversation-company/>.

Bijgespijkerd. (2014). 6 succesfactoren voor retentiemarketing. Geraadpleegd op 1 maart 2017, van <https://www.bijgespijkerd.nl/bijgespijkerd/6-succesfactoren-voor-retentiemarketing>.

Brodie, R.J., Hollebeek, L.D., Juric, B. & Ilic, A. (2011). Customer Engagement: Conceptual Domain, Fundamental Propositions, and Implications for Research. *Journal of Service Research*.

Brodie, R.J., Ilic, A., Juric, B., & Hollebeek, L. (2013). Consumer Engagement in a Virtual Brand Community: An Exploratory Analysis. *Journal of Business Research*, 66(1), 105– 114.

Charlene, L. (2010). Groundswell. Winning in a World Transformed by Social Technologies. *Strategic Direction*, Vol. 26 Issue: 8, doi: 10.1108/sd.2010.05626hae.002.

Collinger, T., Malthouse, E.C., & Maslowska, E.(2016). The Customer Engagement Ecosystem. IMC Medill Spiegel Digital & Database Research Center: Northwestern University.

Doorn, J. van., Lemon, K. N., Mittal, V., Nass, S., Pick, D., Pirner, P., & Verhoef, P. C. (2010). Customer engagement behavior: Theoretical Foundations and Research Directions. *Journal of Service Research*, 13(3), 253-266.

Floor, K. & Raaij, van, F. (2015). *Marketingcommunicatiestrategie* (6e ed.). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers.

Groenland, E.A.G. (2001). Online kwalitatief marktonderzoek. Een deerne van vele zinnen. Oratie. Breukelen: Universiteit Nyenrode.

Hollebeek, L. (2011b). Exploring Customer Brand Engagement: Definition and Themes. *Journal of Strategic Marketing*, 19(March 2015), 555–573.

HomeAdvisor. (2017). HomeAdvisor: Find trusted Home Improvement Pro's. Geraadpleegd op 18 april 2017, van <https://www.homeadvisor.com>.

Homify. (2017). Homify International. Geraadpleegd op 18 april 2017, van <https://www.homify.nl>.

Isaac, M. S., Calder, B., & Malthouse, E. (2015). Capturing Consumer Experiences: A Context- Specific Approach to Measuring Engagement. *Journal of Advertising Research*, Forthcoming. Geraadpleegd op 21 maart 2017, van <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2608149>.

Kotler, P., Armstrong, G., Harris., L. & Piercy., N. (1967). *Principes van Marketing* (6e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Li, C. & Bernoff, J. (2008). *Groundswell: Winning in a World Transformed by Social Technologies*. Boston, MA: Harvard Business Press.

Linde, van der, R. (2015, maart 18). Wat is de definitie en betekenis: sea. Geraadpleegd op 1 maart 2017, van <https://www.ensie.nl/robbert-van-der-linde/sea>.

Marqit. (2016). Wat is leadgeneratie? Geraadpleegd op 14 maart 2017, van <http://www.marqit.com/leadgeneratie.aspx>.

- Meachern, A. (2016). What Is Retention Marketing, And Why You Need to Start Today. Geraadpleegd op 14 maart, van <https://blog.hubspot.com/marketing/what-is-retention-marketing-why-you-need-to-start#sm.0001n7dxtz5b3dtizvl108kdbj27z>.
- Media & Internet. (2013). Customer Engagement, belangrijker dan ooit. Geraadpleegd op 14 maart 2017, van <https://mediaeninternet.nl/customer-engagement-belangrijker-dan-ooit/>.
- Mulder, D. (2015, juni, 26). Wat is de definitie en betekenis: seo. Geraadpleegd op 1 maart 2017, van <https://www.ensie.nl/daniel-mulder/seo>.
- Muniz, A.M. & O'Guinn, T.C. (2001). Brand community. Journal of Consumer Research, Vol. 27, No. 4 (March 2001), pp. 412-432.
- Rheingold, H. (1993). The Virtual Community: Homesteading on the Electric Frontier. London: MIT press. Geraadpleegd op 21 maart 2017, van <http://www.rheingold.com/vc/book/intro.html>.
- Richardson, J. & Visser, J. (2015). Digital Engagement Framework. Geraadpleegd op 24 maart 2017, van <http://digitalengagementframework.com>.
- Richardson, J. & Visser, J. (2015). Engagement Phases Framework. Geraadpleegd op 24 maart 2017, van <http://digitalengagementframework.com>.
- Richardson, J. & Visser, J. (2015). Value Creation Model. Geraadpleegd op 24 maart 2017, van <http://digitalengagementframework.com>.
- Sekhar, S.C. (2010). Benchmarking. African Journal of Business Management. Vol 4(6), pp. 882-885, juni 2010
- Skydreams (2017). Wat we doen: de succesformule. Geraadpleegd op 1 maart 2017, van <https://www.skydreams.com/nl/wat-we-doen/succesformule>.
- Skydreams (2017). Wie we zijn: visie. Geraadpleegd op 1 maart 2017, van <https://www.skydreams.com/nl/wie-we-zijn/visie>.
- Solvari. (2017). Home. Geraadpleegd op 18 april 2017, van <https://www.solvari.nl>.
- Spiegel Research Center. (z.j.). The Consumer Engagement Framework: A Contemporary Framework. Geraadpleegd op 21 maart 2017, van http://spiegel.medill.northwestern.edu/pdf/NU_Consumer%20Engagement%20Engine.pdf.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). Customer Intimicy And Other Value Disciplines: Three Paths to Market Leadership. Harvard Business Review.
- Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., & Krafft, M. (2010). Customer Engagement as a New Perspective in Customer Management. Journal of Service Research, 13(3), 247-252.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E., & Morgan, R. M. (2012). Customer Engagement: Exploring Customer Relationships beyond Purchase. The Journal of Marketing Theory and Practice, 20(2), 122–146.
- Werkspot. (2017). Home: Vind een professionele vakman voor al je klussen in en om het huis. Geraadpleegd op 18 april 2017, van <https://www.werkspot.nl>.
- Yonego. (2017). Home. Geraadpleegd op 18 april 2017, van <https://www.yonego.com/nl/>.