

De positionering van Het bedrijf

Naam student: Sean Scheffer

Studentnummer: 1054382

Bedrijf: Het bedrijf

Datum: 18-08-2014

Bedrijfsbegeleider: De directeur

Hogeschool Leiden: Communicatie (jaar 4V)

Afstudeerbegeleider: Jorie van Tienhoven

Vakcode: CO416AO-12

Versie: Databank (Geanonimiseerd)

Samenvatting

Communicatie en vormgevingsbureau Het bedrijf wil een socialmediadienst aan zijn productaanbod toevoegen. Om te bepalen op welke wijze deze socialmediadienst in de markt gezet dient te worden, is Sean Scheffer aangesteld om de positionering van deze socialmediadienst te onderzoeken. De probleemstelling van dit onderzoek is de volgende:

Hoe moet Het bedrijf de nieuwe socialmediadienst positioneren zodat deze zich onderscheidt van de concurrentie?

Om deze probleemstelling te beantwoorden is gebruik gemaakt van het 3C-model van Kenichi Ohmae. Er is, naar aanleiding van dit model, onderzoek gedaan naar drie onderdelen. De wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media zijn bepaald door het afnemen van interviews. De wijze waarop concurrerende bedrijven socialmediadiensten in de markt zetten is in kaart gebracht door deskresearch. De interne sterktes van Het bedrijf en hun mogelijkheid om aan de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media is in kaart gebracht door een interview met de directeur van Het bedrijf en door deskresearch.

Uit het doelgroeponderzoek is gebleken dat bedrijven die geen social media inzetten dit niet doen vanwege een gebrek aan tijd. Deze groep geeft aan dat social media wel nuttig kunnen zijn voor hun bedrijf. Ook bij bedrijven die wel social media inzetten is tijdnoed een reden om social media niet goed te gebruiken. Verder hebben de bedrijven binnen de doelgroep die wel social media inzetten behoefte aan een goede socialmediastrategie, met als belangrijk resultaat een verbetering van het imago. Uit de concurrentieanalyse is gebleken dat concurrerende bedrijven een moderne en redelijk tot zeer betrouwbare uitstraling hebben en dat het ontwerpen van socialmediastrategieën centraal staat in hun aanbod.

Het is van belang dat de nieuwe socialmediadienst van Het bedrijf een betrouwbaar en traditioneel imago uitstraalt. De ontzorging van socialmedia-activiteiten dient een centrale positie in te nemen in de boodschap van de socialmediadienst. Verder is het van belang om het ontwerpen van socialmediastrategieën, met als belangrijk resultaat een verbetering van het imago, centraal in het productaanbod op te nemen. Door deze keuzes te maken, onderscheidt Het bedrijf zich van de concurrentie, terwijl het inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep én gebruik maakt van zijn interne sterktes. Zoals het model van Ohmae voorschrijft.

Voorwoord

Deze scriptie is geschreven ter afronding van de opleiding Communicatie aan de Hogeschool Leiden. Die opleiding heb ik mede door het enthousiasme van de docenten en medeleerlingen met plezier doorlopen.

Dat ik mijn afstudeerstage bij een bedrijf als Het bedrijf heb mogen doen beschouw ik als een groot voorrecht. Er wordt iedere dag hard gewerkt bij dat bedrijf, maar dat harde werk gaat altijd gepaard met een goede sfeer. Alle personeelsleden van Het bedrijf hebben me vanaf de eerste dag op mijn gemak laten voelen en geholpen wanneer ik dat nodig had. Ik wil al mijn 'collega's' van Het bedrijf hiervoor hartelijk bedanken, en in het bijzonder mijn stagebegeleider.

Ook heb ik tijdens het uitvoeren van dit onderzoek veel gehad aan de begeleiding vanuit de Hogeschool Leiden. Ik wil Martien Schriemer bedanken omdat hij altijd bereid is tijd vrij te maken voor het beantwoorden van een vraag. En natuurlijk mijn begeleider van de Hogeschool Leiden: Jorie van Tienhoven. Dank voor jullie hulp.

Tenslotte had ik dit onderzoek niet kunnen schrijven zonder de medewerking van de respondenten, die bereid waren om hun kostbare tijd te besteden en zich lieten onderwerpen aan een interview. Hiervoor wil ik alle respondenten die meegewerkt hebben aan dit onderzoek bedanken.

Inhoudsopgave

1. Inleiding	6
2. Situatieschets	6
2.1 De Organisatie	6
2.2 Social media	7
2.3 DESTEP-analyse	8
3. Probleemformulering	10
3.1 Aanleiding	10
3.2 Probleemstelling	10
3.3 Doelstelling	10
3.4 Doelgroep	11
3.5 Deelvragen	11
4. Theoretisch kader	12
4.1 Positioneren	12
4.2 Positioneren en social media	12
4.3 Het 3C-model van Ohmae	14
4.4 Het Five Forces Model	15
4.5 Het Brand Key Model	16
4.6 Het Brand Driver Model	17
4.7 Review	17
4.8 Conceptueel model	18
4.9 Hypotheses	19
5. Methodologie	19
5.1 Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media?	19
5.2 In hoeverre kan de doelgroep op basis van deze wensen en behoeften gesegmenteerd worden?	22
5.3 Wat zijn interne sterke en zwakke punten van Het bedrijf en in hoeverre heeft Het bedrijf interne mogelijkheden om aan de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van socialmediaondersteuning te voldoen?	23
5.4 Hoe presenteert de concurrentie zich aan de doelgroep en welke socialmediaondersteuningdiensten biedt de concurrentie aan?	24
6. Onderzoeksresultaten	24
6.1 Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media?	24
6.2 In hoeverre kan de doelgroep op basis van deze wensen en behoeften gesegmenteerd worden?	26
6.3 Wat zijn interne sterke en zwakke punten van Het bedrijf en in hoeverre heeft Het bedrijf interne mogelijkheden om aan de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van socialmediaondersteuning te voldoen?	27
6.4 Hoe presenteert de concurrentie zich aan de doelgroep en welke socialmediaondersteuningdiensten biedt de concurrentie aan?	30
6.5 Hypotheses	35

7. Conclusies	37
8. Aanbevelingen	38
9. Implementatieplan	39
9.1 Situatie	39
9.2 Doel van de communicatie	40
9.3 Mogelijke knelpunten	40
9.4 Strategie	40
9.5 Plan van aanpak	40
9.6 Organisatie van de communicatie	42
9.7 Implementatie	44
Literatuurlijst	45

1. Inleiding

Voordat deze dienst in de markt gezet wordt, is het echter belangrijk om te bepalen op welke wijze dit moet gebeuren. Daarom is aan Sean Scheffer de opdracht gegeven om te onderzoeken wat de juiste positionering voor deze nieuwe socialmediadienst is. Om de juiste positionering te bepalen zal de opdrachtnemer onderzoek doen naar de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media, onderzoeken op welke wijze de concurrentie socialmediaondersteuning aanbiedt en analyseren wat de interne krachten zijn van Het bedrijf en in hoeverre dat bedrijf in kan spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep.

In dit rapport is het onderzoek naar de juiste positionering van de nieuwe socialmediadienst voor Het bedrijf te vinden. Na de situatieschets is de probleemformulering te vinden, met daarin de vraagstelling voor het onderzoek. Vervolgens is in het theoretisch kader een theoretisch fundament gelegd voor de uitvoering van het onderzoek. Na het theoretisch kader worden de keuzes die zijn gemaakt bij dit onderzoek toegelicht in de methodologie. Na de methodologie worden de resultaten van het uitgevoerde onderzoek gepresenteerd. Hierop volgen de conclusies en aanbevelingen die door de opdrachtnemer aan Het bedrijf zijn gedaan. Tenslotte volgt een communicatieplan waarin wordt beschreven op welke wijze de juiste positionering in de praktijk ingevuld kan worden.

2. Situatieschets

In dit hoofdstuk wordt een beeld geschetst van het bedrijf Het bedrijf en de omgevingsfactoren waar het bedrijf mee te maken heeft. Aangezien binnen dit onderzoek een deelvraag is besteed aan de concurrentie van Het bedrijf, is daar in dit hoofdstuk geen informatie over te vinden. Ook is er geen SWOT-analyse opgenomen, aangezien ook de interne sterktes en zwaktes later in dit onderzoek uitgebreid onderzocht worden. Aangezien social media een belangrijk onderwerp is in dit hoofdstuk wel informatie over dit onderwerp te vinden.

2.1 De organisatie

2.2 Social media

De definitie van social media is:

Social media is een verzamelnaam voor netwerken waarvan gebruikers de inhoud bepalen en maken en waarop zij met elkaar communiceren.¹

Ruim veertig procent van de bedrijven met minimaal tien werknemers maakte in 2012 gebruik van social media. Met name grote bedrijven zijn actief: van de bedrijven met meer dan vijfhonderd personen in dienst maakt meer dan driekwart gebruik van social media. Van de bedrijven die tussen tien en twintig werknemers in dienst hebben maakte 36 procent gebruik van social media. Van alle bedrijven die tien of meer werknemers in dienst hebben, zetten gemiddeld veertig procent social media in.²

Sociale netwerken zoals Facebook en LinkedIn werden in 2012 door bedrijven het meest ingezet. Ruim één op de drie bedrijven met meer dan tien werknemers had op dat moment

¹ Aalbrecht (2012).

² CBS (2012).

een dergelijke account. Blogs of microblogs zoals Twitter werden door één op de vijf bedrijven met meer dan tien werknemers ingezet. Websites die multimedia delen, zoals Youtube, werden in 2012 net als blogs door één op vijf bedrijven met minimaal tien werknemers ingezet.³

In 2012 zetten bedrijven social media het meest in om het imago van het bedrijf te ontwikkelen en voor marketingdoeleinden (68 procent).⁴ Volgens Aalbrecht is het ontwikkelen van het imago inderdaad een onderdeel waarop social media voor bedrijven een positieve rol kan spelen. Aalbrecht stelt ook dat social media door bedrijven ingezet kan worden om producten en diensten onder de aandacht te brengen, vragen van klanten te behandelen en het netwerk van een bedrijf uit te breiden.⁵ Alphenaar stelt dat bedrijven social media ook kunnen gebruiken om nieuwe klanten te werven, bekendheid te realiseren en om langdurige relaties op te bouwen.⁶

In Nederland is Facebook het sociale medium dat het meeste wordt gebruikt. Anno 2014 maken 8,9 miljoen Nederlanders gebruik van Facebook, waarvan 6,1 dagelijks van het medium gebruik maken. Youtube volgt met 7,1 miljoen gebruikers. Het aantal dagelijkse gebruikers is aanzienlijk lager dan bij Facebook: 1,1 miljoen. Het zakelijke platform LinkedIn volgt op de derde plaats met 4,1 miljoen Nederlanders. 0,3 miljoen mensen gebruikt LinkedIn dagelijks. Twitter komt in 2014 binnen op de vierde plaats met 3,5 miljoen gebruikers, waarvan 1,5 miljoen dagelijks van het medium gebruikt maken. Dan volgt Google+ met 3,3 miljoen gebruikers. 1 miljoen mensen maken dagelijks gebruik van Google+. Nieuwe kanalen die in Nederland in rap tempo groeien zijn Snapchat, dat in 2014 1,4 miljoen gebruikers heeft (honderd procent meer gebruikers dan in 2013) en Pinterest met 1,1 miljoen gebruikers (120 procent meer gebruikers dan in 2013).⁷

Google+ is, van de grootste vijf socialmediakanalen in Nederland, wel het medium dat in Nederland het snelste groeit ten opzichte van 2013. Het aantal gebruikers is ten opzichte van 2013 met 65 procent toegenomen. Facebook komt in dit rijtje op de tweede plaats met een groei van dertien procent. Twitter groeide met zes procent en LinkedIn met vijf procent. Het aantal gebruikers van Youtube in Nederland bleef ten opzichte van 2013 gelijk.⁸

Het aantal socialmediagebruikers in Nederland groeit dus nog altijd, zowel in het bedrijfsleven als bij particulieren.

2.3 DESTEP-analyse

In dit hoofdstuk worden zes externe factoren die van belang zijn voor Het bedrijf in kaart gebracht. Het gaat om demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren.

Demografische factoren:

Economische factoren:

Sociaal-culturele factoren:

³ CBS (2012).

⁴ CBS (2012).

⁵ Aalbrecht (2012).

⁶ Alphenaar (2012).

⁷ Boeke (2014).

⁸ Boeke (2014).

Technologische factoren:

Ecologische factoren:

Niet van toepassing.

Politiek-juridische factoren:

Niet van toepassing.

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk wordt het probleem dat opgelost moet worden met dit onderzoek uiteengezet. Verder zijn hier de doelstelling en de doelgroep te vinden. Tenslotte wordt de probleemstelling onderverdeeld in deelvragen.

3.1 Aanleiding

3.2 Probleemstelling

De probleemstelling voor dit onderzoek luidt:

Hoe moet Het bedrijf de nieuwe socialmediadienst positioneren zodat deze zich onderscheidt van de concurrentie?

3.3 Doelstelling

De te behalen doelstelling van dit onderzoek luidt:

Inzicht krijgen in de wijze waarop Het bedrijf zich met zijn nieuwe socialmediadienst kan onderscheiden van de concurrentie teneinde een communicatieplan aan te bieden aangaande de nieuwe socialmediadienst van Het bedrijf.

3.4 Doelgroep

De volgende doelgroep is onderscheiden voor dit onderzoek:

Business-to-business bedrijven uit het MKB met minimaal vijf werkzame personen in dienst. De bedrijven moeten zich in de regio tussen Amsterdam en Rotterdam bevinden. De doelgroep is niet branchebeperkt.

Deze doelgroep wordt onderscheiden omdat deze goed is af te kaderen en aansluit bij de doelgroep van Het bedrijf. Zowel als het gaat om de grootte van een bedrijf (MKB met minimaal vijf werkzame personen) als de locatie (de regio tussen Amsterdam en Rotterdam).

3.5 Deelvragen

De probleemstelling is in de volgende deelvragen opgesplitst:

- Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van van social media?
- In hoeverre kan de doelgroep op basis van deze wensen en behoeften gesegmenteerd worden?
- Wat zijn interne sterke en zwakke punten van Het bedrijf en in hoeverre heeft Het bedrijf interne mogelijkheden om aan de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van socialmediaondersteuning te voldoen?
- Hoe presenteert de concurrentie zich aan de doelgroep en welke socialmediaondersteuningdiensten biedt de concurrentie aan?

Met deze deelvragen worden drie elementen onderzocht: de wensen en behoeften van de doelgroep ten aanzien van social media, de interne mogelijkheden van Het bedrijf om op deze wensen en behoeften in te spelen en de wijze waarop de concurrentie socialmediaondersteuning aanbiedt. Deze drie elementen sluiten aan bij het conceptueel model dat is gekozen voor dit onderzoek, het 3C-model van Kenichi Ohmae. Ohmae onderscheidt drie factoren waar kennis over beschikbaar moet zijn om te komen tot een goede positionering. Dit zijn customer, competition en corporation. Zowel de klant (doelgroep), de concurrentie en het eigen bedrijf worden met deze deelvragen onderzocht. Hiermee kan volgens Ohmae bereikt worden dat een dienst zich kan positioneren en zich dus kan onderscheiden van de concurrentie. Meer informatie over het 3C-model van Ohmae is te vinden in het theoretisch kader.

4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk is het theoretisch kader te vinden. Het theoretisch kader is opgebouwd met informatie die door deskresearch is verkregen. Er worden theorieën en modellen onder de loep genomen die als handvat fungeren bij dit onderzoek. Verder wordt de rol van social media bij positioneren toegelicht en zijn in dit hoofdstuk hypothesen te vinden die in het onderzoek getoetst worden.

4.1 Positioneren

Ries en Trout introduceerden de term 'positioneren' in 1982. Voordat Ries en Trout dat deden probeerden bedrijven zich al te onderscheiden van elkaar, maar Ries en Trout zorgden voor een belangrijke doorbraak in het positioneren. Zij stelden: *'But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect.'*⁹ Positioneren ging volgens hen dus niet alleen om het veranderen van eigenschappen van een product. Het ging hen om het beïnvloeden van de manier waarop de doelgroep denkt over een product.

Onderscheiden van de concurrentie kan volgens Treacy en Wiersema op drie verschillende gebieden: *product leadership*, *operational excellence* en *customer intimacy*. Zij geven aan dat het onmogelijk is om op al van deze gebieden uit te blinken. Het beste product bieden tegen de meest efficiënte werkwijze en laagste kosten en daarbij de klant het best bedienen is een utopie. Daarom stellen Treacy en Wiersema dat een bedrijf in één van deze drie facetten moet uitblinken, terwijl de andere twee altijd adequaat van niveau moeten zijn.¹⁰

Kotler geeft ook een definitie van positioneren. 'Positionering houdt in dat je de unieke kenmerken en differentiatie van het merk in het bewustzijn van de consument plaatst.'¹¹ Kotler haakt met zijn definitie dus in op de gedachte van Ries en Trout: de plaats van een product in het bewustzijn van de consument speelt volgens hem een belangrijke rol. Ook het onderscheiden van de concurrentie staat bij Kotler centraal.

Het onderscheiden van de concurrentie staat bij alle theorieën van positioneren centraal. Verschillende modellen die gebruikt kunnen worden bij het bepalen van een goede positionering volgen in dit hoofdstuk.

4.2 Positioneren en social media

De opkomst van social media heeft een grote impact op consumentengedrag en dus ook op de marketingwereld. Papasolomou geeft echter aan dat de kern van wat marketeers willen bereiken niet is veranderd. Nog steeds is het uiteindelijke gedrag van consumenten ten opzichte van producten hetzelfde: consumenten spreken met elkaar over de kwaliteit van een product. Met de komst van social media is echter wel de schaal van deze gesprekken veranderd. Honderden (soms nog veel meer) mensen kunnen met één commentaar op een socialmediakanaal positief of negatief in aanraking komen met een product of dienst. Dit geeft bedrijven een kans om de houding grote massa's mensen ten opzichte van hun product direct positief (of negatief) te beïnvloeden.¹²

De komst van social media (en internet) heeft de consument ook kritischer gemaakt. Waar bij traditionele marketing het de gewoonte is om *tegen* de consument te communiceren, is het

⁹ Ries (1982).

¹⁰ Treacy (1994).

¹¹ Kotler (2006).

¹² Papasolomou (2012).

met de komst van social media steeds belangrijker om *met* de consument te communiceren. Consumenten nemen niet langer zomaar een commerciële boodschap van een bedrijf voor waar aan, maar gaan liever in dialoog. Dit heeft de rol van de marketeer veranderd. Marketeers zijn meer dan ooit ambassadeurs van een merk die zeer goed de waardepropositie van hun merk moeten kennen, zodat hij op een juiste manier met de kritische consument een conversatie aan kan gaan. Het creëren van een positieve houding van de consument ten opzichte van het product dat de marketeer vertegenwoordigd is wat de marketeer moet bereiken. Dit is belangrijker dan ooit, aangezien consumenten op social media met elkaar in gesprek gaan over producten. En zowel positieve als negatieve verhalen over een product kunnen zoals gezegd razendsnel een groot publiek bereiken.¹³

Glynn Mangold ziet dezelfde ontwikkelingen als het gaat om consumentengedrag als Papasolomou. Ook hij onderstreept dat de consument kritischer is geworden en dat de consument gretig in gesprek gaat over producten op social media. Wat Glynn Mangold echter ook aangeeft is dat gedrag van bedrijven, net als in andere externe uitingen, de fundamentele waarden van een bedrijf moeten uitstralen. Het is dus niet zo dat de boodschap van een bedrijf verandert wanneer deze op social media gaat. Glynn Mangold stelt dat social media een extra onderdeel van de promotiemix is, waarbij goed rekening gehouden moet worden met het feit dat consumenten direct en openbaar toegankelijk voor een grote massa, gesprekken kunnen voeren over een product, dienst of bedrijf. Hij stelt dat deze discussies niet gecontroleerd kunnen worden door bedrijven, maar wel beïnvloed kunnen worden. Bijvoorbeeld door informatie te geven over een product, een platform aan te bieden waarop consumenten over een product kunnen praten of door opvallend (positief) aanwezig te zijn op social media. Glynn Mangold stelt ook vast dat consumenten steeds vaker informatie over een product op social media zoeken en hierop hun koopbeslissing baseren, terwijl de consument minder geïnteresseerd is in advertenties in traditionele media.¹⁴

Social media hebben dus een grote invloed gehad op consumentengedrag en de manier waarop marketeers consumenten moeten benaderen. Echter, de boodschap die bedrijven naar de consument brengen verandert niet. Slechts de manier waarop marketeers deze boodschap overbrengen verandert. Als het gaat om de theorie van positioneren blijft deze in de kern dus hetzelfde. Nog steeds is het belangrijk om een boodschap over te brengen die dicht bij de waarden van een bedrijf ligt, inspeelt op de wensen en behoeften van de doelgroep en zich onderscheidt van de concurrentie. Social media maken het echter nóg belangrijker om te weten wat de wensen en behoeften van de doelgroep zijn, aangezien een boodschap kan leiden tot positieve óf negatieve reacties die in korte tijd veel consumenten kunnen bereiken. Social media veranderen positioneren dus niet, maar bieden meer kansen voor bedrijven om zich op een positieve manier te positioneren. Voor dit onderzoek is het relevant om te weten dat de informatie over de doelgroep met de komst van social media waardevoller dan ooit is, aangezien de consument kritischer is geworden. Bij het positioneren van een product of dienst is het zeer belangrijk om informatie over de wensen en behoeften van de doelgroep goed in kaart te hebben gebracht. Voor Het bedrijf is deze informatie relevant aangezien social media een andere manier van communiceren met de doelgroep vraagt dan traditionele media: waar traditionele media vaak eenzijdig gecommuniceerd wordt, is er bij social media sprake van een constante dialoog met de doelgroep.

¹³ Papasolomou (2012).

¹⁴ Glynn Mangold (2009).

4.3 Het 3C-model van Ohmae

Het model dat gebruikt wordt voor dit onderzoek is het 3C-model van Kenichi Ohmae (zie figuur 1). Het model bestaat uit drie onderdelen (C's): customer, competition en corporation. Het 3C-model is een strategisch model dat uitstekend ingezet kan worden bij het achterhalen van een goede positionering. Ohmae beschrijft de relatie van de 3C's als volgt: 'Strategy must then be defined in terms of these three key players as an endeavour by a corporation to differentiate itself positively from it's competitors, using it's relative corporate strengths to better satisfy customer needs.'¹⁵ Het onderscheiden van de doelgroep staat dus centraal in deze theorie en dat kan het beste bereikt worden door in te spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep en uit te gaan van de interne krachten van het eigen bedrijf.

De drie C's worden nu verder toegelicht.

Volgens Ohmae is de klant van een bedrijf het belangrijkste uitgangspunt voor iedere strategie van een bedrijf. Hij stelt dat het uitgaan van het bevredigen van de behoeften van de consument centraal moet staan binnen een organisatie, omdat een goede relatie met stakeholders daardoor automatisch wordt gewaarborgd. Om tot een goede strategie te komen moet een bedrijf volgens Ohmae de wensen en behoeften van de doelgroep goed geformuleerd hebben en begrijpen. Deze wensen en behoeften kunnen volgens Ohmae sterk variëren. Waar voor het ene product de luxe uitstraling zeer belangrijk is, is voor het andere de prijs-kwaliteitverhouding essentieel. Algemene criteria als geslacht en leeftijd zijn niet zozeer van belang, het gaat er echt om wat de klant zoekt in een product.¹⁶

Volgens Ohmae is segmenteren van de doelgroep een essentieel onderdeel van strategie. Hij stelt dat een bedrijf nooit in staat is om een hele markt te bereiken, omdat iedere klant iets anders belangrijk vindt aan een product of dienst. Ohmae onderscheidt twee manieren om de markt te segmenteren: twee *customer based strategies*. Deze twee manieren van segmenteren zijn *by customer objectives* of *by customer coverage*.¹⁷ Customer coverage gaat uit van de verhouding tussen de kosten die een bedrijf maakt en het deel van de doelgroep die het bereikt door deze kosten te maken. Het doel is om zoveel mogelijk bereik te hebben bij de doelgroep, zonder meer kosten te maken dan de concurrentie. Bij dit onderzoek wordt de nadruk gelegd op de wensen en behoeften van de doelgroep, dus de doelen van de doelgroep staan centraal en niet de kosten die gemaakt worden om een deel van de doelgroep te bereiken. Daarom wordt gekozen voor de *segmentation by customer objectives*: segmentatie op basis van de doelen van de doelgroep.

De interne omgeving van een bedrijf moet volgens Ohmae in staat zijn om aan de wensen en behoeften van de doelgroep te kunnen voldoen. Met name op de belangrijkste eisen van de doelgroep ten aanzien van een product of dienst moet een bedrijf excelleren, en dit moet gebeuren door gebruik te maken van de interne krachten van een bedrijf. Volgens Ohmae is het essentieel om eerst een goed beeld te hebben van de wensen en behoeften van de doelgroep en de concurrentie, om daarop een strategie voor de *corporation* te baseren.¹⁸

De concurrentie moet volgens Ohmae ook goed in kaart worden gebracht. Er zijn vele verschillende manieren waarop de concurrentie afgetroefd kan worden, bijvoorbeeld door betere service te bieden, door een beter product aan te bieden of door een imago uit te stralen dat beter aanslaat bij de doelgroep. Volgens Ohmae is het belangrijk om in kaart te brengen welke mogelijkheden de concurrentie heeft om tot betere prestaties te komen dan het eigen bedrijf. Wanneer dit in kaart is gebracht kan gekozen worden op welke wijze

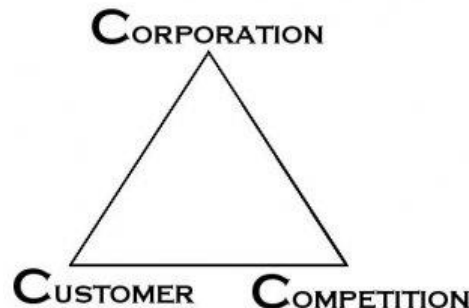
¹⁵ Ohmae (1982).

¹⁶ Ohmae (1982).

¹⁷ Ohmae (1982).

¹⁸ Ohmae (1982).

gedifferentieerd kan worden en waar er een inhaalslag ten opzichte van de concurrentie gedaan moet worden.



Figuur 1: 3C's model van Ohmae¹⁹

4.4 Het Five Forces Model

Een ander model dat gebruikt kan worden voor het ontwerpen van een positionering is het Five Forces Model van Michael Porter. Porter stelt: 'The essence of strategy formulation is coping with competition.'²⁰ Zijn model is dan ook erg gericht op verschillende vormen van concurrentie.

De vijf krachten die Porter onderscheidt zijn de volgende: *threat of entry*, *power of suppliers and buyers*, *substitute products* en *jockeying for position*. Porter zegt over deze krachten het volgende: 'Whatever their collective strength, the corporate strategist's goal is to find a position in the industry where his or her company can best defend itself against these forces or can influence them in it's favour.'²¹

Threat of entry

Deze kracht bekijkt hoe aantrekkelijk een markt is voor nieuwe spelers. Door dit te analyseren weet een bedrijf in hoeverre het belangrijk is om rekening te houden met eventuele nieuwe concurrenten. Factoren die onderzocht kunnen worden om dit te analyseren zijn bijvoorbeeld of schaalvoordelen een grote rol spelen, de mate waarin een product gedifferentieerd kan worden, en toegang tot distributiekkanalen.²²

Power of suppliers and buyers

De macht van leveranciers en afnemers is een andere kracht die Porter behandelt. Als de afhankelijkheid van één leverancier groot is voor een bedrijf en deze leverancier verhoogt zijn prijzen, kan dit een negatief gevolg hebben voor de winstcijfers van het bedrijf. De afnemer kan ook zijn invloed hebben op een bedrijf. Bijvoorbeeld bij een product dat niet te differentiëren is. Het maakt dan voor de afnemer niet uit bij welk bedrijf hij het afneemt. De afnemer kan dan bedrijven tegen elkaar uitspelen om de prijs van het product te drukken.

¹⁹ www.vectorstudy.com (2012).

²⁰ Porter (1979).

²¹ Porter (1979).

²² Porter (1979).

Volgens Porter is het dus belangrijk om een goed beeld te hebben van de macht van zowel leveranciers als afnemers.²³

Substitute products

De aanwezigheid van substitutiegoederen is een andere macht die Porter behandelt. Substitutiegoederen zijn producten die de rol van een product kunnen overnemen. Bijvoorbeeld koffie en thee: twee verschillende producten, maar ze kunnen elkaar wel vervangen. Als koffie ineens heel duur wordt en thee niet, zullen veel mensen minder koffie en meer thee gaan drinken. Volgens Porter is het belangrijk om substitutiegoederen goed in kaart te brengen omdat zij van invloed kunnen zijn op het succes van het bedrijf.²⁴
The industry: jockeying for position

Voor Porter zijn de mogelijkheden van het eigen bedrijf ook een belangrijke kracht. Kennis van de kunde van het eigen bedrijf, gecombineerd met de andere vier krachten die hij onderscheidt, leidt volgens Porter tot een goede analyse van waar het bedrijf de strijd aan moet gaan met concurrenten en waar het juist die strijd uit de weg moet gaan.²⁵

4.5 Het Brand Key Model

Het Brand Key Model is een model dat gebruikt kan worden om een product, dienst of merk te positioneren. Het model onderscheidt acht stappen die samen leiden tot een goede positionering. De acht stappen zijn de volgende:²⁶

1. Concurrentieomgeving
2. Doelgroep
3. Inzicht
4. Voordelen
5. Waarden en persoonlijkheid
6. Geloofwaardigheid
7. Onderscheidende kracht
8. Merkessentie

De eerste drie stappen vormen samen een externe analyse. De concurrentie en de doelgroep worden hier onderzocht. Met 'inzicht' (de derde stap) wordt bedoeld inzicht in de reden waarom de doelgroep een product koopt of niet. Door inzicht in de aankoopbeslissing te hebben van de doelgroep kunnen keuzes gemaakt worden die de verkoop van het eigen product positief beïnvloeden. Stap vier tot en met zeven zijn stappen die gaan over de interne kant van een product, dienst of merk. Met 'voordelen' worden voordelige aspecten van een product bedoeld voor een klant, bijvoorbeeld vitamines in fruit: die zijn goed voor de gezondheid en dus een voordeel. De waarde en persoonlijkheid van een product worden in het model meegenomen, evenals de geloofwaardigheid. Wanneer een product dat meer geld kost dan een concurrerend product in een goedkoop uitziende winkel wordt verkocht, is dat bijvoorbeeld niet geloofwaardig. De zevende stap behandelt de onderscheidende kracht van het product ten opzichte van de concurrentie. Stap acht is eigenlijk een samenvatting van de stappen vier tot en met zeven. In deze stap wordt de merkessentie in enkele woorden weergegeven.²⁷

²³ Porter (1979).

²⁴ Porter (1979).

²⁵ Porter (1979).

²⁶ EURIB (2011).

²⁷ EURIB (2011).

4.6 Het Brand Driver Model

Het Brand Driver Model is een model van Aufreiter, Elzinga en Gordon. Het model is gemaakt om producten, diensten of merken te onderscheiden van de concurrentie. Er worden steeds twee factoren tegen elkaar gespiegeld in dit model, namelijk de relevantie van een attribuut voor de consument en of dit attribuut onderscheidend is van de concurrentie.²⁸ Op deze manier zijn er vier verschillende soorten attributen te onderscheiden.

Allereerst de 'drivers'. Dit zijn attributen die relevant zijn voor de doelgroep en onderscheidend zijn van de concurrent. Dan zijn er de 'antes'. Dit zijn attributen die weliswaar relevant zijn voor de doelgroep, maar ook gebruikt worden door de concurrent en dus niet onderscheidend zijn. Het derde soort attribuut heeft de naam 'fool's gold'. Deze attributen zijn weliswaar onderscheidend van de concurrentie, maar niet relevant voor de doelgroep. Tenslotte zijn er de 'neutrals'. Deze attributen zijn niet relevant voor de doelgroep en ook niet onderscheidend van de concurrentie.²⁹

Aufreiter, Elzinga en Gordon stellen dat de 'drivers' en 'antes' verzameld en onderzocht moeten worden. Door deze attributen te verzamelen kan gekeken worden op welke wijze een product onderscheidend van de concurrentie én relevant voor de doelgroep kan zijn. Op basis van de analyse van deze attributen kan gekeken worden op welke wijze deze attributen kunnen bijdragen aan de optimale positionering van het product.³⁰

4.7 Review

Het Five Forces Model van Michael Porter is een model dat gebruikt kan worden voor de positionering van een product, dienst of merk. Dit model richt zich echter vooral op de dreiging van verschillende vormen van concurrentie. Wanneer al een duidelijk beeld is van de wensen en behoeften van de doelgroep en de interne sterktes en zwaktes van een bedrijf, zou dit model zeer bruikbaar zijn. Aangezien Het bedrijf een nieuwe speler zal worden in de socialmediaondersteuning, is het zinvol voor dit onderzoek zinvol om meerdere aspecten te belichten. Zoals de wensen en behoeften en de doelgroep en de interne sterktes en zwaktes van een bedrijf om op deze behoeften in te spelen. Vooral het belang van een gedegen doelgroepenanalyse is groot, zoals beschreven in hoofdstuk 4.2. Deze analyse ontbreekt bij dit model en daarom is dit model niet geschikt voor dit onderzoek.

In het Brand Key Model wordt al een completer stappenplan aangeboden voor een positionering dan het Five Forces Model. Naast een externe analyse die een doelgroepenanalyse en een concurrentieanalyse omvat, worden ook interne keuzes van een product, dienst of merk meegenomen. In dit model wordt echter geen handvat gegeven om een concurrentieanalyse of doelgroepenanalyse uit te voeren. Daarnaast gaan de interne stappen die beschreven worden niet zozeer in op interne krachten van een bedrijf. Die stappen gaan meer over waarden die aan een nieuw product kunnen meegegeven worden om te onderscheiden van de concurrentie. Zoals gezegd worden deze waarden niet gebaseerd op een analyse van interne sterke en zwakke punten van een bedrijf, maar op het onderscheiden van de concurrentie.

Het Brand Driver Model richt zich heel sterk op het onderscheidende vermogen van een product, merk of dienst. Zo sterk zelfs, dat andere facetten van positionering worden vergeten. Bij dit model worden losse attributen geordend op basis van relevantie voor de doelgroep en onderscheidend vermogen van de concurrentie. Er wordt echter geen interne of externe analyse beschreven die ten grondslag ligt aan het ordenen van deze attributen.

²⁸ Aufreiter(2003).

²⁹ Aufreiter (2003).

³⁰ Aufreiter (2003).

Daarom is dit model alleen zinvol om te gebruiken wanneer er al voldoende kennis aanwezig is over de externe omgeving (kennis over de concurrentie en de doelgroep) en de interne omgeving (de sterktes en zwaktes van een bedrijf). In dit onderzoek is dat niet het geval en daarom is dit model niet goed bruikbaar.

Het 3C-model van Ohmae omvat een analyse van de doelgroep, van de concurrentie én van de interne mogelijkheden om de wensen en behoeften van de doelgroep in te spelen. Op basis van deze onderdelen kan op basis van een degelijk fundament besloten worden op welke wijze een bedrijf zich kan onderscheiden van de concurrentie. Daarom is dit model zeer geschikt als handvat voor dit onderzoek.

David Ward besteedde in zijn overzicht van strategische modellen aandacht aan het 3C-model van Ohmae. Hij schrijft dat het op de tweede plaats zetten van stakeholders (wat in het model van Ohmae gebeurt, immers: als de wensen en behoeften van de doelgroep woorden vervuld is de stakeholder ook tevreden) totaal anders is dan wat moderne bedrijven nastreven. Moderne *customer relationship models* richten zich volgens Ward zowel op het bevredigen van behoeften van de consument, als van stakeholders. Ward geeft Ohmae echter geen ongelijk in dat hij zich totaal niet richt op stakeholders. Ward stelt zelfs dat veel bedrijven teveel aandacht besteden aan relatief onbetrouwbare aandeelhouders.

In de praktijk is het 3C's model gebruikt door Britt-Louise Wersäll om te onderzoeken waarom Kentucky Fried Chicken zo succesvol is in China.³¹ Wersäll analyseert de keuzes die het bedrijf gemaakt heeft om zich aan te passen aan de Chinese markt (Corporate) en de keuzes die de concurrentie (met name McDonalds) op dit gebied anders heeft gemaakt (Competition) door middel van deskresearch. Zelf onderzoekt ze hoe de Chinese consument KFC ervaart (Customer). Hoewel dit onderzoek niet heel goed is uitgevoerd (de enquête kende slechts 45 respondenten die volgens de onderzoeker vooral in de leeftijdscategorie van 19-26 jaar vallen), is het 3C's model wel geschikt om hiervoor te gebruiken. Wersäll onderzoekt de positionering van KFC nadat die is uitgezet door het bedrijf. In tegenstelling tot de analyse die Wersäll maakte van een bestaande positionering, zal er in dit onderzoek met behulp van het 3C's model juist een positionering geformuleerd worden.

4.8 Conceptueel model

Als conceptueel model wordt het 3C's model van Kenichi Ohmae (zie figuur 1) gekozen. Met behulp van dit model kunnen de probleemstelling en de deelvragen beantwoord en aan de doelstelling voldaan worden. Dit in tegenstelling tot het Five Forces Model, het Brand Key Model en het Brand Drivers Model. De wensen en behoeften van de doelgroep (Customer) worden onderzocht door middel van kwalitatief onderzoek. Ohmae stelt dat deze wensen en behoeften per product of dienst zeer verschillen.³² In dit onderzoek zal gericht worden op de rol die social media kan spelen voor een bedrijf, zoals omschreven door Alphenaar en Aalbrecht.³³ De waarde die de doelgroep hecht aan deze verschillende functies van social media zal vervolgens gesegmenteerd worden op basis van overeenkomstige wensen en behoeften van de doelgroep. De interne omgeving (Corporation) zal ook door kwalitatief onderzoek en deskresearch in beeld gebracht worden. Volgens Ohmae moet een bedrijf in staat zijn om aan de wensen en behoeften van de concurrentie te voldoen. Dit moet volgens Ohmae gebeuren door uit te gaan van de interne sterke punten van het bedrijf.³⁴ Daarom zullen de interne sterktes en zwaktes in dit kwalitatieve onderzoek worden achterhaald. De concurrentie (Competition) zal door deskresearch in kaart worden gebracht. Volgens Ohmae dient er bij de concurrentieanalyse gekeken te worden naar alle aspecten waarin de

³¹ Wersäll (2008).

³² Ohmae (1982).

³³ Hoofdstuk 2.2 – Social media.

³⁴ Ohmae (1982).

concurrentie een voorsprong kan hebben.³⁵ Bij het aanbieden van socialmediaondersteuning is er echter op veel gebieden sprake van een gelijk speelveld, aangezien social media gratis is en informatie over deze media voor iedereen makkelijk bereikbaar.³⁶ Daarom wordt bij de concurrentieanalyse vooral gekeken naar de diensten die de concurrentie aanbiedt en de manier waarop deze diensten aangeboden worden.

Door de stappen van Ohmae uit te voeren zoals hierboven beschreven, kan bij de analyse van de onderzoeksresultaten gekeken worden in hoeverre het mogelijk is om te onderscheiden van de concurrentie, terwijl tegemoetgekomen wordt aan de wensen en behoeften van de doelgroep door gebruik te maken van de interne sterke punten.

4.9 Hypotheses

De volgende hypotheses zullen getoetst worden in het onderzoek:

Als de doelgroep wensen en behoeften heeft op het gebied van social media, dan komen deze overeen met de interne sterke punten van het bedrijf.

Als het bedrijf interne sterke punten heeft, dan wijken deze af van de sterke punten waarmee de concurrentie socialmediadiensten presenteert.

Als de doelgroep wensen en behoeften heeft op het gebied van social media, sluiten deze niet aan bij de manier waarop de concurrentie socialmediadiensten presenteert.

Deze hypotheses sluiten aan bij het conceptueel model. Bij iedere hypothese wordt de invloed van twee C's van Ohmae aan elkaar getoetst. De eerste hypothese onderzoekt het verband tussen de wensen en doelen van de Competition en de sterke punten van de Corporation. De tweede hypothese onderzoekt het verband tussen de sterke punten van de Corporation en de Competition. De laatste hypothese onderzoekt het verband tussen de Customer en de Competition. De hypotheses kunnen worden aangenomen of verworpen.

5. Methodologie

In dit hoofdstuk worden per deelvraag de keuzes die gemaakt zijn bij het uitvoeren van het kwalitatieve onderzoek toegelicht.

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

Bij het beantwoorden van deze deelvraag is gekozen voor kwalitatief onderzoek. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen omdat er bij deze deelvraag niet naar objectieve, cijfermatige informatie gezocht wordt. Wensen en behoeften zijn subjectief en bij dat soort vraagstukken past kwalitatief onderzoek beter dan kwantitatief onderzoek. Bij kwantitatief onderzoek wordt juist objectieve, vaak cijfermatige, informatie verzameld. Er zijn acht respondenten geïnterviewd om de wensen en behoeften op het gebied van social media te achterhalen.

Type interview

Het type interview dat gebruikt wordt is het halfgestructureerde interview. Het kenmerk van dit soort interview is dat er geen vooraf vastgestelde vragenlijst aanwezig is, maar verschillende topics van tevoren worden vastgesteld. De interviewer heeft binnen deze topics

³⁵ Ohmae (1982).

³⁶ Alphenaar (2012).

de vrijheid om vragen te stellen die in hem opkomen om de gewenste informatie te achterhalen. Bij het achterhalen van objectieve gegevens is een vastgestelde vragenlijst een betere keuze. In dit onderzoek wordt echter subjectieve informatie achterhaald, die bij iedere respondent anders kan zijn. Daarom is voor dit type interview gekozen, omdat het de interviewer de ruimte geeft om door te vragen en te improviseren waar dat nodig is.

Topics

Zoals gezegd wordt gebruik gemaakt van het halfgestructureerde interview. De volgende topics zijn onderscheiden:

- Social media algemeen.
- Concrete socialmedia-inzet.
- Relatie met (potentiële) klanten.
- Imago van het bedrijf.
- Product- dienstaanbod.

Het topic 'social media algemeen' is bedoeld om algemene associaties van de doelgroep bij social media te achterhalen en om te achterhalen in hoeverre de doelgroep weet wat social media kan betekenen voor zijn/haar bedrijf.

Het topic 'concrete socialmedia-inzet' is bedoeld om te achterhalen of de doelgroep al social media inzet, met welk doel het dat doet, op welke manier en met welk resultaat.

Volgens Ohmae verschillen de wensen en behoeften van de *customer* per product of dienst.³⁷ Er is dus allereerst gekeken welke wensen en behoeften van de doelgroep van toepassing zijn op het gebruik van social media. Op het gebied van social media is er al door Alphenaar en Aalbrecht onderscheiden welke functies social media kunnen hebben voor bedrijven. Deze functies geven inzicht in de mogelijke wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media. De laatste drie topics in dit onderzoek zijn dan ook door Alphenaar en Aalbrecht onderscheiden functies. Social media kunnen volgens hen zeer goed gebruikt worden om de relatie met (potentiële) klanten te verbeteren, het imago van het bedrijf te versterken en nieuwe producten of diensten bekend te maken aan de klant. Doel van deze topics is achterhalen of de doelgroep tevreden is met de huidige situatie op deze drie punten (al dan niet met behulp van socialmedia-inzet). Wanneer de doelgroep ontevreden is op één of meerdere van deze punten en deze wel wil verbeteren, is dat een duidelijke wens die opgelost kan worden door social media. De reden dat voor deze opzet is gekozen, is dat het mogelijk is dat de doelgroep niet goed weet wat het met social media kan bereiken. Door deze drie topics toe te voegen kan dit mogelijke gebrek aan kennis omzeild worden en kunnen er ook in dat geval nuttige conclusies uit het interview worden getrokken.

De topic guide van de interviews, met alle topics en per topic voorbeeldvragen, is te vinden in de bijlage.³⁸ De antwoorden van de respondenten op de belangrijkste interviewvragen per topic zijn geanalyseerd in analyseschema's. In deze analyseschema's zijn citaten te vinden van iedere respondent (het letterlijke antwoord op de desbetreffende vraag), evenals de conclusies van de respondent. Deze conclusies worden in de analyseschema's 'labels' genoemd. De analyseschema's maken het mogelijk om interviews correct te interpreteren, omdat de antwoorden van alle respondenten in deze schema's gebundeld zijn. Verschillen en overeenkomsten in de antwoorden van de respondent worden hierdoor dus goed zichtbaar. De analyseschema's zijn, net als de topic guide, te vinden in de bijlage.³⁹

³⁷ Ohmae (1982).

³⁸ Bijlage I – Topic guide.

³⁹ Bijlage III – Analyseschema's.

Trechtermodel

Bij de interviews is gebruik gemaakt van het trechtermodel. Dat wil zeggen dat er van algemeen naar specifiek gevraagd is. Dat gebeurt allereerst bij de eerste twee topics (social media algemeen en 'social media concreet'). Daarbij zijn eerst vragen gesteld over de associaties van de respondent met social media om vervolgens bij de concrete socialmediainzet van het bedrijf van de respondent te komen. Bij de andere topics is er steeds eerst naar de huidige situatie van de respondent gevraagd zonder het over social media te hebben. Bij die topics is wel steeds afgesloten met een vraag over in hoeverre social media kunnen bijdragen aan de verbetering van de situatie aangaande dat topic (zie topic guide in de bijlage).

Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek is: business-to-businessbedrijven uit het MKB met minimaal vijf werkzame personen in dienst. De bedrijven moeten zich in de regio tussen Amsterdam en Rotterdam bevinden. De doelgroep is niet branchebeperkt.

Deze doelgroep is onderscheiden omdat hij aansluit bij de doelgroep van Het bedrijf. Zowel als het gaat om de grootte van een bedrijf (MKB met minimaal vijf werkzame personen) als de locatie (de regio tussen Amsterdam en Rotterdam). Verder blijkt uit cijfers van het CBS dat grotere bedrijven al meer gebruik maken van social media.⁴⁰ Bij dit onderzoek is gekozen om niet alleen bedrijven onder de loep te nemen die al actief zijn op social media, maar ook bedrijven die dat nog niet zijn. Het bedrijf bedient geen klanten buiten de regio tussen Amsterdam en Rotterdam omdat dit praktisch niet werkbaar is. Aangezien dit onderzoek in opdracht van Het bedrijf wordt uitgevoerd, zijn bedrijven buiten deze regio dus niet van toepassing voor dit onderzoek.

Er is voor gekozen om deze doelgroep in twee categorieën te verdelen. Namelijk de categorie van bedrijven die al actief zijn op social media en de bedrijven die dat niet zijn. Beide groepen vallen binnen de doelgroep maar hebben verschillende keuzes gemaakt op het gebied van social media. Door deze afkadering is het mogelijk om beter te analyseren wat de beweegredenen zijn voor een bedrijf om al dan niet actief te zijn op social media en welke wensen en behoeften op het gebied van social media daarop aansluiten. Bedrijven die actief zijn op social media zijn gevraagd om toe te lichten waarom zij social media inzetten, terwijl bedrijven die geen gebruik maken van social media gevraagd is waarom zij er voor gekozen hebben om social media niet in te zetten. Door deze beide groepen te onderscheiden is het mogelijk om een scherper beeld te geven van de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van social media.

Er zijn acht respondenten geïnterviewd. Drie van deze respondenten maken geen gebruik van social media en vijf doen dat wel. Het respondentenschema ziet er als volgt uit:

	Wel gebruik social media	Geen gebruik social media
Bedrijven uit doelgroep	5	3

Tabel 1: respondentenschema

Twee interviewafspraken met bedrijven die geen social media inzetten zijn helaas op het laatste moment afgezegd. Na deze afzeggingen is het vanwege tijdsdruk niet meer mogelijk geweest om nieuwe interviewafspraken in te plannen. Daarom zijn de groepen van bedrijven die wel social media gebruiken en de bedrijven die dat niet doen niet gelijk in aantal respondenten.

⁴⁰ Hoofdstuk 2.2 - Social media.

Werving respondentent

De werving van respondentent is telefonisch uitgevoerd. Er was hierbij geen concrete lijst van respondentent beschikbaar. Het bedrijf is wel lid van enkele businessverenigingen. Bedrijven die ook lid zijn van dit soort verenigingen hebben al een link met Het bedrijf en bleken meer open te staan voor medewerking aan een interview dan bedrijven die geen link met Het bedrijf hebben. De respondentent zijn dan ook vooral uit deze businessverenigingen gehaald.

Bij de telefoongesprekken is direct gevraagd of het desbetreffende bedrijf één of meerdere socialmedia-accounts beheert. Hierdoor is het gelukt om zowel bedrijven die al actief zijn op social media als bedrijven die dat niet zijn te interviewen. Verder is gevraagd hoeveel mensen er bij het desbetreffende bedrijf in dienst zijn. Dat moeten er minimaal vijf zijn om in de doelgroep te passen. Of bedrijven specifiek zaken doen met andere bedrijven (business-to-business) is uitgezocht door eerst op internet het product- en dienstaanbod en bestaande klanten te bekijken. Op deze manier is ervoor gezorgd dat bedrijven die benaderd zijn daadwerkelijk binnen de doelgroep passen.

Uitvoering onderzoek

Er is steeds één respondent per keer geïnterviewd. De locatie van de interviews is steeds het kantoor van de respondent geweest. Hiervoor is gekozen omdat de respondent zich in zijn eigen omgeving het meest op zijn gemak voelt. De gemiddelde duur van een interview is dertig minuten. De interviews zijn, wanneer daar geen bezwaar tegen gemaakt werd, opgenomen op een iPad met behulp van de Dictaphone-app. Eén respondent maakte bezwaar tegen de opname van het interview. Bij dit interview is genotuleerd door de interviewer. Alle interviews zijn getranscribeerd. Deze zijn te vinden in de bijlage.⁴¹

5.2 In hoeverre kan de doelgroep op basis van deze wensen en behoeften gesegmenteerd worden?

Volgens Ohmae is het belangrijk om de doelgroep te segmenteren. Eén van de manieren die hij onderscheidt om dit te doen is *by customer objectives*: segmenteren naar aanleiding van de doelen van de klant.⁴² Voor deze manier van segmenteren wordt in dit onderzoek gekozen. Het gaat in dit onderzoek dus om welke doelen de doelgroep wil bereiken met de inzet van social media. In dit onderzoek zijn echter op voorhand al twee groepen te onderscheiden, namelijk de groep die social media inzet en de groep die dat niet doet. Bij de groep die social media inzet wordt dus gesegmenteerd op basis van de doelen die die groep wil bereiken, maar ook op basis van in hoeverre de doelgroep die doelen daadwerkelijk bereikt. Door op basis van deze informatie te segmenteren kan naderhand worden vastgesteld welke doelen voor bedrijven binnen de doelgroep als belangrijkst worden ervaren. Verder kan worden vastgesteld in hoeverre bedrijven zelf in staat zijn om deze doelen te bereiken. Bij de groep die social media niet inzet wordt gesegmenteerd op basis van de doelen die, in de ogen van die groep, bereikt zouden kunnen worden met behulp van social media en op basis van de motivatie om social media niet in te zetten. Door deze manier van segmenteren wordt achterhaald of deze groep een realistisch beeld heeft van de mogelijkheden die social media bieden. Verder wordt achterhaald in hoeverre er sprake is van een onderbouwde keuze om social media niet in te zetten.

⁴¹ Bijlage II – Verbatims.

⁴² Ohmae (1982).

5.3 Wat zijn interne sterke en zwakke punten van Het bedrijf en in hoeverre heeft Het bedrijf interne mogelijkheden om aan de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van socialmediaondersteuning te voldoen?

Volgens Ohmae moet een organisatie in staat zijn om in te spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep. Dit moet gebeuren door gebruik te maken van de sterke punten van de organisatie.⁴³ Daarom worden in deze deelvraag de sterke (en zwakke) punten van Het bedrijf achterhaald. Om deze deelvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek en van deskresearch. Er is voor kwalitatief onderzoek gekozen omdat er geen objectief, cijfermatige informatie achterhaald wordt. Wanneer dit type informatie achterhaald had moeten worden, was kwantitatief onderzoek een betere methode geweest. De informatie die hier achterhaald wordt is echter subjectief en daarom is gekozen voor kwalitatief onderzoek.

Het kwalitatieve onderzoek omvat een interview met de directeur van Het bedrijf. Voor deze deelvraag is het nodig om de interne omgeving van het bedrijf zeer goed in kaart te brengen. Er is daarom voor gekozen om niet klanten van Het bedrijf over het bedrijf te interviewen, omdat zij niet hoe Het bedrijf van binnenuit opereert. De directeur is jarenlang directeur van het bedrijf en heeft een uitstekend overzicht over de interne factoren van het bedrijf. Daarom is ervoor gekozen om hem te interviewen. In dit interview zijn verschillende topics aan de orde gekomen om de sterke en zwakke punten van Het bedrijf te achterhalen. En om te achterhalen in hoeverre Het bedrijf de interne mogelijkheden heeft om in te spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep.

Het interview met de directeur is halfgestructureerd. Dat wil zeggen dat er vooraf geen complete vragenlijst is samengesteld, maar dat er verschillende topics zijn geformuleerd waarbinnen de interviewer de ruimte heeft om vragen te stellen. Het halfgestructureerde interview geeft de interviewer de ruimte om te improviseren en door te vragen waar nodig, daarom is voor dit type interview gekozen. De volgende topics zijn voor dit interview onderscheiden:

- Sterke en zwakke punten in productaanbod
- Werkwijze en relatie met klanten
- Inhoud socialmediadienst
- Kennis social media
- Eigen socialmediakanalen Het bedrijf
- Imago Het bedrijf
- Doelgroep en het werven van nieuwe klanten
- Personeel Het bedrijf

Door diep in te gaan op deze topics kan een beeld geformuleerd worden van de interne sterktes en zwaktes van Het bedrijf en de interne mogelijkheden om aan de wensen en behoeften van de concurrentie te voldoen. Er is ingegaan op wat Het bedrijf aanbiedt (sterke en zwakke punten in productaanbod), op welke wijze het dat doet (werkwijze en relatie met klanten), aan wie het dat doet (doelgroep en werven nieuwe klanten) en op de middelen die Het bedrijf tot zijn beschikking heeft om dat te doen (personeel Het bedrijf). Verder is uitvoerig gevraagd naar de ideeën die Het bedrijf heeft voor de nieuwe socialmediadienst en in hoeverre de huidige kennis van social media binnen Het bedrijf voldoende is om de socialmediadienst uit te rollen.

Naast dit interview is deskresearch gedaan. Dit deskresearch bestaat uit het analyseren van de website en de socialmediakanalen van Het bedrijf. Deze analyse is gemaakt om een

⁴³ Ohmae (1982).

compleet beeld te krijgen van de manier waarop Het bedrijf zich presenteert aan zijn doelgroep, ter aanvulling op het interview met de directeur.

5.4 Hoe presenteert de concurrentie zich aan de doelgroep en welke socialmediaondersteuningdiensten biedt de concurrentie aan?

Volgens Ohmae dient er bij de concurrentieanalyse gekeken te worden naar alle aspecten waarin de concurrentie een voorsprong kan hebben.⁴⁴ Bij het aanbieden van socialmediaondersteuning is er echter op veel gebieden sprake van een gelijk speelveld, aangezien social media gratis is en informatie over deze media voor iedereen makkelijk bereikbaar.⁴⁵ Daarom ligt de nadruk bij deze analyse op het aanbod, de uitstraling van het bedrijf en de beloftes die de concurrentie doet aan haar (potentiële) klanten. Door het beoordelen van deze facetten wordt een goed beeld gegeven van de manier waarop de concurrentie zich aan de doelgroep presenteert en van de socialmediaondersteuningsdiensten die de concurrentie aanbiedt. De belangrijkste bevindingen ten aanzien van de uitstraling van de concurrentie zullen in een *perceptual map* in beeld gebracht worden. Hierdoor is zichtbaar hoe de uitstraling van concurrenten zich tot elkaar verhoudt.

Om deze deelvraag te beantwoorden is gebruik gemaakt van deskresearch. De websites van acht bedrijven die socialmediaondersteuning aanbieden zijn geanalyseerd. De acht bedrijven zijn geselecteerd op basis van drie factoren. Allereerst moeten de bedrijven socialmediadiensten aanbieden. Ten tweede moeten de bedrijven business-to-business te werk gaan. En tenslotte dienen de bedrijven zich in de regio tussen Amsterdam en Rotterdam te bevinden. Deze drie factoren zorgen ervoor dat alleen daadwerkelijke concurrenten van Het bedrijf op het gebied van de socialmediadienst onder de loep worden genomen. Zowel als het gaat om de aangeboden diensten, de doelgroep en de geografische locatie.

6. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden per deelvraag de resultaten van het onderzoek gepresenteerd.

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

Volgens Kenichi Ohmae is het noodzakelijk om de wensen en behoeften van de doelgroep te achterhalen om een dienst te onderscheiden van de concurrentie. Deze wensen en behoeften verschillen volgens Ohmae per product of dienst.⁴⁶ In dit onderzoek is, zoals in de methodologie omschreven, gekozen om de wensen en behoeften te achterhalen naar aanleiding van de functies van social media voor bedrijven zoals onderscheiden door Alphenaar en Aalbrecht. De afgenomen interviews met de doelgroep zijn dus gebaseerd op de onderscheiden functies van Alphenaar en Aalbrecht. De doelgroep is opgesplitst in twee categorieën: bedrijven die wél en bedrijven die géén social media inzetten. In dit hoofdstuk zijn de resultaten van deze interviews met de doelgroep te vinden. In de resultaten wordt

⁴⁴ Ohmae (1982).

⁴⁵ Alphenaar (2012).

⁴⁶ Ohmae (1982).

steeds gerefereerd aan 'respondenten'. Iedere respondent representeert zijn bedrijf. In dit hoofdstuk wordt verwezen naar analyseschema's, die gemaakt zijn om de afgenomen interviews correct te kunnen interpreteren.

Twee van de drie respondenten die géén social media inzetten geven aan dat tijdgebrek een belangrijke reden is om deze keuze te maken. De derde respondent geeft een andere reden om van het gebruik van social media af te zien. Respondent 1: 'Omdat het niet bijdraagt in het creëren van een bepaalde perceptie.'⁴⁷ Over de rol die social media kunnen spelen bij de relatie met klanten zijn deze respondenten overwegend negatief. Respondent 3 geeft aan dat social media eventueel een rol zouden kunnen spelen op dit gebied, maar is tevreden met de huidige aanpak. Respondent 2 geeft aan niet te weten hoe hij social media op dit gebied zou moeten benutten.⁴⁸

Ook wanneer gevraagd werd naar de rol die social media zouden kunnen spelen bij het imago gaf Respondent 2 aan niet te weten hoe hij dat zou moeten verwezelijken, terwijl hij wel overtuigd is dat social media hierbij een rol kunnen spelen. Ook Respondent 3 erkent weinig kennis van social media te hebben: 'Dus misschien wel voor andere bedrijven maar bij ons voegt het denk ik niet zoveel toe. Maarja ik weet er niet heel van heh.' Respondent 1 geeft aan dat social media niet nodig zijn om het imago van zijn bedrijf uit te dragen.⁴⁹

Respondent 3 en Respondent 2 geven aan dat social media weldegelijk een rol kunnen spelen bij het werven van nieuwe klanten. Respondent 2 noemt wederom tijdgebrek als reden om social media niet te gebruiken. Respondent 1 geeft overtuigd aan dat social media ook hierbij geen rol kunnen spelen binnen zijn bedrijf.⁵⁰

Van de vijf respondenten die wél gebruik maken van social media geven er twee aan tevreden te zijn met de resultaten van hun socialmedia-inzet. Twee respondenten zeggen geen resultaten te boeken met het gebruik van social media en één respondent, Respondent 4, erkent ook dat social media momenteel geen meerwaarde betekent maar geeft aan: 'Nouja, alleen dus dat mijn klanten het leuk vinden. Dat is de enige waarde voor ons. Ik denk dat we uiteindelijk niet ontkomen aan het serieus inzetten van social media.'⁵¹

Opvallend is dat géén van de vijf respondenten die social media inzetten gebruik maakt van een strategie. Respondent 5 licht toe: 'Nee geen strategie dat doe ik gewoon. Als ik iets langs zie komen waarvan ik denk dat mensen het leuk vinden om te lezen dan zet ik het op Twitter.'⁵²

Twee respondenten die social media inzetten geven aan dat er geen rol is weggelegd voor social media bij de relatie met klanten. Drie respondenten geven aan dat dat wel zo is. Respondent 4 maakt daarbij een kanttekening: 'Daarom kunnen social media op dit gebied alleen een positieve rol spelen als je er serieus mee aan de slag gaat. Inhoudelijk, maar ook tijd ervoor vrij maken. Daar heb ik op dit moment helemaal geen tijd voor.'⁵³

Alle respondenten die social media inzetten geven aan dat social media een rol kunnen spelen bij het uitstralen van het imago. Zowel Respondent 4 als Respondent 6 geven echter aan dat ze niet voldoende tijd hebben om dit goed in te vullen. Respondent 6: 'Ik denk dat social media wel veel zouden kunnen doen voor ons imago. Maar nu heb ik daar gewoon de

⁴⁷ Bijlage III – Analyseschema 1.

⁴⁸ Bijlage III – Analyseschema 6.

⁴⁹ Bijlage III – Analyseschema 8.

⁵⁰ Bijlage III – Analyseschema 10.

⁵¹ Bijlage III – Analyseschema 4.

⁵² Bijlage III – Analyseschema 3.

⁵³ Bijlage III – Analyseschema 6.

tijd niet voor het is hartstikke druk.⁵⁴ Drie bedrijven in deze groep geven aan ontevreden te zijn met zijn huidige imago.⁵⁵

Ook Respondent 7 geeft aan dat tijdgebrek een rol speelt in het goed gebruiken van social media: 'Dat is eigenlijk heel simpel en toch doen we het niet. En waarom doen we het niet? Omdat we er eigenlijk geen tijd voor hebben.'⁵⁶

Drie respondenten die gebruik maken van social media antwoorden positief als gevraagd wordt naar de rol die social media kunnen spelen bij het werven van nieuwe klanten. Respondent 8: 'Ik denk wel dat we social media daar belangrijker in kunnen laten zijn. Het is absoluut een medium dat daarbij kan helpen.' De twee andere respondenten die gebruik maken van social media zien geen rol weggelegd voor het werven van klanten.⁵⁷

Bij de bedrijven die géén social media inzetten is het opvallend dat twee respondenten aangeven te weinig tijd te hebben voor social media en te weinig kennis van social media hebben. Dit terwijl deze beide respondenten aangeven dat social media onder andere voor het werven van nieuwe klanten nuttig zou kunnen zijn. Bij de groep die wel gebruik maakt van social media zijn er ook drie respondenten die aangeven dat tijdgebrek hen belemmert in de inzet van social media. Verder zegt niet één respondent gebruik te maken van een strategie voor social media, terwijl er maar twee echt tevreden zijn over de resultaten die ze boeken. Alle respondenten die social media inzetten geven aan dat social media goed te gebruiken is om te helpen bij het uitstralen van het imago. De doelgroep heeft dus behoefte aan ontzorging van socialmedia-activiteiten om het tijdgebrek te compenseren. Verder heeft de doelgroep behoefte aan een goede strategie voor hun socialmediagebruik. Tenslotte is het segment van de doelgroep dat social media inzet ervan overtuigd dat social media zeer goed inzetbaar zijn om het imago te ondersteunen. Slechts twee bedrijven in deze groep geven aan tevreden te zijn met het huidige imago.

6.2 In hoeverre kan de doelgroep op basis van deze wensen en behoeften gesegmenteerd worden?

Ohmae stelt dat het segmenteren van de doelgroep een belangrijk onderdeel is om de doelgroep goed te kennen. Hij geeft verschillende manieren om de doelgroep te segmenteren. In dit onderzoek is gekozen om doelgroep te segmenteren *by objectives*, zoals staat beschreven in de methodologie. In dit hoofdstuk is te vinden hoe de doelgroep is gesegmenteerd. De interviews met de doelgroep en de analyseschema's die zijn gemaakt om deze interviews te duiden zijn gebruikt als informatiebron op basis waarvan de segmentatie heeft plaatsgevonden.

De doelgroep is opgesplitst in twee categorieën: de categorie van bedrijven die social media inzet en de categorie van bedrijven die géén social media inzet. Bij de categorie die geen social media inzet is het opvallend dat twee respondenten aangeven dat social media voor verschillende functies goed inzetbaar is, maar tijdgebrek noemen als reden om van de inzet van social media af te zien. De overige respondent is stellig in zijn keuze om social media niet in te zetten: hij geeft aan de social media niet bijdraagt aan de perceptie die zijn bedrijf

⁵⁴ Bijlage III – Analyseschema 8.

⁵⁵ Bijlage III – Analyseschema 7.

⁵⁶ Bijlage III – Analyseschema 11.

⁵⁷ Bijlage III – Analyseschema 10.

neer wil zetten. Social media past in dit geval niet bij het bedrijf.⁵⁸ Op basis van deze informatie wordt deze categorie opgedeeld in twee segmenten:

Tabel 2: Segmentatie bedrijven zonder socialmedia-inzet

Segment 1	Segment 2
Social media nuttig voor bedrijf.	Social media past niet bij bedrijf.
Tijdgebrek reden om geen gebruik te maken van social media.	Tijdgebrek geen reden om social media niet in te zetten.

Bij de groep die wel social media inzet, geven drie bedrijven aan dat het imago van hun bedrijf niet goed genoeg tot uiting wordt gebracht dat dit moet verbeteren. Drie bedrijven in deze groep zijn op dit gebied ontevreden.⁵⁹ Alle respondenten in deze groep geven aan dat social media een helpende hand kunnen bieden bij het uitdragen van het imago.⁶⁰ Deze informatie leidt tot de volgende segmentatie:

Tabel 3: Segmentatie voor bedrijven met socialmedia-inzet (imago)

Segment 3	Segment 4
Social media bruikbaar om te helpen bij uitdragen imago.	Social media bruikbaar om te helpen bij uitdragen imago.
Ontevreden met huidige imago.	Tevreden met huidige imago.

Alle bedrijven in de groep die wel social media inzet geven aan geen gebruik te maken van een strategie voor hun socialmedia-inzet.⁶¹ Twee bedrijven in deze groep zijn tevreden met de resultaten van hun socialmediagebruik en drie zijn ontevreden met deze resultaten.⁶² Dit leidt tot de volgende segmentatie:

Tabel 4: Segmentatie voor bedrijven met socialmedia-inzet (strategie-tevredenheid SM)

Segment 5	Segment 6
Geen strategie voor socialmedia-inzet.	Geen strategie voor socialmedia-inzet.
Tevreden over resultaten socialmedia-inzet.	Ontevreden over resultaten socialmedia-inzet.

Het is dus mogelijk om de doelgroep te segmenteren op verschillende onderdelen. Bij bedrijven die geen social media inzetten blijkt tijdgebrek een onderscheidende behoefte die leidt tot segmentatie. Bij bedrijven die social media inzetten is segmenteren op basis van de doelen op het gebied van het uit te stralen imago in relatie tot social media mogelijk. Ook de tevredenheid ten opzichte van de resultaten van de socialmedia-inzet is aanleiding tot segmentatie in die groep.

6.3 Wat zijn interne sterke en zwakke punten van Het bedrijf en in hoeverre heeft Het bedrijf interne mogelijkheden om aan de wensen en behoeften van de doelgroep op het gebied van socialmediaondersteuning te voldoen?

⁵⁸ Bijlage III – Analyseschema 2.

⁵⁹ Bijlage III – Analyseschema 7.

⁶⁰ Bijlage III – Analyseschema 8.

⁶¹ Bijlage III – Analyseschema 3.

⁶² Bijlage III – Analyseschema 4.

Kenichi Ohmae stelt dat de interne omgeving in staat moet zijn om aan de wensen en behoeften van de doelgroep te voldoen. Verder geeft hij aan dat ingespeeld moet worden op interne sterke punten om aan deze wensen en behoeften tegemoet te komen.⁶³ In dit hoofdstuk zijn de resultaten van het interne onderzoek te vinden. Voor het beantwoorden van deze deelvraag is een interview met Bedrijfsbegeleider, de directeur van Het bedrijf, afgenomen en zijn de socialmedia-accounts en de website van Het bedrijf geanalyseerd.

Samenvattend zijn de sterke punten van Het bedrijf het uitdenken van een goed concept, een eerlijke werkwijze en is Het bedrijf een solide en betrouwbare partner. Het zwakke punt van Het bedrijf is het *up to date* zijn op het gebied van technologische ontwikkelingen in de online-omgeving. Het niveau van socialmediakennis binnen het bedrijf is nog niet hoog genoeg om de nieuwe socialmediadienst te lanceren. Kernwoorden in het imago van Het bedrijf zijn 'betrouwbaar' en 'solide'. Het bedrijf wil een persoonlijke en open relatie met zijn klanten bewerkstelligen.

⁶³ Ohmae (1982).

6.4 Hoe presenteert de concurrentie zich aan de doelgroep en welke socialmediaondersteuningdiensten biedt de concurrentie aan?

Kenichi Ohmae stelt dat het van belang is om te onderzoeken op welke gebieden de concurrentie een voorsprong heeft.⁶⁴ Zoals beschreven in de methodologie, is er bij social media op veel gebieden sprake van een gelijk speelveld. Daarom is bij deze deelvraag de nadruk gelegd op de uitstraling, het aanbod en de beloftes van de concurrentie. Er is deskresearch gedaan om deze vragen te beantwoorden. Allereerst is een beschrijving van iedere onderzochte concurrent te vinden. Vervolgens is de belangrijke informatie van iedere concurrent overzichtelijk gemaakt in een tabel. Tenslotte is een *perceptual map* te vinden die de verhouding van twee belangrijke eigenschappen van concurrenten in kaart brengt.

Bureau Social Media

Bureau Social Media is een social media bedrijf dat gevestigd is in Amsterdam. Het bedrijf biedt ondersteuning aan op verschillende social media kanalen. Namelijk Facebook, Twitter, Pinterest, Youtube, LinkedIn en Google Plus. Bij ieder medium is er de keuze uit verschillende pakketten, van basic tot premium. Ook is het mogelijk om trainingen en consultancies en hulp op het gebied van social media strategie te krijgen bij Bureau Social Media. Prijzen worden niet getoond op de website.

De website van Bureau Social Media is strak en overzichtelijk ingericht en heeft een moderne uitstraling. Op de homepage wordt veel gebruik gemaakt van plaatjes en buttons. Deze geven kleur aan de site en springen in het oog. Op de website wordt veel informatie gegeven over social media. Aan de bezoeker wordt duidelijk uitgelegd wat social media (en dus de diensten van Bureau Social Media) kan betekenen voor een bedrijf. Steeds wordt voor meer informatie gevraagd om contact op te nemen met Bureau Social Media.

Bureau Social Media belooft een klantgerichte werkwijze (gericht op de klant van de klant). Het bedrijf zegt geen gouden bergen te beloven, maar een nuchtere en realistische blik te geven op de situatie van de klant, om aan de gewenste doelstellingen en voornemens te voldoen. Dit geeft Bureau Social Media een betrouwbare uitstraling.⁶⁵

Be Socialized

Be Socialized is een bedrijf dat online- en socialmediamarketingservices biedt en gevestigd is in Amsterdam. Social media is de core business van het bedrijf, maar is niet de enige dienst die wordt aangeboden. Be Socialized biedt ook complete strategieën voor onlinecampagnes en strategieën om het imago van een merk neer te zetten en strategieën om een community te creëren. Ook maakt het bedrijf websites en apps die centraal kunnen staan in een social media campagne. Ook monitoring (het bijhouden en analyseren van verkeer op social media) maakt deel uit van het dienstenpakket van Be Socialized. Tenslotte geeft Be Socialized ook trainingen in social media. Veel verschillende diensten dus, maar social media staat duidelijk centraal.

De website is zeer modern vormgegeven. Er is relatief weinig tekst te vinden, de afbeeldingen zijn duidelijker aanwezig. Alle afbeeldingen zijn simpele tekeningen die in één oogopslag duidelijk maken waar de betreffende pagina over gaat. Het bedrijf stelt strategieën te bedenken voor de lange termijn, dit is een uitspraak die als betrouwbaar overkomt. Ook het tonen van het portfolio door Be Socialized draagt bij aan de betrouwbare uitstraling. Be Socialized presenteert zich als een modern en innovatief bedrijf dat doordat het een meertalig team heeft ook internationale campagnes kan opzetten. De eerste belofte die op

⁶⁴ Ohmae (1982).

⁶⁵ www.bureausocialmedia.nl.

de website zichtbaar is, is er één die moeilijk waar te maken is. Namelijk dat het bedrijf zorgt dat hun klanten de meest innovatieve onlinemerken in hun branche krijgen. Deze uitspraak is zeer moeilijk waar te maken en doet afbreuk aan het betrouwbare karakter van het bedrijf. Ook toewijding van het team van Be Socialized wordt beloofd: 'Ons team is zo toegewijd als u in het bouwen van uw onlinemerken'.⁶⁶

Nubis

Nubis is een *digital agency* gericht op social media, creatie en development. Nubis is gevestigd in Amsterdam. Het bedrijf maakt op hun website direct duidelijk dat de doelstellingen van de klanten centraal staan bij hun werkwijze. De drie eerder genoemde diensten zijn volgens Nubis in veel gevallen niet los van elkaar te zien. Bij het ontwikkelen van apps bijvoorbeeld komen social media, creatie en development altijd samen. Toch beweert het bedrijf dat het ook diensten los van elkaar aanbiedt.

Het bedrijf pronkt met zijn technische expertise van verschillende social media (Facebook, Twitter, Pinterest en Vine). Verder geeft het bedrijf aan dat het zeer innovatief is en altijd op de hoogte is van de laatste ontwikkelingen in hun vakgebied. Hierdoor is het bedrijf in staat om de laatste ontwikkelingen voor te blijven.

Andere sterke punten waar Nubis zichzelf mee presenteert zijn snelheid en flexibiliteit. Nubis werkt *in the cloud* (alle bestanden waar het bedrijf mee werkt worden in een online-omgeving opgeslagen) en daardoor kunnen werknemers van het bedrijf altijd bij hun werkbestanden. Dit zorgt ervoor dat Nubis altijd snel kan inspelen op wensen van de klant en flexibel is in zijn werkwijze.

De website van Nubis bestaat uit één pagina met een modern karakter. Alleen bij het blokje 'over Nubis', waar het bedrijf zich voorstelt, is er veel tekst gebruikt. Het merendeel van de site bestaat echter uit afbeeldingen die ervoor zorgen dat de site een dynamische en moderne uitstraling heeft. De weinige informatie geeft en de nadruk op innovatief werken geven Nubis niet een hele betrouwbare uitstraling.⁶⁷

Het Marketingcafé

Het Marketingcafé is een marketingbedrijf dat gevestigd is in Leiden. Het bedrijf presenteert zich als een jong en creatief marketingadviesbureau dat interessant is voor bedrijven die geen vaste marketeer in huis hebben. Het bedrijf biedt diensten aan binnen vier kernblokken: advies en strategie, huur een marketeer, marketingproducten en kennis. Onder marketingproducten vallen websites, e-mailmarketing, social media en webcontent. Op het gebied van social media biedt het Marketingcafé het volgende aan: assistentie bij het bepalen van een socialmediastrategie, het uitvoeren van een socialmediastrategie en assistentie bij het maken van Facebook-adds (advertenties op Facebook). Daarnaast biedt het bedrijf socialmediaworkshops aan. Bij deze workshops wordt een inkijk gegeven in wat social media kan betekenen voor een bedrijf, worden *do's* en *dont's* doorgenomen en wordt behandeld hoe social media in de praktijk werken. Het geven van deze informatie geeft de indruk dat het bedrijf kennis van zaken heeft. Omdat de nadruk zich manifesteert als jong en creatief bureau, wordt toch afbreuk gedaan aan de betrouwbare uitstraling.

De website van het marketingcafé is dynamisch vormgegeven. Er wordt veel gebruikt gemaakt van klikbare iconen en afbeeldingen. Tekst is er wel aanwezig maar niet overdadig. Doordat de website in verschillende blokken is verdeeld blijft deze afwisselend. De uitstraling

⁶⁶ www.besocialized.nl.

⁶⁷ www.nubis.is.

van de website is vlot en zakelijk. Op de homepage zijn de vier kernblokken direct duidelijk weergegeven.⁶⁸

IQ Leads

IQ Leads is een bedrijf dat gevestigd is in Alphen aan den Rijn. Het bedrijf levert diensten op het gebied van socialmediamarketing en socialmediastrategieën. Ook biedt het bedrijf totale socialmediacampagnes. IQ Leads belooft dat investeren in de diensten van hun bedrijf de klant geld op zal leveren. Kernwaarden van het bedrijf zijn: klanbetrokkenheid, klanttevredenheid, collegialiteit en excellente dienstverlening.

Op de website van IQ Leads is vooral veel informatie over social media te vinden. Informatie over waarom social media belangrijk zijn om in te zetten, maar ook praktische tips over het gebruik ervan. Het geven van informatie is belangrijk voor IQ leads, op de website kunnen vragen gesteld worden over social media. Dit geeft het bedrijf een betrouwbare uitstraling doordat uitstraalt dat het kennis van zaken heeft. Verder staat op de website dat één van de voordelen van social media door IQ leads is, dat IQ leads een bron van informatie is. Het meest opvallend aan de website is een actieve afbeelding bovenaan het scherm, die een moderne uitstraling geeft. Onder die afbeelding is echter veel tekst te vinden met een hele simpele opmaak. Onder die tekst is een grote balk met de laatste socialmedia-activiteiten van IQ-leads te vinden, waar ook de mogelijkheid gegeven wordt om IQ leads op die social media te volgen.⁶⁹

D Projects

D Projects is een bedrijf dat gevestigd is in Amsterdam dat internetmarketing en onlinecommunicatie als *corebusiness* heeft. Op de homepage van de website van D Projects staan drie blokken met diensten centraal: webshop, online marketing en social media. Bij het socialmediablok wordt de nadruk gelegd op het online tot leven komen en exposure te creëren door de dialoog aan te gaan met klanten. Het bedrijf belooft hun klanten optimalisatie van hun telecommunicatie.

D Projects biedt de volgende diensten aan op het gebied van social media: het implementeren van socialmediamarketing. Dit kan volgens het bedrijf het volgende opleveren: digitale exposure vergroten via Twitter, meer traffic genereren naar een website, het bereiken van een doelgroep en loyaliteit creëren en nieuwe communicatiestromen beter leren begrijpen en gebruiken. D Projects biedt niet alleen socialmediaondersteuning, maar meer diensten in de online-omgeving. Het bedrijf biedt drie socialmediapakketten aan bedrijven: brons, zilver en goud. Het bronzen pakket houdt in dat D Projects de socialmedia-activiteiten onderhoudt voor een klant. De prijs van dit pakket is 99 euro. Bij het zilveren pakket duikt D Projects nog meer in de doelen van een klant en brengt het bedrijf eerst de onlinekansen in beeld voor de klant. D Projects behartigt bij dit pakket de belangen van een klant op social media op het gebied van marketing, *brand management* en sales. De klant ontvangt bij dit pakket een maandelijks rapport over de vorderingen die met de socialmedia-accounts gemaakt worden. De prijs van dit pakket is 699 euro per maand. Het gouden pakket is een full service-dienst voor socialmediacommunicatie. D Projects doet hierbij research, maakt een analyse, ontwikkelt een strategie en regelt de marketing in één pakket. De prijs van dit pakket wordt per klant bepaald.

Op de website van D Projects staat veel informatie over de importantie van social media voor bedrijven. De website van D Projects ziet er zakelijk, strak en modern uit en heeft een

⁶⁸ www.hetmarketingcafe.nl.

⁶⁹ <http://www.iq-socialmedia.nl>.

overzichtelijk en betrouwbaar karakter. Er is veel tekst te vinden op de website, maar ook wordt er gebruik gemaakt van actieve afbeeldingen en video's.

Fluxility

Fluxility is een internetbureau dat gevestigd is in Zoetermeer. Het bedrijf biedt verschillende diensten aan in de online-omgeving. Het aanbod van Fluxility bestaat onder meer uit het maken van een logo, een website, een app, maatwerksoftware en advies over de onlinemarketingstrategie van hun klanten. Ook social media is een onderdeel van het aanbod van Fluxility.

Fluxility biedt ondersteuning aan bij socialmedia-integratie. De socialmediadienst van Fluxility staat op de website van Fluxility onder het blokje 'advies'. De nadruk van de dienst lijkt dan ook op advies te liggen. Het bedrijf stelt door zijn ruime kennis en ervaring te kunnen assisteren in het bepalen welke socialmediakanalen een bedrijf moet gebruiken. Het bedrijf werkt vanuit de doelgroep en de doelstelling van de klant en bepaalt vanuit die invalshoek een socialmediastrategie. Dit geeft het bedrijf een betrouwbare uitstraling. Naast deze informatie is er op de website van Fluxility geen informatie te vinden over de zin van social media voor een bedrijf.

De website van Fluxility heeft een modern karakter. Een grote afbeelding bovenaan de site beweegt als de muis eroverheen scrollt, dit geeft de site een dynamische en moderne uitstraling. Dat dynamische karakter wordt onderstreept door de aanwezigheid van veel klikbare buttons en het geringe gebruik van tekst. De slogan van Fluxility is: 'your online presence'. Het bedrijf geeft aan de aanwezigheid op internet van hun klant naar een hoger niveau te tillen en stelt daar de benodigde kennis voor in huis te hebben.⁷⁰

Met Brigitte

De slogan van het bedrijf Met Brigitte, gevestigd in Voorburg, is: 'resultaat met social media'. Het bedrijf focust zich op online digitale marketingcommunicatiemiddelen. Namelijk websites, social media en digitale nieuwsbrieven. Met Brigitte stelt de volgende doelen te kunnen bereiken: het vergroten van naamsbekendheid, het genereren van meer leads, het versterken van klantrelaties, het vergroten van de verkoop en het verminderen van promotiekosten. De website heeft door de vele afbeeldingen, kleuren en bewegingen een druk en rommelig karakter. Dit geeft het bedrijf een minder betrouwbare uitstraling.

Met Brigitte biedt verschillende socialmediadiensten aan, die zijn te verdelen in advies en begeleiding en training. Het bedrijf helpt ondernemers op weg op het gebied van social media zodat het gebruik ervan voor de klant eenvoudig wordt en weinig tijd vergt. Met Brigitte biedt ook aan alle activiteiten op het gebied van social media volledig uit handen te geven. Verder ontwerpt het bedrijf socialmediastrategieën en implementeert het deze. Met Brigitte geeft dan de garantie op resultaat in vastgestelde doelen. Op de website van het bedrijf is te vinden dat de aanpak van Met Brigitte zich karakteriseert als enthousiast, gedreven en resultaatgericht.⁷¹

Het socialmedia-aanbod, de uitstraling en de beloftes die de verschillende bedrijven doen zijn overzichtelijk gemaakt in tabel 5:

Tabel: Analyse concurrentie

Bedrijf	Aanbod	Uitstraling	Belofte
Bureau Social	- Ondersteuning	Strak, modern,	Realistische en

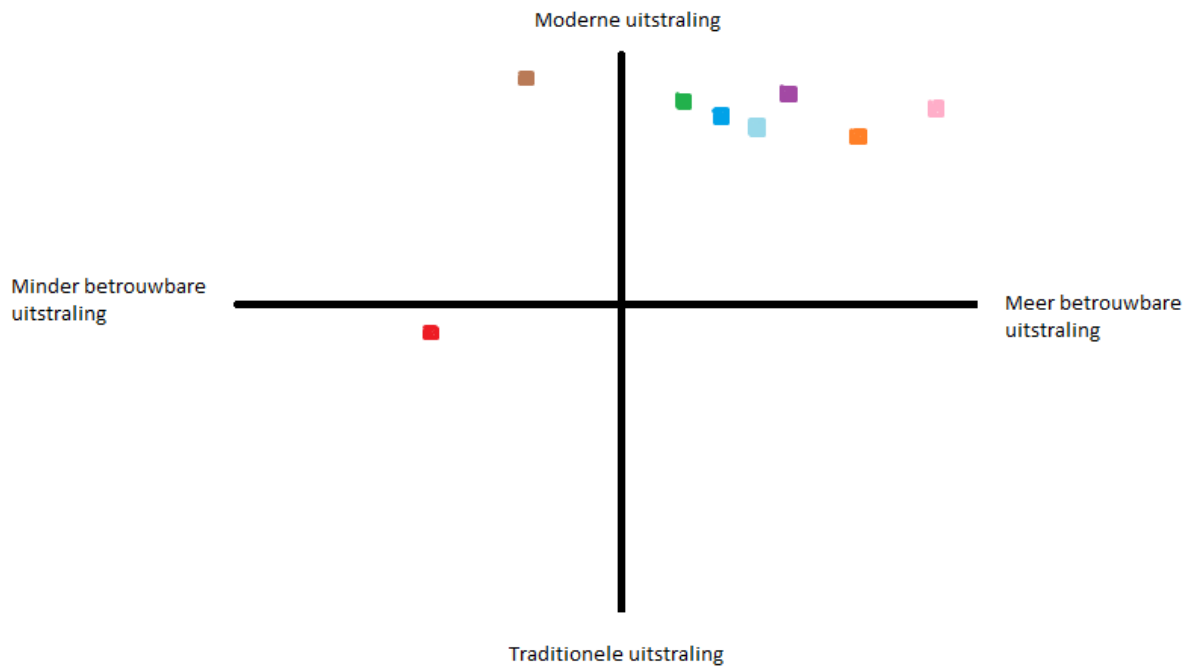
⁷⁰ www.fluxility.com

⁷¹ www.resultaatsocialmedia.nl

Media	socialmediakanalen. - Trainingen en consultancies.	overzichtelijk en betrouwbaar.	nuchtere aanpak.
Be Socialized	- Socialmediastrategie ontwerpen voor campagnes, imagoverbetering, creëren community. - Monitoring.	Modern en innovatief, redelijk betrouwbaar.	Klanten krijgen meest innovatieve onlinemerken in branche en toewijding.
Nubis	- Socialmediastrategie ontwerpen. - Beheren socialmedia-accounts.	Modern, dynamisch, redelijk betrouwbaar.	De doelstelling van de klant staat centraal, innovativiteit en flexibiliteit.
Het Marketingcafé	- Socialmediastrategie ontwerpen en uitvoeren. - Maken Facebook-adds. - Workshops.	Jong, modern, vlot zakelijk, redelijk betrouwbaar.	Ontzorgen van socialmedia-activiteiten en het bedenken van realistische en uitvoerbare campagnes en uitingen.
IQ Leads	- Socialmediastrategie ontwerpen. - Socialmediamarketing.	Modern, zeer betrouwbaar.	Investeren in IQ Leads levert geld op, betrokkenheid en excellente dienstverlening.
D Projects	- Socialmediastrategie implementeren. - Socialmedia-activiteiten onderhouden.	Zakelijk, strak, betrouwbaar en modern.	Optimalisatie van telecommunicatie.
Fluxility	- Socialmediaondersteuning, nadruk op advies.	Modern, dynamisch en betrouwbaar.	De aanwezigheid van klanten op internet naar een hoger niveau tillen.
Met Brigitte	- Op weg helpen in gebruik social media - Socialmedia-activiteiten uit handen nemen. - Socialmediastrategie ontwerpen en implementeren.	Enthousiast, gedreven, minder betrouwbaar.	Resultaat met social media.

In figuur 3 zijn de eigenschappen 'moderniteit' en 'betrouwbaarheid' in de uitstraling van de concurrenten weergegeven in een *perceptual map*.

Figuur 3: Perceptual map.



Legenda: Rood: Met Brigitte. Oranje: Bureau Social Media. Groen: Be Socialized. Donkerblauw: Nubis. Bruin: Het Marketingcafé. Roze: IQ Leads. Lichtblauw: D Projects. Paars: Fluxility.

Een blik op deze figuur maakt duidelijk dat bijna alle concurrenten een moderne uitstraling uitstralen. Ook zijn de meeste bedrijven redelijk tot zeer betrouwbaar in hun uitstraling. Niet één bedrijf heeft een zeer betrouwbare en traditionele uitstraling.⁷² Wanneer gekeken wordt naar het productaanbod van de concurrentie valt op dat het ontwerpen van socialmediastrategieën centraal staat bij de meeste bedrijven.⁷³ De beloftes die de concurrentie doet aan zijn (potentiële) klanten zijn divers.⁷⁴ Er is daarom op basis van dit onderzoek geen uitspraak te doen over een algemene belofte van de concurrentie op het gebied van socialmediaondersteuning. Ook over de prijzen van de diensten die de concurrentie aanbiedt kunnen geen uitspraken gedaan worden, omdat veel bedrijven deze prijzen pas na aanvraag bekendmaken.

6.5 Hypotheses

Voor het uitvoeren van het onderzoek zijn drie hypothesen geformuleerd. Met de informatie die is opgedaan in dit onderzoek kunnen deze hypothesen nu worden aangenomen of verworpen.

Als de doelgroep wensen en behoeften heeft op het gebied van social media, dan komen deze overeen met de interne sterke punten van het bedrijf.

Deze hypothese wordt aangenomen, aangezien één van de sterke punten van Het bedrijf het denken in concepten (strategieën) is en de doelgroep nooit gebruik maakt van een doordachte strategie op het gebied van social media.

Als het bedrijf interne sterke punten heeft, dan wijken deze af van de sterke punten waarmee de concurrentie socialmediadiensten presenteert.

⁷² Figuur 3: Perceptual map.

⁷³ Tabel 5: Analyse concurrentie.

⁷⁴ Tabel 5: Analyse concurrentie.

Deze hypothese wordt verworpen. De sterke punten van Het bedrijf zijn het denken in concepten (strategieën), een eerlijke werkwijze en het zijn van een solide en betrouwbare partner. Het ontwerpen van strategieën voor social media zit echter prominent in het socialmedia-aanbod van de concurrentie. Dit sterke punten van Het bedrijf wijkt dus niet af van de sterke punten waarmee de concurrentie social media presenteert. Een ander sterk punt is dat Het bedrijf zich presenteert als solide en betrouwbare partner voor zijn klanten. De concurrentie doet dit in mindere mate, van redelijk tot zeer betrouwbaar. Het bedrijf is dus wel betrouwbaarder in zijn uitstraling dan veel concurrenten maar niet genoeg om deze hypothese aan te nemen.

Als de doelgroep wensen en behoeften heeft op het gebied van social media, sluiten deze niet aan bij de manier waarop de concurrentie socialmediadiensten presenteert.

Deze hypothese wordt verworpen. Aangezien de concurrentie in zijn aanbod socialmediastrategieën centraal heeft staan en de doelgroep nooit gebruik maakt van een strategie bij zijn socialmedia-inzet, sluiten deze twee elementen wél bij elkaar aan.

7. Conclusies

In dit hoofdstuk zijn de conclusies te vinden die getrokken zijn na analyse van de onderzoeksresultaten. Er wordt een antwoord gegeven op de probleemstelling. Die luidt:

‘Hoe moet Het bedrijf de nieuwe socialmediadienst positioneren zodat deze zich onderscheidt van de concurrentie?’

De definitie van positioneren die gehanteerd wordt is die van Kenichi Ohmae: *‘Strategy must be defined as an endeavour by a corporation to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy customer needs.’*⁷⁵ De wensen en behoeften van de doelgroep, de interne sterke punten van Het bedrijf en de concurrentie zijn onder de loep genomen zoals Kenichi Ohmae voorstelt in zijn 3C-model.

De doelgroep geeft aan dat tijdgebrek een belangrijke reden is om niet optimaal gebruik te maken van social media. Het deel van de doelgroep dat geen social media inzet geeft aan dat social media nuttig zou kunnen zijn voor hun bedrijf, maar dat er niet voldoende tijd beschikbaar is om er goed mee aan de slag te gaan. Ook bij het deel van de doelgroep dat wel social media inzet wordt tijdgebrek genoemd als reden om social media niet optimaal te benutten. Het ontzorgen van socialmedia-activiteiten is dus een behoefte van de doelgroep.

Geen enkel bedrijf in het segment van de doelgroep dat social media inzet, maakt gebruik van een strategie waarop deze inzet gebaseerd wordt. Dit terwijl meer dan de helft van de bedrijven in deze groep aangeeft ontevreden te zijn met de resultaten van de inzet van social media. Er is bij de doelgroep dus behoefte aan een strategie voor hun socialmediagebruik die de resultaten van de socialmedia-inzet van de doelgroep verbetert.

Het segment van de doelgroep dat gebruik maakt van social media geeft eenduidig aan dat social media een rol kunnen spelen bij het verbeteren van het imago. Meer dan de helft van de bedrijven in deze groep geeft aan ontevreden te zijn met het huidige imago. De doelgroep heeft dus behoefte aan een verbetering van het imago en gelooft dat social media daarbij kan helpen.

Eén van de sterke punten van Het bedrijf is conceptueel denken. Het bedrijf is er goed in om voor een klant niet zomaar een product te maken, maar eerst een gedegen strategie te bedenken die voor de klant voor de lange termijn succesvol kan zijn. Het strategisch denken van Het bedrijf is dus een sterk punt van het bedrijf. Verder is een sterk punt van Het bedrijf dat het bedrijf een eerlijke partner is voor zijn klanten. Tenslotte is een sterk punt van Het bedrijf de solide en betrouwbare uitstraling van het bedrijf. Een zwak punt van Het bedrijf is dat het bedrijf niet altijd *direct up to date* is bij technische online-ontwikkelingen.

De socialmediakennis binnen het bedrijf is nog niet op het juiste niveau om de nieuwe socialmediadienst te lanceren. Ook dit is een intern zwak punten van Het bedrijf. Wel heeft het personeel al veel kennis van communicatie en media, maar niet op het gebied van social media. De socialmedia-accounts van Het bedrijf worden op het moment van schrijven dan ook niet optimaal onderhouden.

De concurrentie heeft een strategie voor socialmedia-activiteiten in het aanbod centraal staan. Verder heeft de concurrentie een moderne en redelijk tot zeer betrouwbare uitstraling. Niet één concurrerend bedrijf heeft een traditionele en zeer betrouwbare uitstraling.

⁷⁵ Ohmae (1982).

Volgens Ohmae moet een bedrijf zich voor een goede positionering onderscheiden van de concurrent, terwijl het aan de wensen en behoeften van de doelgroep kan voldoen en hierbij gebruik maakt van zijn eigen sterke punten.⁷⁶ Het bedrijf kan zijn nieuwe socialmediadienst van de concurrentie onderscheiden door zich als traditioneel en betrouwbaar bedrijf op te stellen. Het bedrijf moet hierbij gebruik maken van zijn sterke punt: het bedrijf heeft immers al een solide en betrouwbare uitstraling. Verder dient Het bedrijf het formuleren van socialmediastrategieën in zijn aanbod op te nemen. Hiermee speelt het in op zijn interne kracht van conceptueel denken én speelt het in op de behoefte aan een strategie voor social media van de doelgroep. Ook moet Het bedrijf, om aan de behoefte van de doelgroep te voldoen, inspelen op het tijdgebrek dat bij de doelgroep aanwezig is voor het gebruik van social media. Bij het presenteren van de socialmediadienst moet Het bedrijf dus de nadruk leggen op de ontzorging op dit gebied bij de doelgroep. Tenslotte dient Het bedrijf in te spelen op de behoefte van de doelgroep om social media in te zetten voor het verbeteren van het imago. Voordat deze stappen ondernomen worden zal Het bedrijf moeten investeren in kennis over social media aangezien deze kennis nog niet genoeg aanwezig is. Verder moet Het bedrijf zorgen dat zijn socialmedia-accounts goed ingericht zijn voordat het start met het positioneren van zijn socialmediadienst.

8. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn de aanbevelingen te vinden. De aanbevelingen vloeien voort uit de onderzoeksresultaten en het eigen inzicht van de onderzoeker. Met de aanbevelingen wordt een antwoord gegeven op de doelstelling van het onderzoek. Die luidt:

‘Inzicht krijgen in de wijze waarop Het bedrijf zich met zijn nieuwe socialmediadienst kan onderscheiden van de concurrentie teneinde een communicatieplan aan te bieden aangaande de nieuwe socialmediadienst van Het bedrijf.’

Het onderscheiden van de doelgroep is in dit onderzoek uitgevoerd op basis van het 3C-model van Kenichi Ohmae.

Aanbeveling 1

Uit het interne onderzoek blijkt dat het zwakke punt van Het bedrijf is dat het niet altijd *up to date* is op het gebied van technische ontwikkelingen in de online-omgeving. Verder is Het bedrijf op het gebied van socialmediakennis nog niet op het juiste niveau om de nieuwe socialmediadienst aan te bieden. De eerste aanbeveling is dan ook om ervoor te zorgen dat het personeel van Het bedrijf dat de socialmediadienst gaat beheren zich door trainingen bekwaamt in social media. Aangezien er bij het personeel van Het bedrijf al wel kennis is over communicatie en andere media, dienen de medewerkers vooral te leren hoe social media benut moeten worden om via die media te communiceren met de doelgroep. Social media vergt immers een andere manier van communiceren dan traditionele media.⁷⁷ Vervolgens dienen de socialmedia-accounts van Het bedrijf op een juiste manier ingezet te worden.

Aanbeveling 2

Uit de concurrentieanalyse blijkt dat niet één concurrent zich als traditioneel en betrouwbaar bedrijf neerzet. Verder blijkt uit het interne onderzoek dat de solide en betrouwbare uitstraling van Het bedrijf een sterk punt van het bedrijf is.

⁷⁶ Ohmae (1982).

⁷⁷ Hoofdstuk 4.2 – Positioneren en social media.

De tweede aanbeveling is dan ook dat Het bedrijf zijn nieuwe socialmediadienst een betrouwbare en traditionele uitstraling geeft. Hiermee onderscheidt het bedrijf zich immers van de concurrentie. Het bedrijf kan dit doen door social media te presenteren als een 'normaal' medium dat mooie mogelijkheden voor de doelgroep meebrengt. In de terminologie moet Het bedrijf dus hippe Engelse termen rondom social media vermijden, maar de stof op een begrijpelijke wijze naar de doelgroep brengen. Verder moet Het bedrijf de nadruk leggen op zijn bestaande uitstraling van een betrouwbaar en solide bedrijf, dat eerlijk met zijn klanten omgaat.

Aanbeveling 3

Het bedrijf dient ook nog in te spelen op de behoefte van de doelgroep. Dit kan het bedrijf op twee manieren verwezelijken. Uit de doelgroepanalyse blijkt dat de doelgroep tijdgebrek heeft om goed met social media aan de slag te gaan. Het bedrijf dient in te spelen op deze behoefte. De derde aanbeveling is dan ook dat Het bedrijf de ontzorging van de doelgroep ten aanzien van social media centraal stelt in zijn boodschap.

Aanbeveling 4

Het bedrijf kan nog inspelen op een andere behoefte van de doelgroep. Uit de doelgroepanalyse blijkt immers dat de doelgroep behoefte heeft aan een strategie voor de inzet van hun socialmediakanalen. Door op deze behoefte in te spelen maakt Het bedrijf direct gebruik van één van zijn sterke punten: conceptueel denken. Het is dan ook aan te raden dat Het bedrijf socialmediastrategieën centraal stelt in zijn aanbod van de nieuwe socialmediadienst. Uit de doelgroepanalyse blijkt ook dat de doelgroep behoefte heeft aan het verbeteren van het imago met behulp van social media. Daarom is het voor Het bedrijf zinvol niet alleen de nadruk te leggen op het bedenken van een socialmediastrategie, maar op wat die strategie kan bereiken. Namelijk een verbeterd imago.

Wanneer Het bedrijf deze aanbevelingen in de praktijk brengt, onderscheidt het zich van de concurrentie. Het speelt echter ook nog eens in op de sterke punten van het bedrijf en de wensen en behoeften van de doelgroep, zoals Ohmae omschrijft in zijn 3C-model.

9.Implementatieplan

In dit hoofdstuk wordt nader ingegaan op de implementatie van de aanbevelingen van het vorige hoofdstuk, door middel van een communicatieplan.

9.1 Situatie

Het bedrijf wil een nieuwe socialmediadienst aan zijn product- en dienstenaanbod toevoegen. Om deze dienst te onderscheiden van de doelgroep dient Het bedrijf een traditioneel en betrouwbaar imago uit te stralen. Verder dient Het bedrijf ontzorging van socialmedia-activiteiten centraal te zetten in zijn boodschap. Dit speelt in op het tijdgebrek dat bestaat bij de doelgroep om social media goed in te zetten. Verder is het voor Het bedrijf zinvol om socialmediastrategieën centraal te presenteren in het dienstenaanbod van deze nieuwe dienst. Het verbeteren van het imago van de doelgroep dient als belangrijkste resultaat van deze socialmediastrategieën gepresenteerd te worden, aangezien de doelgroep hier behoefte aan heeft.

De doelgroep voor dit communicatieplan zijn business-to-business bedrijven in het MKB met minimaal vijf werknemers in de regio tussen Amsterdam en Rotterdam.

9.2 Doel van de communicatie

In het vorige hoofdstuk zijn aanbevelingen gegeven die de nieuwe socialmediadienst van Het bedrijf onderscheiden van de concurrentie. Het doel van dit communicatieplan is om die aanbevelingen zo te vertalen in communicatie-uitingen, dat het leidt tot nieuwe klanten voor de nieuwe socialmediadienst.

9.3 Mogelijke knelpunten

Een mogelijk knelpunt bij het aanbieden van de nieuwe socialmediadienst van Het bedrijf is dat het bedrijf op het moment van schrijven zijn eigen socialmedia-accounts (Twitter en Facebook) nog niet optimaal inzet. Om geloofwaardig te zijn als bedrijf dat socialmediaondersteuning aanbiedt, zal Het bedrijf ervoor moeten zorgen dat die eigen accounts goed gebruikt worden wanneer de nieuwe socialmediadienst in de markt komt.

Verder is de kennis van social media binnen Het bedrijf nog niet op het gewenste niveau. Wanneer de socialmediadienst in de markt komt zal dat kennisniveau binnen Het bedrijf moeten worden bijgespijkerd.

9.4 Strategie

Het bedrijf zal voordat het de nieuwe socialmediadienst lanceert moeten zorgen dat het kennisniveau op het gebied van social media op een gewenst niveau komt. Wanneer dit is gebeurd, kan het bedrijf beginnen met het positioneren van de socialmediadienst.

De doelstelling kan worden opgesplitst in een kennisdoelstelling en een gedragsdoelstelling:

Kennisdoelstelling: Na het uitrollen van de communicatie kent de doelgroep de socialmediadienst van Het bedrijf.

Gedragsdoelstelling: Na het uitrollen van de communicatie ziet de doelgroep dat de socialmediadienst van Het bedrijf nuttig voor hen is en wil de doelgroep gebruik maken van de dienst.

Om deze doelstellingen te bereiken zal Het bedrijf ontzorging van socialmedia-activiteiten van de doelgroep centraal moeten stellen in de boodschap van de nieuwe socialmediadienst. Verder dient de uitstraling van de nieuwe dienst traditioneel en betrouwbaar te zijn. Tenslotte moeten socialmediastrategieën centraal staan in het dienstaanbod, met verbetering van het imago van de doelgroep als belangrijkste resultaat van deze strategieën.

Deze boodschap zal in ieder geval via social media verspreid moeten worden, omdat goed socialmediagebruik door Het bedrijf direct een affiche voor zijn eigen dienst is. Maar veel potentiële klanten zijn niet actief op social media, dus zal deze boodschap ook verspreid worden via traditionele media. Deze communicatie is vooral bedoeld om de doelgroep te informeren. Vervolgens is het voor Het bedrijf zaak om bedrijven binnen de doelgroep persoonlijk te benaderen en informeren over de socialmediadienst om deze bedrijven ervan te overtuigen om van de dienst gebruik te maken.

9.5 Plan van aanpak

Incompany training

Allereerst is het belangrijk voor Het bedrijf om het niveau van socialmediakennis op een gewenst niveau te brengen. Het personeel van Het bedrijf heeft al kennis over media en

communicatie. Het belangrijkste doel dat met deze trainingen bereikt dient te worden is dan ook dat het personeel van Het bedrijf leert hoe het via social media moet communiceren met de doelgroep. De directe communicatie met de doelgroep die social media met zich meebrengt, is immers heel anders van aard dan de communicatie via traditionele media.⁷⁸ Deze kennis wordt opgedaan door het volgen van een incompany training van drie volle werkdagen, die door een socialmediaprofessional gegeven wordt. Niet alle personeelsleden van Het bedrijf hoeven deel te nemen aan deze trainingen. Alleen de directeur en vier personeelsleden die met de socialmediadienst en het beheer van de eigen socialmedia-accounts aan de slag gaan hoeven de trainingen te volgen.

Socialmedia-accounts optimaliseren

Na afronding van deze trainingen dient Het bedrijf direct te starten met het optimaliseren van de eigen socialmedia-accounts. Dit is belangrijk aangezien een bedrijf dat socialmediadiensten aanbiedt zijn eigen kanalen goed verzorgd dient te hebben. Daarnaast geeft het het personeel van Het bedrijf de kans om de opgedane kennis over de communicatie met social media direct in de praktijk te brengen. Allereerst moet een socialmediastrategie uitgedacht worden, naar aanleiding van deze strategie kunnen de accounts gevuld worden. Het is belangrijk voor Het bedrijf om de accounts constant te blijven onderhouden. De uitstraling van de socialmedia-accounts moet betrouwbaar en traditioneel zijn, omdat Het bedrijf zich hiermee onderscheidt van de concurrentie. Verder dient Het bedrijf in zijn uitingen met de eigen socialmedia-accounts ontzorging van de doelgroep op het gebied van social media terug te laten komen, aangezien de doelgroep hier behoefte aan heeft. Tenslotte is het belangrijk om het aanbieden van socialmediastrategieën terug te laten komen in de uitingen op de socialmedia-accounts, met als belangrijk resultaat een verbetering van het imago van de doelgroep. Ook hiermee speelt Het bedrijf in op de behoeftes van de doelgroep.

Advertentie IntoBusiness

Aangezien Het bedrijf ook potentiële klanten wil bereiken die niet op social media aanwezig zijn, is het zinvol om in de maand september een advertentie te plaatsen in het bedrijfsblad IntoBusiness. Er is juist voor dit tijdschrift gekozen omdat het een toonaangevend bedrijfsblad is in de regio. Veel bedrijven in de regio van Leiden ontvangen dit tijdschrift. Het tijdschrift bereikt dus direct de doelgroep van Het bedrijf. Daarom is gekozen om een advertentie van een volledige pagina die de nieuwe socialmediadienst promoot juist in IntoBusiness te plaatsen. In de advertentie dient Het bedrijf de nadruk te leggen op de ontzorging van de doelgroep op socialmediagebied. Verder moet het aanbieden van socialmediastrategieën door Het bedrijf, met als belangrijk resultaat een verbeterd imago, terugkomen in de advertentie. Hiermee speelt Het bedrijf in op de behoeftes van de doelgroep. Tenslotte is het van belang dat de advertentie een betrouwbare en traditionele uitstraling heeft. Hiermee onderscheidt Het bedrijf zich van de concurrentie. Op deze manier kan Het bedrijf nieuwe klanten aan zich binden.

Mailing

Een maand na de eerder beschreven activiteiten is het voor Het bedrijf zinvol om via een persoonlijke mailing bedrijven binnen de doelgroep direct te informeren en benaderen over de nieuwe socialmediadienst. Aangeraden wordt om eerst bestaande klanten te informeren en benaderen. Bestaande klanten zijn bekend met de werkwijze van Het bedrijf en zullen eerder een samenwerking aangaan met het bedrijf op het gebied van social media. Het bedrijf kan door het bedienen van zijn bestaande klanten een portfolio opbouwen van uitgevoerde diensten met de nieuwe socialmediadienst. Dit portfolio kan aan nieuwe klanten

⁷⁸ Hoofdstuk 4.2 – Positioneren en social media.

gepresenteerd worden en geeft nieuwe klanten het gevoel dat Het bedrijf een betrouwbare partner is op het gebied van social media, omdat ze direct kunnen zien waar Het bedrijf met de socialmediadienst toe in staat is.

Allereerst moeten bedrijven worden geselecteerd die in aanmerking komen om in de mailing te worden meegenomen. Dit kan door één medewerker van Het bedrijf gerealiseerd worden. Deze werknemer zal drie dagen in moeten ruimen om de socialmedia-accounts van bedrijven die binnen de doelgroep vallen te beoordelen. Uiteraard wordt begonnen met het evalueren van de socialmedia-accounts van bestaande klanten van Het bedrijf. Wanneer bestaande klanten geen socialmedia-accounts hebben of deze slecht bijhouden, kunnen ze benaderd worden in de mailing. Nieuwe potentiële klanten in de regio zijn te vinden op de websites van netwerkverenigingen als de 3 October Vereeniging, het 3 October Gilde, B.V. Leiden en de Ronald McDonald ontbijtclub. Deze netwerkverenigingen zijn alleen actief in Leiden. Bedrijven zijn ook te vinden bij de businessclubs van ZZ Leiden en de Leiden Marathon. De leden van deze verenigingen bevinden zich niet alleen in Leiden, maar zijn verspreid over een bredere regio. Wel bevinden deze bedrijven zich veelal tussen Amsterdam en Rotterdam. Wanneer bedrijven in deze regio geen socialmedia-accounts hebben of deze accounts slecht bijhouden, komen ze in aanmerking om meegenomen te worden in de mailing. De mailing brengt Het bedrijf hierdoor direct in contact met de doelgroep.

De inhoud van de mails is uiteraard van groot belang. In de mails naar bestaande klanten is het belangrijk te vertellen dat Het bedrijf zijn dienstaanbod heeft uitgebreid met een socialmediadienst. En dat Het bedrijf graag eens een gesprek aan wil gaan over de mogelijkheden op het gebied van social media voor de bestaande klant. In de mails aan nieuwe klanten is het van belang om te vertellen dat Het bedrijf gespecialiseerd is in het ontwerpen van socialmediastrategieën en dat het het gemailde bedrijf graag ontzorgt op het gebied van social media. Tenslotte is het belangrijk te vermelden dat Het bedrijf graag eens met het gemailde bedrijf in gesprek wil gaan (vrijblijvend) over de mogelijkheden die social media voor het gemailde bedrijf kan spelen. Hiermee speelt Het bedrijf in op de behoeftes van ontzorging van de doelgroep op het gebied van social media en op de behoefte aan socialmediastrategieën van de doelgroep. Door een vrijblijvend gesprek aan te bieden geeft Het bedrijf een signaal af van een eerlijke en betrouwbare partner.

Tussen de mailing naar bestaande bedrijven en de mailing naar nieuwe bedrijven zit ongeveer een maand. Hier is voor gekozen omdat Het bedrijf dan enkele weken heeft om de bestaande klanten te bedienen met de socialmediadienst en het dus de tijd heeft om een portfolio op te bouwen die aan nieuwe klanten gepresenteerd kan worden. Een week nadat de e-mails verstuurd zijn naar nieuwe klanten, kan Het bedrijf beginnen met het nabellen van de gemailde bedrijven. Omdat de doelgroep eerst al is geïnformeerd over de socialmediadienst van Het bedrijf via de eerder genoemde kanalen, heeft deze persoonlijke aanpak effect omdat de doelgroep al in een eerder stadium kennis heeft kunnen maken met het karakter van de dienst. Bij het nabellen is het belangrijk om de uitnodiging voor een vrijblijvend gesprek over de mogelijkheden van social media voor het gebelde bedrijf te herhalen. Er kunnen op deze manier direct afspraken gemaakt worden voor deze gesprekken.

Door deze middelen in te zetten zoals is omschreven, onderscheidt Het bedrijf zich van de concurrentie, benut het zijn sterke punten en speelt het in op de wensen en behoeften van de doelgroep. Hierdoor kan Het bedrijf nieuwe klanten aan zich binden voor de nieuwe socialmediadienst.

9.6 Organisatie van de communicatie

Incompany training

De incompany training zal drie volle dagen in beslag nemen voor de directeur en vier personeelsleden. Het gaat om de vier personeelsleden die aan de slag gaan met de socialmediadienst en met de socialmedia-accounts van Het bedrijf. Aangeraden wordt om Werknemer 1, Werknemer 2, Werknemer 3 en Werknemer 4 deel te laten nemen aan de training, omdat zij het meest met de socialmediadienst aan de slag gaan.

Aangeraden wordt om de incompany trainingen zo snel mogelijk te plannen. Namelijk op maandag 1 september, dinsdag 2 september en woensdag 3 september. Hierdoor kan Het bedrijf zo snel mogelijk aan de slag met de eigen socialmedia-accounts en de andere stappen die zijn omschreven in dit communicatieplan. De training dient gegeven te worden door een professional op het gebied van social media die incompany trainingen aanbiedt, bijvoorbeeld door de professionals van Fidene. De prijs van deze incompany training drie dagen volgen is naar schatting 2700 euro. Deze schatting is gebaseerd op de tarieven van Fidene. Dit socialmediabedrijf biedt incompany trainingen over social media voor 450 euro per dagdeel.⁷⁹

Socialmedia-accounts optimaliseren

Nadat de incompany training is afgelegd dient Het bedrijf zo snel mogelijk zijn eigen socialmedia-accounts te optimaliseren. Hier kan mee begonnen worden op donderdag 4 en vrijdag 5 september. De directeur en de personeelsleden die de training hebben gevolgd dienen op die dag de strategie voor de eigen socialmedia-inzet te bepalen. Vervolgens kunnen Werknemer 1 en Werknemer 2 op maandag 8 en dinsdag 9 september de socialmedia-accounts optimaliseren. Vanaf dat moment zijn Werknemer 1 en Werknemer 2 verantwoordelijk voor het onderhouden van de socialmedia-accounts.

Er zijn geen kosten verbonden aan deze activiteiten.

Advertentie IntoBusiness

Het bedrijf dient een advertentie te plaatsen in de septemberuitgave van het blad IntoBusiness. Daarom zal op maandag 8 september augustus gestart moeten worden met het maken van deze advertentie. Werknemer 5 kan deze taak op zich nemen. Verder dient Bedrijfsbegeleider dezelfde dag contact op te nemen met IntoBusiness om de advertentieruimte te reserveren. Het maken van deze advertentie zal maximaal drie dagen in beslag nemen, dus is de advertentie klaar op woensdag 10 september.

Aangezien Het bedrijf de advertentie zelf kan maken, zijn hier geen kosten aan verbonden. Wel zijn er kosten verbonden aan het plaatsen van de advertentie. De kosten van een advertentie in IntoBusiness zijn alleen op navraag beschikbaar. Wel heeft de onderzoeker de kosten voor een advertentie in de Leiden Marathon Krant tot zijn beschikking. Deze krant wordt in een ruimer gebied verspreid en heeft een grotere oplage dan IntoBusiness. De tarieven van een advertentie in IntoBusiness worden geschat naar aanleiding van de tarieven van een advertentie in de Leiden Marathon Krant. Het tarief voor een hele pagina in de Leiden Marathon Krant is 1500 euro.⁸⁰ Daarom wordt geschat dat een advertentie van een hele pagina in het blad IntoBusiness 1500 euro bedraagt.

Mailing

⁷⁹ Fidene.nl.

⁸⁰ Bijlage IV – Leiden Marathon Krant.

Het selecteren van bestaande bedrijven voor de mailing kan al gebeuren in de eerste week van september. Op maandag 8, dinsdag 9 en woensdag 10 september kan Werknemer 6 een database samenstellen van bestaande en nieuwe klanten die gemaïld kunnen worden door Het bedrijf. De mail die verstuurd wordt naar de geselecteerde bedrijven wordt geschreven door Bedrijfsbegeleider op maandag 10 september.

Op maandag 22 september worden de mails naar bestaande klanten verstuurd door Werknemer 6. Dit is ruim twee weken nadat Het bedrijf is gestart met het optimaliseren van zijn socialmedia-accounts. Een week later worden de bestaande bedrijven nagebeld door Lizzy Loesberh en Werknemer 2 en worden afspraken voor gesprekken gemaakt. Een maand nadat de bestaande klanten zijn benaderd en Het bedrijf een portfolio heeft op kunnen bouwen, wordt de mailing naar nieuwe klanten verstuurd. Dit gebeurt op 20 oktober door Werknemer 6. De oktobereditie van IntoBusiness, met advertentie van Het bedrijf, is op dat moment in de omloop. Op maandag 27 oktober beginnen Werknemer 1 en Werknemer 2 met het nabellen van de gemaïlde bedrijven. En met het maken van afspraken voor gesprekken met de gemaïlde bedrijven. Bedrijfsbegeleider, Werknemer 1 of Werknemer 2 zijn aanwezig bij deze afspraken met de gemaïlde bedrijven.

Er zijn geen kosten verbonden aan deze handelingen.

9.7 Implementatie

De implementatie van dit communicatieplan is schematisch weergegeven in tabel 6.

Tabel 6: Implementatie

Wanneer	Wie	Wat	Geschatte Kosten
1, 2, 3 september.	Werknemer 1, Werknemer 2, Werknemer 3 en Werknemer 4.	Incompany training volgen.	2700 euro.
4, 5 september.	Bedrijfsbegeleider, Werknemer 1, Werknemer 2, Werknemer 3 en Werknemer 4.	Strategie socialmedia-accounts Het bedrijf bepalen.	-
8, 9 september.	Werknemer 1 en Werknemer 2.	Socialmedia-accounts Het bedrijf optimaliseren.	-
Vanaf 10 september.	Werknemer 1 en Daphne Seeger.	Socialmedia-accounts Het bedrijf onderhouden.	-
8, 9, 10 september.	Werknemer 6.	Database mailing samenstellen	-
8, 9, 10 september.	Werknemer 5.	Advertentie voor IntoBusiness maken.	-
10 september.	Bedrijfsbegeleider	Mail voor mailing schrijven.	-
10 september.	Bedrijfsbegeleider.	Advertentieruimte IntoBusiness reserveren.	-
22 september.	Werknemer 6.	Mailing bestaande klanten versturen.	-
29 september.	Werknemer 1, Werknemer 2.	Nabellen gemaïlde bedrijven.	-
Vanaf 29 september.	Bedrijfsbegeleider, Werknemer 1 of Werknemer 2.	Aanwezig zijn op afspraak met bestaande klanten.	-
Maand oktober.	IntoBusiness	Oktobereditie IntoBusiness in de omloop.	1500 euro.
20 oktober.	Werknemer 6.	Mailing nieuwe klanten	-

		versturen.	
27 oktober.	Werknemer 1, Werknemer 2.	Nabellen gemailde bedrijven.	-
Vanaf 28 oktober.	Bedrijfsbegeleider, Werknemer 1 of Werknemer 2.	Aanwezig zijn op afspraak met nieuwe klanten.	-
			Totale geschatte kosten: 4200 euro.

Literatuurlijst

Literatuur:

Aalbrecht, H., Tiggeler, E. & Wagenaar, P. (2012). *Check je sociale media: succesvol zakelijk communiceren via sociale netwerken*. Den Haag: Sdu.

Alphenaar, J. W. (2012). *Simpel: zakendoen met social media*. Eindhoven: De Boekenmakers.

Alsem, K.J. (2009). *Strategische marketingplanning*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Boekee, S., Engels, C. & Van der Veer, N. (2014). *Nationale Social Media Onderzoek 2014*. Amsterdam: Newcom Research & Consultancy B.V..

Essink-Matzinger, C. & Gerritsen-Van Veghel, B. (2006). *MarCom: Handboek marketingcommunicatie*. Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

Gaus, M. & Brandon, M. (2014). *Communicatiejaaronderzoek 2014*. DirectResearch & Logeion.

Kotler, P. & Armstrong, G. (2006). *Marketing: De Essentie*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

Kotler, P., Wong, V., Saunders, J. & Armstrong, G. (2005). *Principles of Marketing*. Harlow: Pearson Education Limited.

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

Ohmae, K. (1982). *The Mind Of The Strategist*. United States of America: McGraw-Hill.

Porter, M.E. (1980). *Competitive Strategy*. New York: Free Press.

Ries, A. & Trout, J. (1982). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: Warner Books.

Riezebos, R. & Van der Grinten, J. (2008). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma.

Scheers, G.J. (2012). *Modern marketingmanagement: Theorie en toepassing*. Hilversum: Concept uitgeefgroep.

Treacy, M. & Wiersema, F. (1994). *The Discipline of Market Leaders*. Reading, Massachusetts: Addison-Wesley.

Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?*. Den Haag: Boom Lemma.

Ward, D. & Rivani, E. (2005). *An Overview of Strategy Development Models and the Ward-Rivani Model*. Milaan: European School of Economics.

Wersäll, B.L. (2008). *KFC In China – Chinese Style's American Food*. Kristianstad: Höskolan Kristianstad.

Artikelen uit tijdschriften:

Aufreiter, N.A., Elzinga, D. & Gordon, J.W. (2003). Better Branding. *McKinsey Quarterly*, 4, 28-39.

Auteur onbekend. (2007). 3C's Model of Ohmae. *The Certified Accountant*, 32, 62-63.

Barney, J.B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 19, 99–120.

Constantinides, E. (2006). The Marketing Mix Revisited: Towards the 21st Century Marketing, *Journal of Marketing Management*, 22(3-4), 407-438.

Dev, C.S. & Schultz, D.E. (2005). In the Mix: A Customer-Focused Approach Can Bring the Current Marketing Mix into the 21st Century. *Marketing Management*, 14(1), 16-22.

Humphrey, A.S. (2005). SWOT Analysis for Management Consulting. *SRI Alumni Newsletter*, 3, 7-8.

Lauterborn, R. (1990). New Marketing Litany: 4P's Passe; C words take over. *Advertising Age*, 61(41), 26.

Ohmae, K. (1982). The Strategic Triangle: A New Perspective on Business Unit Strategy. *European Management Journal*, 1(1), 38-48.

Porter, M. E. (1979). How Competitive Forces Shape Strategy. *Harvard Business Review*, 57(2), 137–145.

Porter, M.E. (2008). The Five Competitive Forces That Shape Strategy. *Harvard business Review*, 52(1), 78-93.

Willemsen, H. & Dadema, J. (2008). Stel de klant van uw klant centraal. *Sales Management*, 3, 38-40.

Internetbronnen:

CBS (2012). *Vier op de tien bedrijven gebruiken social media*, geraadpleegd op 15 februari 2014 via <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3733-wm.htm>.

CBS (2012). *Arbeidsrekeningen, arbeidsvolume en werkzame personen; 1995-kw1 2014*, geraadpleegd op 1 juli 2014 via

<http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?DM=SLNL&PA=81095NED&D1=a&D2=a&D3=6&D4=%28I-14%29-I&HDR=G2,T,G1&STB=G3&VW=T>

Dann, S. *The Marketing Mix Matrix*, geraadpleegd op 19 februari 2014 via <http://anzmac.org/conference/2011/Papers%20by%20Presenting%20Author/Dann,%20Stephen%20Paper%20016.pdf>.

EURIB (2011). *Brand Key*, geraadpleegd op 02-07-2014 via http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/r_-_Brand_Key.pdf

EURIB (2013). *Het MDC-model van Riezebos & Van der Grinten*, geraadpleegd op 10 april 2014 via http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Positionering/i_-_Het_MDC-model_van_Riezebos___Van_der_Grinten.pdf.

Fidene.nl. *In-Company Training*, geraadpleegd op 9 augustus 2014 via <http://fidene.nl/training/incompany-training.html>.

Gemeente Leiden (2012). *Staat van Leiden 2012*, geraadpleegd op 5 maart 2014 via <http://www.leidenincijfers.nl/onderzoeksbank/4464-2012-14%20Staat%20van%20Leiden%202012%20-%20compleet.pdf>

Lawlor (2009). *The Science of Marketing*, geraadpleegd op 18 februari 2014 via <http://www.thelawlorgroup.com/pov/focus/0905-science-marketing>.

Managementgoeroes (2013). *SWOT analyse*, publicatiedatum 13 maart 2013. Geraadpleegd op 20 februari 2014 via <http://www.managementgoeroes.nl/marketing-modellen/swot-analyse/>.

Rabobank (2013). *Rabobank Cijfers en Trends – Een visie op branches in het Nederlandse bedrijfsleven*, geraadpleegd op 1 juli 2014 via <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Communicatiebureaus&p=9>

Technology Business Futures Blog (2013). *Rumors of the Death of the 4 P's are Greatly Exaggerated*, geraadpleegd op 18 februari 2014 via <http://techbizfutures.com/2013/01/04/rumors-of-the-death-of-the-4-ps-are-greatly-exaggerated/>.

VectorStudy, *The Strategic Triangle of the 3C's*, publicatiedatum 12 januari 2012. Geraadpleegd op 19 februari 2014 via <http://vectorstudy.com/management-theories/3cs-theory>.

Vliet van, V. *Marketingmix – 4p's (McCarthy)*, geraadpleegd op 18 februari 2014 via <http://www.scienceprogress.nl/marketing/marketingmix-4-p-s-mccarthy>.