

De weg naar een succesvolle positionering ‘Het Bedrijf’



Auteur: Casper Fok

Studentnummer: S1085876

Jaar: 2017/2018

Opdrachtgever: ‘Het Bedrijf’

Hogeschool Leiden

Vakcode: CO416AO-12

1e lezer: Martien Schriemer

2e lezer: nader te bepalen

Afstudeerbegeleider: Ben van Hamersverld

Bedrijfsbegeleider:

Inleverdatum: 25 mei 2018 Leiden

Samenvatting

‘HET BEDRIJF’ is een online marketing en social media bureau in Amsterdam met een breed scala aan klanten. In 2017 is ‘HET BEDRIJF’ gestart met een dochteronderneming genaamd ‘Het Bedrijf’. Deze dienst focust zich enkel op evenementen organisaties met een online ticketverkoop. Echter merkt ‘Het Bedrijf’ dat de dienst nog niet rendabel is. Dit komt doordat het grootste gedeelte van de huidige klanten kleine budgetten heeft en ‘Het Bedrijf’ daardoor te weinig marge overhoudt om winst te maken en te kunnen groeien. Hierdoor loopt de continuïteit van ‘Het Bedrijf’ gevaar. Daarnaast heeft ‘Het Bedrijf’ nog geen inzicht in hoe zij zich het beste kunnen positioneren in de markt om meer en grotere klanten aan te trekken. Dit vormt de aanleiding van dit onderzoek. In februari werd de onderzoeker gevraagd om een positioningsonderzoek uit te voeren in opdracht van ‘Het Bedrijf’. Het doel van dit onderzoek is om een positioneringsadvies te schrijven om ‘Het Bedrijf’ beter in de markt te kunnen positioneren. De probleemstelling in dit onderzoek luidt:

‘Hoe moet ‘HET BEDRIJF’ de dienst ‘Het Bedrijf’ positioneren in de Nederlandse evenementenbranche aan de hand van zijn sterke punten, de klantbehoeften en de positionering van de concurrentie zodat deze dienst in de toekomst rendabel is?’

De onderzoeker heeft de interne- en externe omgeving van ‘Het Bedrijf’ in kaart gebracht. Uit literatuuronderzoek is gebleken welke theorie het beste aansluit bij dit onderzoek. De centrale theorie die in dit onderzoek is gebruikt is het 3C-Model van Ohmae (1982). Dit model bestaat uit drie onderdelen: company, customers en competitors. Deze drie onderdelen moeten met elkaar in balans zijn. Als dat het geval is, kan een organisatie pas concurrentievoordeel behalen (Ohmae, 1982).

Op basis van deze theorie is de onderzoeksmethode vastgesteld. Deze methode bestaat uit deskresearch en kwalitatief fieldresearch. De onderzoeker heeft negen semigestructureerde interviews afgenomen waarvan vijf met huidige klanten en vier met potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’. De meningen en beweegredenen van de respondenten staan centraal. De inhoudelijke generalisatie is in dit onderzoek het belangrijkste (Verhoeven, 2011).

In de resultaten van dit onderzoek komt naar voren wat de sterke- en zwakke punten van ‘Het Bedrijf’ zijn, wat de wensen en behoeften van de respondenten zijn en welke diensten de concurrentie aanbiedt en hoe zij zich positioneren.

Uit de resultaten van dit onderzoek concludeert de onderzoeker dat ‘Het Bedrijf’ zich kan positioneren als dé online marketingspecialist op het gebied van evenementen. De onderzoeker adviseert ‘Het Bedrijf’ om zijn positioneringsstrategie te focussen op de sterke punten, omdat deze sterke punten overeenkomt met de wensen en behoeften van de huidige- en potentiële klanten. Dit sluit aan bij alle drie de hypotheses. Namelijk uitblinken in minimaal een sterke eigenschap van het bedrijf, de focus leggen op de klantbehoeften én de sterke eigenschappen van het bedrijf af te stemmen op deze klantbehoeften. (Ohmae, 1982). Deze aanbevelingen zijn vertaald naar een implementatieplan. Hierin staat een marketingcommunicatieplan met als doel de zichtbaarheid van ‘Het Bedrijf’ te vergroten, de grootste huidige klanten te behouden en om nieuwe grote klanten aan te trekken om zo ‘Het Bedrijf’ rendabel te

maken. Dit heeft de onderzoeker onderbouwt met onder anderen twee dummy's voor de website en een brochure.

Voorwoord

Dit gedeelte is geanonimiseerd.

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Voorwoord	3
1.0 Probleemformulering	6
1.1 Aanleiding	6
1.2 Probleemstelling	6
1.3 Doelstelling	7
1.4 Deelvragen	7
1.5 Doelgroep.....	8
1.6 Grenzen van het onderzoek	8
2.0 Situatieschets	9
2.1 Missie.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.2 Huidige visie	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.3 Doelstellingen	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.4 Externe omgeving.....	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
2.5 SWOT-analyse	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
3.0 Theoretisch kader	10
3.1 Positionering	10
3.2 Strategieën	11
3.3 Inside-out	11
3.4 Outside-In	11
3.5 Inside-out en outside-in.....	12
3.6 Centrale theorie	13
3.7 Conceptueel model.....	14
3.8 Hypothesen	14
4.0 Methodologie	15
4.1 Deskresearch	15
4.2 Fieldresearch	15
4.3 Operationalisatie per deelvraag.....	16
4.4 Operationalisatie per hypothese.....	16
4.5 Diepte-interviews	17
4.6 Verantwoording doelgroepen	18
4.7 Resultaatverwerking.....	19
5.0 Resultaten	19
5.1 Company	20
5.1.1 Personificatie	20
5.1.2 Card sorting	20
5.1.3 Sterke punten van 'Het Bedrijf'	20
5.1.4 Antwoord op deelvraag 1	21
5.2 Customers	22
5.2.1 Wensen en behoeften huidige klanten	22
5.2.2 Wensen en behoeften potentiële klanten.....	24
5.2.3 Antwoord op deelvraag 2.....	26
5.3 Competition	26
5.3.2 Deskresearch.....	26
5.3.3 Antwoord op deelvraag 3.....	27
5.4 Hypothesen	27
6.0 Conclusies.....	28
6.1 Conclusie 1 (Antwoord op hypothesen)	28

6.2 Conclusie 2 (deelvraag 1 - sterke- en zwakke punten)	29
6.3 Conclusie 3 (deelvraag 2 – klantbehoeften)	30
6.4 Conclusie 4 (deelvraag 3 – Concurrenten)	30
6.5 Conclusie 5 (antwoord op probleemstelling).....	31
7.0 Aanbeveling.....	31
7.1 Aanbeveling deelvraag 1.....	31
7.2 Aanbeveling deelvraag 2 (huidige klanten)	32
7.3 Aanbeveling deelvraag 2 (potentiële klanten).....	32
7.4 Aanbeveling deelvraag 3 (concurrentie).....	32
7.5 Aanbeveling probleemstelling	32
8.0 Implementatie.....	32
8.1 Implementatie aanbeveling 1	33
8.2 Implementatie aanbeveling 2 (huidige klanten)	33
8.3 Implementatie aanbeveling 2 (potentiële klanten)	33
8.4 Implementatie aanbeveling 3 (Concurrentie).....	33
8.5 planning	34
8.6 Haalbaarheid	34
Discussie	35
Literatuurlijst	36
Bijlagen	38
Bijlage A: Zoekplan.....	39
Bijlage B: Kosten en opbrengsten	40
Bijlage C: Concurrentieanalyse	41
Bijlage D: Vragenlijst Directeur	45
Bijlage E: Topic guide huidige klanten.....	45
Bijlage F: Topic guide potentiële klanten	48
Bijlage G: Verbatims huidige klanten	50
Bijlage H: Verbatims potentiële klanten	50
Bijlage I: Respondentschema	50
Bijlage J: Analyseschema's.....	51
Analyse schema's huidige klanten 'Het Bedrijf'	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Analyse schema's potentiële klanten 'Het Bedrijf'	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.

1.0 Probleemformulering

Dit hoofdstuk beschrijft hoe ‘Het Bedrijf’ de dienst winstgevend wil maken door zich in de markt te positioneren als dé online marketingspecialist op het gebied van evenementen. De onderzoeker heeft als doel om inzicht te krijgen in wat de sterke en zwakke punten zijn, de klantbehoeften en hoe de concurrentie zich positioneert ten opzichte van ‘Het Bedrijf’. De doelgroepen van dit onderzoek zijn de huidige- en potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’. Het onderzoek vindt plaats tussen 6 februari en 25 mei 2018.

1.1 Aanleiding

‘HET BEDRIJF’ is een online marketing- en social media bureau. In de afgelopen twee jaar is ‘HET BEDRIJF’ gegroeid van twee werknemers naar vijftien werknemers. Het aantal klanten is verdrievoudigd van 50 naar 150 klanten, verdeeld over allerlei branches. Onlangs heeft ‘HET BEDRIJF’ hun nieuwe dienst ‘Het Bedrijf’ gelanceerd. Een dochteronderneming die zich richt op de online marketing van events. Zonder grondig marktonderzoek te doen zijn zij van start gegaan met deze dienst. Als gevolg van deze uitbreiding van diensten heeft ‘HET BEDRIJF’ besloten om naar een groter kantoor te gaan in Amsterdam en nieuwe mensen aan te nemen. Echter, is ‘Het Bedrijf’ een dienst die nog niet rendabel is, zoals blijkt uit een financiële analyse van ‘Het Bedrijf’ (zie Bijlage B). Een van de redenen dat de dienst nog niet winstgevend is, is dat het grootste gedeelte van de huidige klanten kleine budgetten heeft. De tweede reden is dat de marge op deze dienst relatief klein is, namelijk (deze informatie is verwijderd) op het mediabudget dat de klant uitgeeft. Om de dienst winstgevend te maken moet ‘Het Bedrijf’ dus meer klanten bedienen en/of de marges verhogen. ‘Het Bedrijf’ verwacht dat het verhogen van de marge klanten afschrikt en dat zij zich beter in de evenementenmarkt moeten positioneren om op die manier meer en grotere klanten te kunnen bedienen en uiteindelijk winstgevend te worden (De directeur, persoonlijke communicatie, 2018).

Het is zo dat ‘Het Bedrijf’ op dit moment nog weinig inzicht heeft in zijn positionering ten opzichte van zijn concurrentie en hoe ‘Het Bedrijf’ zich ten opzichte van de concurrentie beter kan positioneren. Het is relevant voor ‘Het Bedrijf’ om te begrijpen wat vergelijkbare bedrijven in deze branche aanbieden en hoe zij ten opzichte van de concurrenten meerwaarde kunnen bieden. Het is dus belangrijk om te onderzoeken hoe ‘Het Bedrijf’ zich moet positioneren om een concurrentievoordeel te behalen.

1.2 Probleemstelling

De probleemstelling bij dit onderzoek luidt als volgt:

‘Hoe moet ‘HET BEDRIJF’ de dienst ‘Het Bedrijf’ positioneren in de Nederlandse evenementenbranche aan de hand van zijn sterke punten, de klantbehoeften en de positionering van de concurrentie zodat deze dienst in de toekomst rendabel is?’

Het probleem van ‘Het Bedrijf’ is dat deze dienst op dit moment niet rendabel is. Hierdoor komt de continuïteit van de dienst in gevaar. Dit leidt tot financiële problemen in het bedrijf en heeft consequenties voor de werknemers van ‘Het Bedrijf’. Door antwoord te geven op deze probleemstelling

maakt de onderzoeker inzichtelijk wat de huidige positionering van ‘Het Bedrijf’ is en wat de eventuele herpositionering van de dienst moet zijn. Ook maakt de onderzoeker inzichtelijk wat de wensen en behoeften van de huidige- en potentiële klanten zijn ten aanzien van deze dienst. De onderzoeker brengt ook inzicht in de positionering van de marktomgeving. Volgens Ohmae (1982) moet de positionering van een bedrijf gebaseerd zijn op drie componenten (Company, Customers en Competitors) die met elkaar in balans zijn om een concurrentievoordeel te bereiken.

1.3 Doelstelling

De doelstelling bij dit onderzoek luidt als volgt:

‘Inzicht geven in wat de huidige klanten van ‘Het Bedrijf’ zien als sterke en zwakke punten van deze dienst, de positionering van de concurrenten en wat de klantbehoeften zijn ten opzichte van deze dienst, teneinde ‘Het Bedrijf’ te voorzien van een positioneringsadvies. Op basis van dit positioneringsadvies kan ‘Het Bedrijf’ meer en grotere klanten binnenhalen zodat de dienst in de toekomst rendabel is.’

Bij het behalen van deze doelstelling is ‘Het Bedrijf’ rendabel en trekt zij grotere klanten aan. Hierdoor is de continuïteit van de dienst gerealiseerd en kan de dienst groeien qua winstgevendheid wat kan leiden tot meer banen bij het bedrijf. Met het implementeren van het advies dat voortkomt uit dit onderzoek streeft ‘Het Bedrijf’ ernaar om hét online marketingbureau voor evenementen te zijn met een autoritaire positie op dit gebied.

1.4 Deelvragen

1. *Wat zijn de sterke- en zwakke punten van ‘Het Bedrijf’?*

Om een sterke positioneringstrategie te kunnen vormgeven is het van belang om inzicht te krijgen in de sterke- en zwakke punten van de dienst. Om deze vraag te kunnen beantwoorden maakt de onderzoeker gebruik van deskresearch en vinden er diepte-interviews plaats met de huidige klanten van ‘Het Bedrijf’.

2. *Wat zijn de wensen en behoeften van de huidige- en potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’ voor wat betreft de inzet van online marketing?*

Om erachter te komen waar de focus van de dienst voornamelijk op gericht moet zijn, is het van belang om erachter te komen wat de wensen en behoeften zijn van de doelgroep (huidige- en potentiële klanten) van ‘Het Bedrijf’. Volgens Ohmae moet een organisatie inspelen op de behoeften van de klant om een concurrentievoordeel te behalen (Ohmae, 1982).

Om deze vraag te kunnen beantwoorden neemt de onderzoeker diepte-interviews af bij huidige en potentiële klanten.

3. *Hoe positioneert de concurrentie van ‘Het Bedrijf’ zich en welke diensten bieden zij aan?*

Om erachter te komen waar het onderscheidend vermogen van ‘Het Bedrijf’ ligt, is het van belang om erachter te komen welke diensten de concurrentie aanbiedt en hoe zij zich positioneren. Om antwoord te krijgen op deze deelvraag maakt de onderzoeker gebruik van deskresearch.

1.5 Doelgroep

De doelgroep van dit onderzoek bestaat uit de huidige- en potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’. Dit zijn bedrijven die gevestigd en operationeel zijn in Nederland en die evenementen organiseren waarbij er een online ticketverkoop plaatsvindt. De meningen en de wensen en behoeften van deze doelgroep kunnen veel inzicht bieden voor ‘Het Bedrijf’. De concurrentie brengt de onderzoeker in kaart door middel van deskresearch. De verwachting van de onderzoeker is dat er op het internet voldoende over de concurrentie te vinden is om de concurrenten in kaart te brengen. Daarnaast verwacht de onderzoeker geen volledige openheid van zaken bij concurrerende partijen wanneer de onderzoeker deze interviewt. Een uitgebreide omschrijven van de doelgroep staat in het hoofdstuk methodologie.

1.6 Grenzen van het onderzoek

Het positioneringsonderzoek start op 6 februari 2018 en eindigt op 25 mei 2018. De onderzoeksdoelgroep is gevestigd in Nederland, omdat dit het land is waar ‘Het Bedrijf’ in opereert. In dit onderzoek beperkt de onderzoeker zich voor wat betreft de fieldresearch tot een selectie van de huidige- en potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’. Deze selectie bestaat uit de grootste huidige klanten van ‘Het Bedrijf’ en een aantal grote potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’. Bij beide onderzoeksdoelgroepen definieert de onderzoeker groot als de huidige- of potentiële klant een online marketingbudget heeft van minimaal €1000,- per maand. De reden hiervoor is dat klanten vanaf dit budget waardevol zijn voor ‘Het Bedrijf’. De onderzoeker ondervraagt geen concurrenten, omdat de verwachting is dat dit geen objectieve informatie oplevert. Om de concurrentie te onderzoeken beperkt de onderzoeker zich tot de websites van de concurrenten. De onderzoeker kijkt alleen naar de directe concurrentie van ‘Het Bedrijf’. Volgens Porter (1985) zijn de directe concurrenten de meest belangrijke concurrenten. De onderzoeker definieert directe concurrenten als volgt: concurrenten die minimaal eenzelfde soort doelgroep bedienen (organisatoren van evenementen met een online ticketverkoop) en daarnaast minimaal één vergelijkbare dienst aanbieden als ‘Het Bedrijf’.

De onderzoeker gebruikt alleen bronnen die in het Nederlands of Engels geschreven zijn. De reden hiervoor is dat de onderzoeker de bronnen moet kunnen lezen en begrijpen. Bronnen in andere talen dan genoemd gebruikt de onderzoeker niet in dit onderzoek. De onderzoeker vertaalt de uitkomsten van dit onderzoek naar ‘Het Bedrijf’ in een positioneringsadvies en een implementatieplan dat voor ‘Het Bedrijf’ praktisch uitvoerbaar moet zijn.

2.0 Situatieschets

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

3.0 Theoretisch kader

Het begrip 'positionering' werd door Ries en Trout geïntroduceerd in het boek *Positioning: The Battle for Your Mind* (1981). Hierna ontstonden er verschillende strategieën en denkwijzen rondom dit onderwerp. De onderzoeker omschrijft een aantal denkbeelden zoals de inside-out benadering, outside-in benadering en een combinatie van beide. Uiteindelijk komt de onderzoeker tot de conclusie dat de combinatie van deze denkwijzen het ideale uitgangspunt is voor dit onderzoek. Het 3C-model als conceptueel model sluit hier het beste bij aan. De hypothesen zijn gemaakt op basis van dit model.

3.1 Positionering

Bedrijven zijn zich gaan verdiepen in positionering nadat Ries en Trout hun boek *Positioning: The Battle for Your Mind* (1981) hadden gepubliceerd. Ries en Trout (2001) schrijven dat positionering van groot belang is om te kunnen communiceren in een samenleving waarin er informatie in overvloed is. Om zich te onderscheiden en om op te vallen is het volgens hen van belang dat het product of de organisatie een breinpositie in het hoofd van de consumenten inneemt. *'The basic approach of positioning is not to create something new and different, but to manipulate what's already up there in the mind, to retie the connections that already exist'* (Ries en Trout, 2001, p. 5).

De eenvoudigste manier om een breinpositie te creëren, is om de eerste te zijn in de markt. Als je niet de eerste bent, dan moet de organisatie een manier vinden om zichzelf te positioneren tegenover de organisatie die wel het eerste was. Volgens Ries en Trout (2001) is het lastig om een product of dienst te positioneren als je niet de eerste bent in de markt. 'Het Bedrijf' heeft de wens om te groeien in de online marketing branche. Volgens Sharp (2010) is de naamsbekendheid van een merk enorm belangrijk bij het positioneren van een merk. Afnemers hebben een voorkeur voor bekende merken (Sharp, 2010).

Kotler en Keller (2012) zeggen ook dat positioneren betekent dat je een breinpositie inneemt bij de consument. Een goede positionering betekent volgens hen dat je een helder beeld van de kern van het product schetst bij de consument. Voordat een bedrijf begint aan positionering dient het bedrijf een concurrentieanalyse te maken. Deze concurrentieanalyse bestaat uit de sterkten en zwakten van het bedrijf om te kijken waar, net zoals Ries en Trout zeggen, er een niche in de markt zit. Wanneer een bedrijf begint aan de eigen positionering, moet men rekening houden met 'points of parity' (POPs) en 'points of difference' (PODs) in vergelijking met dezelfde soort bedrijven. POPs zijn zaken die men aanbiedt die vergelijkbaar zijn met die van concurrenten. Deze zaken zijn kenmerkend voor het product of dienst. PODs zijn zaken van het product of dienst die verschillen van de concurrent op een positieve manier. Het is aan het bedrijf om deze zaken te communiceren naar de consument, zodat zij kunnen zien welke voordelen jouw product of dienst heeft ten opzichte van de concurrent. Kotler en Keller (2012) houden in tegenstelling tot Ries en Trout (2001) rekening met nieuwe media bij de positionering en de communicatie naar de consument. Daarbij is het volgens Kotler en Keller (2012) aan te raden om via sociale media de interactie met het publiek (de doelgroep) aan te gaan. Volgens Funk (2013) levert interactie via sociale media een positief beeld op ten aanzien van jouw merk (Funk, 2013).

3.2 Strategieën

Het Value Discipline model van Treacy en Wiersema (1993), bestaande uit drie disciplines, omschrijft dat een organisatie moet uitblinken in een van deze drie waarde strategieën: product leadership, operational excellence of customer intimacy. Door uit te blinken in een van deze drie waarde strategieën heeft de organisatie het meeste kans om een sterke marktpositie in te nemen. Treacy en Wiersema (1993) gaan ervan uit dat consumenten een van deze drie punten het belangrijkst vinden bij een aanschaf van een product: 'best product', 'best performance' of 'customer intimacy'. Daarnaast stellen zij dat een bedrijf niet kan uitblinken in alle drie de strategieën. Het is noodzakelijk om een van de strategieën te kiezen. De essentie van deze waarde strategie komt voort uit Porter's boek 'Three Generic Strategies' (1980). Hierin beschreef ook Porter dat een organisatie zich op een van de strategieën moet richten: 'cost leadership', 'differentiation' of 'focus'.

3.3 Inside-out

Hamel en Prahalad (1990) schrijven dat een bedrijf zich kan onderscheiden van concurrenten door de focus te leggen op eigen kwaliteiten. Deze theorie is gericht op de kerncompetenties van het bedrijf. Kerncompetenties zijn de elementen waar een bedrijf goed of uniek in is. Volgens de theorie van Hamel en Prahalad voldoet een goede kerncompetentie aan een aantal voorwaarden. Een kerncompetentie moet bijvoorbeeld een voordeel leveren of waardevol zijn voor de afnemer. Ook is een kerncompetentie zeldzaam en er zijn veel manieren om er gebruik van te maken. Als laatste moet een kerncompetentie lastig te kopiëren zijn voor concurrenten.

In tegenstelling tot de theorieën van Kotler en Keller (2012) en Ries en Trout (2001) is de theorie van Hamel & Prahalad (1990) alleen gericht op de inside-out-benadering. Door van binnenuit de kwaliteiten van de organisatie te verbeteren kan een bedrijf volgens Prahalad (1990) concurrentievoordeel te behalen. Ook de Value Discipline theorie van Treacy en Wiersema (1993) is gebaseerd op de inside-out benadering waarbij de kerncompetenties bepalen hoe het bedrijf zich het beste kan positioneren in de markt. Ook volgens Treacy en Wiersema (1993) moet een bedrijf één strategie kiezen en van binnenuit de positie naar de buitenwereld bepalen.

3.4 Outside-In

Voor de positionering van een bedrijf is het Brand Equity model van Aaker (1991) een veel gehanteerd uitgangspunt. Brand Equity, ook wel merkwaarde genoemd, zijn voordelen en verplichtingen die aan een merk zijn verbonden. Het merk bestaat meestal uit een naam en een symbool (logo). Het Brand Equity Model bestaat uit een vijftal componenten die waarde kunnen toevoegen aan een product of dienst, of de waarde hiervan kunnen verminderen. Deze waarden zijn merkloyaliteit, naamsbekendheid, waargenomen kwaliteit, merkassociaties en overige aan het merk verbonden eigendomsrechten (Aaker, 1991).

Hieronder volgt een beschrijving van de voordelen van deze waarden. Om een sterke merkwaarde te creëren moet het bedrijf de manier waarop consumenten voelen, denken en handelen ten opzichte van het merk op een positieve manier beïnvloeden. Net zoals de prijs, het marktaandeel en de winstgevendheid dat het merk oplevert voor de organisatie (Kotler & Keller, 2006). Brand Equity bestaat uit vijf waarden volgens Aaker (1991). Deze theorie is gebaseerd op de outside-in benadering.

Merkloyaliteit (Brand Loyalty)

Brand Loyalty betreft de mate van loyaliteit van klanten tegenover het merk (Aaker, 1991). Een hoge Brand Loyalty zorgt voor een kleine kans dat klanten overstappen naar de concurrent. Daarnaast zijn klanten eerder geneigd opnieuw aankopen bij het bedrijf te doen (Aaker, 1991).

Merkbekendheid (Brand Awareness)

Brand Awareness is de mate waarin de doelgroep het merk herkent. Mensen kopen sneller iets van een merk dat zij kennen, omdat het vertrouwd is en een gevoel van kwaliteit meebrengt (Aaker, 1991). Hoe groter de Brand Awareness, hoe groter in het algemeen het marktaandeel (Aaker, 1991). Het is belangrijk om onderscheidend en herkenbaar te zijn. Brand Awareness verkrijgt een bedrijf door te zorgen dat het merk goed zichtbaar is en dat het merk publiciteit genereert (Aaker, 1991).

Waargenomen kwaliteit (Perceived Quality)

Perceived Quality zijn alle associaties die de klant heeft bij de kwaliteit van het product of de dienst. Deze associaties gaan voornamelijk over de uiterlijke kenmerken van het merk (Aaker, 1991). Als een product vóór gebruik lastig te beoordelen is en als het een status item is, dan ziet men de prijs meestal als indicator voor de kwaliteit. De mate van onderscheidenheid van het product speelt ook een rol in hoe men het merk ervaart (Aaker, 1991).

Merk Associaties (Brand Associations)

Brand Associations zijn kenmerken van een merk die de doelgroep met bepaalde gevoelens associeert. De Brand Associations kunnen positief of negatief zijn. Brand Associations helpen de doelgroep met het verwerken van bepaalde informatie, zorgen voor een onderscheidende positie in de markt, geeft de doelgroep een reden om het merk te kopen. Het is belangrijk dat merkassociaties positieve gevoelens oproepen bij de doelgroep (Aaker, 1991).

Overige aan het merk verbonden eigendomsrechten (Other Proprietary Brand Assets)

Other Proprietary Brand Assets zijn alle overige zaken van het merk die een meerwaarde bieden voor de doelgroep waardoor de het merk zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. Dit heeft voornamelijk betrekking op octrooien, patenten of het hebben van goede relaties met vooraanstaande handelspartners.

3.5 Inside-out en outside-in

In de 3C-methode van Kenichi Ohmae (1982) beschrijft hij dat een succesvolle strategie een samensmelting is van drie componenten, namelijk: de organisatie (company), de klanten (customers) en de concurrentie (competition). Door deze drie componenten in balans te brengen kan een bedrijf concurrentievoordeel behalen om daarmee een onderscheidende positie in de markt in te nemen. Op langere termijn de focus leggen op een van deze drie factoren zou volgens Ohmae (1982) zorgen voor een disbalans in de positioneringsstrategie. Volgens Ohmae leidt een tijdelijke focus op een van de 3 C's wel tot een balans in de 'Strategic Triangle' (Ohmae, 1982). Het 3C-model van Ohmae (1982) is een combinatie van de inside-out benadering en de outside-in benadering. Het onderdeel 'company' sluit aan

bij de inside-out benadering. De onderdelen 'customers' en 'competition' sluiten beide aan bij de outside-in benadering.

3.6 Centrale theorie

De centrale theorie voor dit onderzoek is het 3C-model van Ohmae (1982). Deze theorie bestaat uit drie onderdelen: customers, company en competition. Deze drie onderdelen moeten met elkaar in balans zijn. Als dat het geval is kan een organisatie pas concurrentievoordeel behalen volgens Ohmae (1982). Het 3C-model is gebaseerd op een combinatie van de inside-out en de outside-in benadering. Bij de inside-out benadering kijkt een bedrijf hoe de interne kwaliteiten kunnen aanspreken bij de markt. De outside-in benadering legt voornamelijk de focus op de markt waarin een bedrijf zich begeeft (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Customers (Customer-Based Strategy)

Het eerste onderdeel van het 3C-model is customers. Bij dit onderdeel beschrijft Ohmae (1982) dat de doelgroep uit verschillende klantsegmenten bestaat. Volgens Ohmae (1982) is er geen enkele doelgroep homogeen. De reden hiervoor is dat alle klantsegmenten andere wensen en behoeften hebben. De organisatie moet daarom verschillende strategieën toepassen om de verschillende klantsegmenten met succes te kunnen bereiken. De organisatie kan doelgroepen ook segmenteren op basis van interne mogelijkheden (Ohmae, 1982). *'Since the value the customer perceives in the product will differ according to his or her needs and wants, a careful analysis of these will often lead to strategically effective segmentation* (Ohmae, 1982, p.101).

Company (Corporate-Based Strategy)

Het tweede onderdeel van het 3C-model is de organisatie. Ohmae (1982) schrijft dat de positionering niet enkel gebaseerd kan zijn op de klantbehoeften. De organisatie moet zich ook focussen op zijn eigen kerncompetenties. Om te voorkomen dat de concurrentie de organisatie kopieert is het noodzakelijk om uit te blinken in minimaal een kerncompetentie en hiermee onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrentie. *'The competition will soon discover what the corporation is doing and follow suit. If this happens, the only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions'* (Ohmae, 1982, p.111). Een organisatie moet ervoor zorgen dat de sterke eigenschappen van de organisatie goed aansluiten bij de klantbehoeften (Ohmae, 1982).

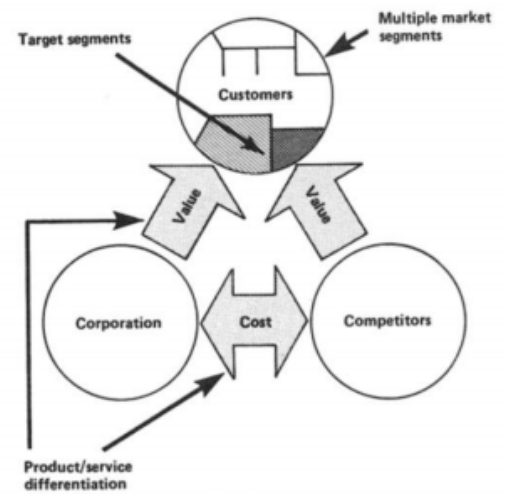
Competition (Competitor-Based Strategy)

Het laatste onderdeel van het 3C-model is de competitie, ofwel concurrentie. Volgens Ohmae (1982) moet een organisatie kijken op welke aspecten zij zich kan onderscheiden van de concurrentie. Het is belangrijk dat de organisatie zich onderscheidt op een of meer van de volgende gebieden: prijs, volume en kosten (Ohmae, 1982). *'The main point to remember is that any difference between you and your competitors must be related to one or more of the three elements that jointly determine profit: price, volume, and cost'* (Ohmae 1982, p.126).

3.7 Conceptueel model

De onderzoeker gebruikt voor dit onderzoek het 3C- model van Ohmae (1982). Het model bestaat uit drie onderdelen: consumers, competition en company. Volgens dit model moet er een balans zijn in deze drie elementen. Door die balans creëer je een concurrentievoordeel (Ohmae, 1982). De pijlen in het model geven aan wat de invloed van de cirkels op elkaar is. Het is aan de organisatie om ervoor te zorgen dat alle drie de onderdelen zo krachtig mogelijk zijn en met elkaar in balans blijven.

‘Het Bedrijf’ wil een positioneringsadvies om meer en grotere klanten te krijgen en uiteindelijk deze dienst rendabel te maken. Het 3C-model is een goed conceptueel model voor dit onderzoek, omdat dit model inzicht geeft in de positieve en negatieve kanten van ‘Het Bedrijf’ en inzicht geeft in de wensen en behoeften van de huidige- en potentiële klanten. Tot slot wil ‘Het Bedrijf’ een goede positie innemen ten opzichte van de concurrentie. Deze ‘Strategic Triangle’ (Ohmae, 1982) gaat in op alle drie de elementen en geeft daardoor antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek.



Figuur 1. 3C-Model (Ohmae, 1982, p.92)

3.8 Hypothesen

Op basis van de theorie van Ohmae (1982) is er per element uit het model een hypothese geformuleerd. ‘Het Bedrijf’ kan een unieke positie innemen in de markt door zich te onderscheiden van de concurrentie, zijn sterke kanten te laten uitblinken en zijn diensten zo goed mogelijk te laten aansluiten bij de wensen en behoeften van de doelgroep.

Hypothese 1

‘Als de organisatie zorgt dat zij uitblinkt in een of meer onderdelen in het bedrijf, dan creëert het bedrijf concurrentievoordeel’. (Ohmae, 1982, p.111)

Ohmae (1982) stelt dat als een bedrijf excelleert in minstens een kernfunctie, dat het voor de competitie moeilijk is om dit na te doen. Hierdoor kan de organisatie steeds voorloper blijven op deze gebieden. Volgens Ohmae (1982) zijn de sterke punten van een organisatie van groot belang voor een goede positionering: *“The only way the corporation can profitably survive the head-on competition is to be much stronger in one or more key functions”* (Ohmae, 1982, p.111).

Hypothese 2

‘Als het bedrijf zijn positioneringsstrategie afstemt op de klantbehoeften, dan creëert het bedrijf concurrentievoordeel’. (Ohmae, 1982, p.109)

Volgens Ohmae bestaat er geen homogene doelgroep en moet een bedrijf segmenteren om beter in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van de verschillende klantengroepen. ‘Het Bedrijf’ is een bedrijf die zich alleen focust op het segment evenementen organisaties. Op het moment dat een bedrijf structuur aanbrengt in de markt creëert zij een concurrentievoordeel. Het bedrijf moet vervolgens wel

inspelen op de wensen en behoeften van de gesegmenteerde doelgroep (Ohmae, 1982). *“In a free, competitive world, there will be no stability in a corporation's performance if its allows its attention to be diverted from the basic business mission of serving its customers”* (Ohmae, 1982, p.109).

Hypothese 3

‘Als de positioneringsstrategie van het bedrijf een samensmelting is tussen zijn sterke punten en de klantbehoeften van de doelgroep, dan verkrijgt het bedrijf een concurrentievoordeel’. (Ohmae, 1982, p.99)

Ohmae (1982) schrijft dat een organisatie zijn doelgroepen moet segmenteren om beter in te kunnen spelen op de wensen en behoeften van deze doelgroepen. ‘Het Bedrijf’ is al een bedrijf dat segmenteert, want zij focust zich enkel op de evenementenbranche. Op het moment dat de sterke punten van ‘Het Bedrijf’ overeenkomen met de klantbehoeften van de gesegmenteerde doelgroep is er sprake van een concurrentievoordeel (Ohmae, 1982). *“The strategist must be sure that his strategy properly matches the strengths of the corporation with the needs of a clearly defined market”* (Ohmae, 1982, p.91).

4.0 Methodologie

In dit hoofdstuk is beschreven op welke manier de onderzoeker antwoord krijgt op de probleemstelling en de deelvragen. Het doel van dit onderzoek is om te onderzoeken hoe ‘Het Bedrijf’ zich moet positioneren in de huidige evenementenbranche om vervolgens een positioneringsadvies te geven. In dit onderzoek is er gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch. De fieldresearch is uitgevoerd op basis van kwalitatief onderzoek. De meningen en wensen en behoeften van huidige- en potentiële klanten zijn onderzocht door middel van diepte-interviews.

4.1 Deskresearch

In dit onderzoek maakt de onderzoeker gebruik van deskresearch om de omgeving en de organisatie in kaart te brengen. Daarbij zijn er verschillende theorieën onderzocht en met elkaar vergeleken om uiteindelijk een theorie als basis voor dit onderzoek te gebruiken. De centrale theorie in dit onderzoek is het 3C-model van Ohmae (1982). Op basis van deze theorie zijn er drie hypothesen geformuleerd die de onderzoeker na het onderzoek aanneemt of verwierpt. Als laatste is er op basis van deskresearch een SWOT-analyse gemaakt van ‘Het Bedrijf’.

4.2 Fieldresearch

De onderzoeker gebruikt fieldresearch door middel van het afnemen van face-to-face interviews. De onderzoeker heeft hiervoor gekozen, omdat bij deze interviews de mogelijkheid bestaat om erachter te komen wat de motieven en beweegredenen zijn van de geïnterviewden (Verhoeven, 2011). Deze diepte-interviews zijn mogelijk, omdat de te onderzoeken populatie klein. Bij diepte-interviews bestaat de mogelijkheid om door te vragen bij de respondent mocht een antwoord onduidelijk zijn. Daarnaast heeft de respondent genoeg ruimte om meningen en aanvullende informatie te vertellen. De onderzoeker neemt een semigestructureerd onderzoek af. Er is gebruik gemaakt van een topicguide, maar er is tijdens het interview de mogelijkheid hiervan af te wijken. De onderzoeker is flexibel tijdens het afnemen van het interview (Verhoeven, 2011). Bij dit onderzoek is het belangrijk dat de wensen en behoeften van potentiële klanten naar voren komen. Ook de ervaringen en meningen van de huidige klanten zijn erg

nuttig voor de positionering van 'Het Bedrijf'. Kwalitatief onderzoek is een goede manier om deze zaken te achterhalen en te doorgronden (Meier & Broekhoff, 2012). Het gaat in dit onderzoek voornamelijk om de kwaliteit van de antwoorden van de respondenten. Ook Ohmae (1982) stelt dat kwalitatief onderzoek een betere onderzoeksmethode is, omdat via kwalitatief onderzoek de onderzoeker een veel beter en nauwkeuriger beeld krijgt van wat de respondent echt wil (Ohmae, 1982).

4.3 Operationalisatie per deelvraag

Om antwoord te krijgen op de deelvragen hanteert de onderzoeker verschillende onderzoeksmethoden. Hieronder staat er per deelvraag omschreven welke methode de onderzoeker gebruikt om antwoord te krijgen op de betreffende deelvraag.

Deelvraag 1: Wat zijn de sterke- en zwakke punten van 'Het Bedrijf'?

Om antwoord te krijgen op deze deelvraag is er gebruik gemaakt van deskresearch. Ook heeft de onderzoeker huidige klanten van 'Het Bedrijf' geïnterviewd. Hieruit komt naar voren wat zij de sterke- en zwakke punten van het bedrijf vinden. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de SWOT-analyse in het hoofdstuk Situatieschets.

Deelvraag 2: Wat zijn de wensen en behoeften van de huidige- en potentiële klanten van 'Het Bedrijf' voor wat betreft online marketing?

De onderzoeker beantwoordt deze deelvraag door het afnemen van face-to-face interviews met huidige- en potentiële klanten van 'Het Bedrijf'. Tijdens deze interviews richt de onderzoeker zich op de ervaringen van de huidige klanten met betrekking tot de dienstverlening van 'Het Bedrijf' en wat daar goed aan is of eventueel nog ontbreekt. Daarnaast neem de onderzoeker ook interviews af met potentiële klanten om te achterhalen wat de wensen en behoeften zijn van deze doelgroep met betrekking tot online marketing.

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

Om antwoord te krijgen op deze deelvraag gebruikt de onderzoeker deskresearch. Er is bewust gekozen om geen interviews af te nemen bij concurrenten van 'Het Bedrijf'. De onderzoeker verwacht dat een interview over deze zaken geen objectief beeld oplevert vanwege het feit dat de concurrentie niet graag een kijkje in de eigen keuken geeft. De onderzoeker heeft op basis van deskresearch een concurrentieanalyse geschreven.

4.4 Operationalisatie per hypothese

Om de hypotheses de kunnen onderbouwen of te verwerpen interviewt de onderzoeker de potentiële klanten van 'Het Bedrijf'. Hieronder staat er per hypothese omschreven welke methode de onderzoeker gebruikt om antwoord te krijgen op de betreffende hypothese.

Hypothese 1: 'Als de organisatie zorgt dat zij uitblinkt in een of meer onderdelen van het bedrijf, dan creëert het bedrijf een concurrentievoordeel'. (Ohmae, 1982, p.111)

De onderzoeker toetst deze hypothese aan de hand van deelvraag 1. Onder andere op basis van

deskresearch. Ook vraagt de onderzoeker de huidige klanten naar de sterke- en zwakke punten van 'Het Bedrijf'. Op basis van de antwoorden vraagt de onderzoeker aan potentiële klanten of zij geneigd zijn om te kiezen voor 'Het Bedrijf' als 'Het Bedrijf' zijn positionering inricht op basis van die sterke eigenschappen.

Hypothese 2: 'Als het bedrijf zijn positioneringsstrategie afstemt op basis van de klantbehoeften, dan creëert het bedrijf een concurrentievoordeel'. (Ohmae, 1982, p.109)

De onderzoeker toetst deze hypothese aan de hand van de interviews met de huidige- en potentiële klanten van 'Het Bedrijf'. De onderzoeker vraagt wat de klantbehoeften zijn van deze doelgroep. Op basis van deze gegevens toetst de onderzoeker of 'Het Bedrijf' een concurrentievoordeel kan creëren als ze zijn positioneringsstrategie afstemt op deze klantbehoeften.

Hypothese 3: 'Als de positioneringsstrategie van het bedrijf een samensmelting is tussen zijn sterke punten en de klantbehoeften van de doelgroep, dan verkrijgt het bedrijf een concurrentievoordeel'. (Ohmae, 1982, p.99)

De onderzoeker toets deze hypothese aan de hand van deelvraag 1 en 3. De onderzoeker legt de sterke punten van 'Het Bedrijf', die verkregen zijn door deskresearch en interviews met de huidige klanten, naast de klantbehoeften van de huidige- en potentiële doelgroep en toetst bij deze onderzoeksdoelgroep of 'Het Bedrijf' een concurrentievoordeel behaalt als de positioneringsstrategie van 'Het Bedrijf' overeenkomt met zijn sterke punten én de klantbehoeften van de doelgroep.

4.5 Diepte-interviews

De onderzoeker gebruikt voor dit onderzoek diepte-interviews. De onderzoeker neemt deze een-op-een af bij de doelgroep. Het meest belangrijke aspect van kwalitatief onderzoek is dat de onderzoeker waarde hecht aan de betekenis die de geïnterviewde aan bepaalde zaken geeft (Verhoeven, 2011). De onderzoeker maakt gebruik van een topic guide. Deze is te vinden in Bijlagen E en F. De opening van het interview kent twee elementen: een rationeel en een inhoudelijk element (Verhoeven, 2011). Het rationele element houdt in dat de onderzoeker ervoor moet zorgen dat de geïnterviewde zich prettig en op zijn/haar gemak voelt alvorens het interview begint door bijvoorbeeld over koetjes en kalfjes te praten (Verhoeven, 2011). Het inhoudelijke element betekent dat de onderzoeker een globaal beeld schetst waar het interview over gaat, hoe lang het gaat duren en wat de centrale vraag van het onderzoek is (Verhoeven, 2011).

Voordat het interview inhoudelijk van start gaat is het van essentieel belang dat de onderzoeker het interview mag opnemen. Dit stelt de onderzoeker in staat het interview later nog eens rustig terug te luisteren. Op deze manier kan de interviewer de aandacht volledig op de respondent richten zonder tussendoor mee te hoeven schrijven (Verhoeven, 2011). Dit verhoogt ook de betrouwbaarheid van de resultaten (Verhoeven, 2011). Tijdens het interview krijgt de respondent alle ruimte om meningen en beweegredenen te vertellen. Een gesprekstechniek die de onderzoeker gaat toepassen is het doorvragen als dit ertoe leidt dat er meer of betere informatie ter tafel komt (Verhoeven, 2011). De onderzoeker rond het interview zorgvuldig af door netjes aan te geven dat het onderzoek ten einde is. De onderzoeker stopt de opname en bedankt de respondent voor de tijd en moeite (Verhoeven, 2011).

Interviewtechnieken

Tijdens het interview maakt de onderzoeker gebruik van projectieve gesprekstechnieken (Meier & Broekhoff, 2012). Een van deze technieken is card sorting. De onderzoeker legt een serie kaartjes voor bij de respondent met daarop onderwerpen die betrekking hebben op het onderzoek. De onderzoeker vraagt de respondent om deze kaartjes op volgorde te leggen van meest- tot minst relevant. Daarna vraagt de onderzoeker aan de respondent om de keuze voor de volgorde te onderbouwen. Tot slot heeft de onderzoeker nog een kaartje achter de hand waarop de respondent een onderwerp dat eventueel ontbreekt kan opschrijven en kan indelen in de serie kaartjes. Een tweede projectieve gesprekstechniek is een personificatie. De onderzoeker vraagt de respondent om 'Het Bedrijf' in te beelden als persoon en deze persoon zo goed mogelijk te omschrijven. Op deze manier krijgt de onderzoeker een goed beeld van de merkpersoonlijkheid van 'Het Bedrijf' (Meier & Mandemakers, 2007).

4.6 Verantwoording doelgroepen

Voor dit onderzoek zijn er twee onderzoeksdoelgroepen. De huidige klanten en de potentiële klanten van 'Het Bedrijf'.

Huidige klanten

De onderzoeker doet een doelgerichte wijze van steekproeftrekking (Verhoeven, 2011). De onderzoeker kiest voor deze wijze van steekproeftrekking, omdat de onderzoeker een aantal huidige klanten met bepaalde kenmerken wil interviewen (Verhoeven, 2011). 'Het Bedrijf' geeft aan dat zij zich in de toekomst willen richten op grote klanten, omdat die de meeste waarde opleveren voor 'Het Bedrijf'. Daarbij zorgen grotere klanten ervoor dat 'Het Bedrijf' makkelijker kan groeien. Bij deze steekproef kiest de onderzoeker klanten uit die minimaal (deze informatie is verwijderd), - per maand besteden aan online marketing. Ook moeten de huidige klanten minimaal zes maanden klant zijn om de vragen met voldoende kennis en ervaring met 'Het Bedrijf' te kunnen beantwoorden. Ook moeten de respondenten een beslissende rol hebben met betrekking tot de inzet van sociale media in het bedrijf waar zij werken. 'Het Bedrijf' neemt contact op met huidige klanten via de mail met de vraag of zij mee willen werken aan een afstudeeronderzoek met de onderzoeker in de cc vermeld, zodat de onderzoeker het vanaf daar het stokje over kan nemen. De onderzoeker neemt vijf interviews af met de huidige klanten. De locatie van het interview bepalen de respondenten om het voor hen zo laagdrempelig mogelijk te houden. De onderzoeker houdt interviews met vijf huidige klanten. Dit aantal is gekozen, omdat alleen deze vijf klanten behoren tot de categorie klanten die winst oplevert en minimaal (deze informatie is verwijderd), - bij 'Het Bedrijf' besteedt. Deze huidige klanten zijn: (deze informatie is verwijderd)

Potentiële klanten

Ook bij deze doelgroep maakt de onderzoeker gebruik van een doelgerichte wijze van steekproeftrekking (Verhoeven, 2011). In samenspraak met 'Het Bedrijf' bepaalt de onderzoeker welke potentiële klanten zij vragen voor de interviews. 'Het Bedrijf' maakt een lijst van potentiële klanten die zij geschikt achten voor een interview. De onderzoeker bespreekt samen met 'Het Bedrijf' welke bedrijven van deze lijst zij gaan benaderen. 'Het Bedrijf' heeft aangegeven eerst te willen groeien in Amsterdam en dan naar de rest van Nederland. De onderzoeker kijkt om die reden eerst naar potentiële klanten in Amsterdam. Zodra die in kaart zijn gebracht breidt de onderzoeker de lijst uit met andere steden in Nederland. De potentiële

klanten moeten in de ogen van ‘Het Bedrijf’ grote klanten zijn, omdat zij meer grote klanten moeten bedienen om de dienst rendabel te maken. ‘Het Bedrijf’ omschrijft de klant als groot als de klant minimaal (deze informatie is verwijderd), - per maand aan online marketing budget heeft. De respondenten die zijn uitgekozen krijgen een mail van de onderzoeker met de vraag of zij willen meewerken aan dit afstudeeronderzoek. De locatie van het interview bepaalt de respondent om het voor hem/haar zo laagdrempelig mogelijk te maken. De potentiële klanten die de onderzoeker heeft geïnterviewd zijn: (deze informatie is verwijderd).

Populatie steekproef

Het houden van diepte-interviews is een intensieve bezigheid voor de onderzoeker. De potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’ zijn een lastige doelgroep om contact mee te krijgen. Ook blijkt bij het benaderen van beide doelgroepen dat zij weinig tijd hebben om mee te werken aan dit onderzoek. De potentiële klanten die wel meewerken aan dit onderzoek zijn grote spelers in de markt die verantwoordelijk zijn voor een groot deel van de evenementen in Nederland. Hierdoor krijgt de onderzoeker wel een goed beeld van de markt. Vanwege de intensiteit van de interviews en de tijd die de onderzoeker heeft om het onderzoek af te ronden is besloten in overleg met ‘Het Bedrijf’ om totaal negen respondenten te ondervragen. De inhoudelijke generalisatie is in dit onderzoek het belangrijkste. Ook om die reden is er gekozen voor een beperkte onderzoeksdoelgroep (Verhoeven, 2011) die aan de criteria voldoet. De doelgroep verdeling is hieronder schematisch weergegeven. Een uitgebreid respondenten schema is te vinden in Bijlage I.

<i>Populatie</i>	<i>Aantal</i>	<i>Respondenten</i>
<i>Huidige klanten</i>	5	1 t/m 5
<i>Potentiële klanten</i>	4	6 t/m 9
<i>Totaal</i>	9	

4.7 Resultaatverwerking

De semigestructureerde interviews neemt de onderzoeker face-to-face en af. Alvorens de interviews te beginnen vraagt de onderzoeker de respondent toestemming om het interview op te mogen nemen. Het opnemen van het interview is een vereiste om het interview te verwerken in dit onderzoek. De onderzoeker transcribeert alle data en verwerkt de onderzoeker in verbatims (zie Bijlage G en H) en analyseschema's (zie Bijlage J). Uit de resultaten van dit onderzoek trekt de onderzoeker vervolgens systematische conclusies.

De bevindingen uit de interviews zijn opgesplitst per deelvraag. Uiteindelijk neemt de onderzoeker dit op in het hoofdstuk ‘Resultaten’. Hierin staan de conclusies van het onderzoek en op basis daarvan schrijft de onderzoeker een implementatieplan en geeft de onderzoeker een positioneringsadvies aan ‘Het Bedrijf’.

5.0 Resultaten

In dit hoofdstuk omschrijft de onderzoeker de resultaten die verkregen zijn door het uitvoeren van deskresearch, het afnemen van diepte-interviews met huidige- en potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’ en

de antwoorden verkregen door een vragenlijst die ingevuld is door de directeur van 'Het Bedrijf'. De antwoorden op deze vragenlijst zijn opgenomen in Bijlage D. De resultaten geven antwoord op de deelvragen. De nummers achter de citaten in dit hoofdstuk komen overeen met het nummer van de respondent.

5.1 Company

Het onderzoek is ingedeeld aan de hand van het 3C-model van Ohmae (1982). Om de C van company van het model in kaart te brengen heeft de onderzoeker een vragenlijst afgenomen bij de directeur, gebruik gemaakt van deskresearch en diepte-interviews afgekomen bij de vijf grootste klanten van 'Het Bedrijf'.

5.1.1 Personificatie

De onderzoeker heeft de huidige klanten van 'Het Bedrijf' gevraagd om 'Het Bedrijf' te omschrijven als persoon en deze persoon zo specifiek mogelijk te omschrijven om zo een helder beeld te krijgen van de merkpersoonlijkheid van 'Het Bedrijf' (Verhoeven, 2011). De meerderheid van de respondenten omschreven 'Het Bedrijf' als een jong, ambitieus persoon die hard werkt, goed voor de dag komt en een winnaarsmentaliteit heeft (zie Bijlage J, analyseschema 19). *“‘Het Bedrijf’ is een hele ambitieuze, leergierige jongen van 25 jaar. Staat volop in het leven en heeft een bepaalde interesse in feesten en partijen, eigenlijk in evenementen”* (R5).

5.1.2 Card sorting

De onderzoeker heeft beide onderzoeksdoelgroepen (huidige- en potentiële klanten) gevraagd om aspecten te selecteren die voor hen van belang zijn bij het kiezen van een online marketingbureau. De onderzoeker maakt onderscheid in gewenste diensten die een online marketingbureau aanbiedt en USP's van een online marketingbureau. De meerderheid van de huidige- en potentiële klanten geven aan dat conversie optimalisatie en online advertising de twee belangrijkste diensten voor hen zijn (zie Bijlage J, analyseschema 4). *“Ja. Ik denk dat conversie optimalisatie voor evenementen dit het belangrijkste is”* (R3). Bij de tweede card sorting komt vooral naar voren dat de huidige- en potentiële klanten het heel belangrijk vinden dat een online marketingbureau snel kan schakelen. Deze respondenten geven aan dat het specifiek targeten van hun doelgroep ook belangrijk is om hun doelen te behalen. Ook vinden de respondenten het erg prettig dat na een campagne de meetbare resultaten zichtbaar zijn om de campagnes te kunnen verbeteren en optimaliseren *“Meten is weten, maar je moet wel weten wat je meet”* (R8). Daarnaast geven de respondenten aan dat zij bij het selecteren van een online marketingbureau het enorm belangrijk vinden dat het bedrijf een partner is in het proces, meedenkt met de opdrachtgever en ongevraagd adviezen geeft. De respondenten geven aan dat een online marketingbureau over meer expertise en technische kennis moet beschikken dan de opdrachtgever heeft, om van meerwaarde te zijn. *“Ja, vooral het kunnen meedenken van: jullie willen dit en dit zijn jullie ideeën, maar wij hebben is nagedacht en dan aangeven van laten we dit is proberen of dat. Dat proactieve, dat stel ik erg op prijs”* (R6).

5.1.3 Sterke punten van 'Het Bedrijf'

De onderzoeker heeft de sterke punten van 'Het Bedrijf' onderzocht aan de hand van deskresearch, antwoorden op de vragen aan de eigenaar en diepte-interviews met de huidige klanten. De eigenaar van

‘Het Bedrijf’ geeft aan dat zij beschikken over specialistische kennis binnen het bedrijf. Dit onderbouwt de eigenaar met verwijzing naar behaalde diploma’s en certificaten op het gebied van online marketing. Bovendien geeft ‘Het Bedrijf’ op de website aan dat zij dynamisch zijn, beschikken over een 24-uurs service, meetbare resultaten leveren, A/B testen uitvoeren, content cross mediaal inzetten, specifiek targeten op de doelgroep van de klant. Alle huidige klanten zien het snelle schakelen (dynamisch en 24-uurs service) van ‘Het Bedrijf’ als sterke eigenschap. Bij de inzet van sociale media omtrent evenementen gebeurt er vaak veel ad-hoc. Het op prijs stellen van het snelle schakelen komt in alle interviews terug. *“In de evenementenbranche moet er soms gewoon snel actie komen en ‘Het Bedrijf’ komt gewoon snel in actie”* (R2).

Vier respondenten geven aan te vertrouwen op alle manieren en tools die ‘Het Bedrijf’ gebruikt om evenementen te promoten en hun specialistische kennis op het gebied van online marketing. Eén respondent geeft aan te vertrouwen op hun specialistische kennis, maar geeft aan niet te snappen wat die specialistische kennis inhoudt, omdat ‘Het Bedrijf’ dit nergens kenbaar maakt (zie Bijlage J, analyseschema 5). Twee respondenten vinden het een sterke eigenschap van ‘Het Bedrijf’ dat zij proactief meedenken over wat er nodig is voor het promoten van een evenement. Een respondent geeft aan dat ‘Het Bedrijf’ zich verdiept in een concept door regelmatig langs te gaan op het evenement zelf (zie Bijlage J, analyseschema 7). Dit leidt er volgens de respondent toe dat ‘Het Bedrijf’ zich goed kan verplaatsen in de klant. *“Ze gaan ook vaak langs om te weten wat het echt is, wat voor doelgroepen erop af komt, ze weten echt goed wat de organisator wilt bereiken en wat het evenement voor de organisator inhoudt”* (R5). Vier respondenten geven aan dat zij ‘Het Bedrijf’ heel sterk vinden in conversie optimalisatie, online advertising en in het specifiek targeten van de doelgroep die de respondent voor ogen heeft. Een respondent spreekt dit tegen en geeft aan dat de ticketverkoop de laatste tijd minder goed loopt en is daarom niet tevreden over de conversie optimalisatie (zie Bijlage J, analyseschema 7). *“De 24-uurs service gemixt met een hele sterke knowhow op het gebied van doelgroep targeting is voor ons goud waard”* (R1).

5.1.4 Antwoord op deelvraag 1

Wat zijn de sterke- en zwakke punten van ‘Het Bedrijf’?

Deels is er antwoord gegeven op deze deelvraag door middel van deskresearch. De resultaten hiervan zijn verwerkt in de SWOT-analyse in het hoofdstuk situatieschets. ‘Het Bedrijf’ geeft zelf aan hun expertise, ervaring, dynamische werkmethode, 24-uurs service, meetbare resultaten, A/B testen, cross mediale inzet van content, specifieke targeting op de doelgroep van de klant en conversie optimalisatie als sterke punten van het bedrijf te zien. Dit komt deels overeen met wat de huidige klanten van ‘Het Bedrijf’ als sterke punten ervaren. Alle respondenten beschouwen de expertise van ‘Het Bedrijf’ als sterkste eigenschap. Opvallend is dat content cross mediaal inzetten, A/B testen en het leveren van meetbare resultaten niet door de respondenten is genoemd als sterke eigenschappen. Uit de interviews met de huidige klanten blijkt dat alle respondenten het snelle schakelen van ‘Het Bedrijf’ zien als een sterke eigenschap van het bedrijf (zie Bijlage J, analyseschema 7). Ook geven twee respondenten aan dat zij het positief vinden dat zij intensief contact hebben met hun contactpersonen bij ‘Het Bedrijf’, dat zij proactief meedenken en

daardoor goed begrijpen waar de klant behoefte aan heeft. Dit onderbouwen de huidige klanten met: *“Het is best wel fijn, want je hebt bijna iedere dag contact. Ze voelen aan wat je dan wilt”* (R3).

“Het contact is goed. Als je iets stuurt en ik werk het meest via de e-mail en dan niet zozeer via WhatsApp of Facebook Messenger. Als ik nu iets stuur heb ik binnen de kortste keren antwoord en dat is, laten wij het ruim nemen, binnen twee uur en dan neem ik het echt ruim, dan heb ik een reactie” (R2).

De eigenaar van ‘Het Bedrijf’ geeft aan het als zwaktes te zien dat zij nog niet bekend zijn met de positionering van de concurrentie en dat het door de kleine marges die zij hanteren lastig is om ‘Het Bedrijf’ te laten groeien. Deze zwakke punten komen niet terug bij de respondenten. Een respondent geeft aan het minder goed te vinden dat ‘Het Bedrijf’ advertenties die goed scoren te lang laten door lopen. Diezelfde respondent is ook niet tevreden met de conversie optimalisatie. Dit onderbouwt de respondent met: *“De resultaten zijn laatste tijd wat minder waardoor je ook minder blij bent met de gang van zaken”* (R3). Tot slot geven twee respondenten aan dat zij het idee hebben dat ‘Het Bedrijf’ te veel hooi op zijn vork neemt waardoor er soms dingen niet helemaal gaan zoals de respondenten het voor ogen hadden. *“Soms, omdat ze zoveel doen vallen er hier en daar weleens dingetjes tussen wal en schip”* (R1).

5.2 Customers

Het tweede onderdeel van het 3C-model van Ohmae (1981) zijn de customers. In dit gedeelte van het onderzoek toetst de onderzoeker de wensen en behoeften van de huidige- en potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’.

5.2.1 Wensen en behoeften huidige klanten

Om structuur te brengen in de resultaten van de wensen en behoeften van de huidige klanten van ‘Het Bedrijf’, categoriseert de onderzoeker de resultaten op basis van drie onderdelen: samenwerking, beloningsmodel en succes.

Samenwerking

Alle respondenten geven aan behoeften te hebben aan specialistische kennis. Voor vier respondenten was dat zelfs de doorslaggevende factor om een samenwerking met ‘Het Bedrijf’ aan te gaan. Dit sluit aan bij het antwoord van deelvraag 1, waar deze expertise door de huidige klanten ook al is benoemd als sterke eigenschap. Eén respondent geeft aan dat de online marketing te veel werk was om zelf te doen en om die reden de online marketing uitbesteed is aan ‘Het Bedrijf’.

“Ik denk dat de samenwerking met de ‘Het Bedrijf’ in dit geval de hoofdeden was dat wij beter onze tijd kunnen besteden aan iets waar wij goed in zijn en daar meer uit halen en een bedrijf als ‘Het Bedrijf’ inzetten om dit hele marketingverhaal goed in te kunnen zetten” (R2).

Drie respondenten geven aan dat door de vele ad-hoc werkzaamheden zij niet toekomen aan lange termijn doelstellingen die zij voor ogen hebben met hun concepten (zie Bijlage J, analyseschema 4 en 14). Deze respondenten geven aan dat zij hier zelf op moeten letten, maar uiten wel hun behoefte dat ‘Het Bedrijf’

nog meer meedenkt op de langere termijn. Dit onderbouwen zij met: *“Misschien kunnen ze nadenken over een bepaald online verhaal waarbij een bedrijf als wij, (dit gedeelte is geanonimiseerd), een soort van voorwerk in verrichten van hé deze post willen wij inplannen nu voor de komende vier weken”* (R2). En *“Iets meer lange termijn doelen afspreken en dan kijken hoe zij het beste advies erin kunnen geven”* (R4). Daarnaast geven drie respondenten aan dat zij vaak contact hebben met ‘Het Bedrijf’, maar het prettig vinden als ‘Het Bedrijf’ meer adviezen geeft aan de respondenten over welke online acties er goed en minder goed werken. *“Dat je af en toe toch wel afsprekt en beter gaat evalueren en kijken van wat kan er nog beter. Dat die punten wel op tafel komen”* (R3). Een respondent geeft aan dat hij behoefte heeft aan meer advies op het gebied van mailings en de optimalisatie daarvan. *“Misschien kunnen ze iets meer met mailing doen. Hm, dat ze die helemaal goed kunnen optimaliseren, net als dat ze de social media campagnes kunnen optimaliseren”* (R2).

Diensten

Uit de interviews met de huidige klanten blijkt dat conversie optimalisatie en online advertising de belangrijkste wensen en behoeften zijn voor de inzet van een online marketingbureau (zie Bijlage J, analyseschema 4). *“Ja. Ik denk dat conversie optimalisatie voor evenementen het belangrijkste is”* (R3). Volgens de huidige klanten bevredigt ‘Het Bedrijf’ deze behoeften, met uitzondering van één huidige klant waarbij de kaartverkoop van zijn concepten op dit moment tegenvalt. Daarnaast geven twee respondenten aan dat zij behoefte hebben aan meer creatieve content creatie vanuit ‘Het Bedrijf’. *“De creatieve invalshoek op content als dat een toevoeging zou kunnen zijn voor de toekomst, dan zou dat ook een hele mooie zijn.”* (R1). En *“Ook content, dat zij uit hunzelf dingen gaan doen”* (R3). Als laatst geven twee respondenten aan het fijn te vinden zonder erom te vragen meer inzicht te krijgen in de resultaten van de campagnes en die resultaten te ontvangen met een advies om te optimaliseren. Dit onderbouwen de respondenten met: *“Dus als je een mooi resultaten overzicht krijgt zonder te vragen, met meer een lijn erin kan zien van deze maand hebben we dit gedaan”* (R3).

“Op het moment dat ik zeg, ik heb volgende een rapportage voor je, dat staat er op die manier klaar en ik lever jou het voorstel aan en vervolgens moet ik drie keer bellen om te vragen van hé waar blijft dat” (R1).

Beloningsmodel

Drie respondenten geven aan dat zij de prijs die ‘Het Bedrijf’ rekent een goede en eerlijke prijs vinden. De respondenten geven aan dat de prijs in verhouding moet staan met het hele project waaraan zij werken. Dit onderbouwen de respondenten met: *“De manier waarop zij hun prijsstelling hanteren, betekent dat het haalbaar is voor mij om ‘Het Bedrijf’ in te zetten”* (R1). En *“Vind ik fair”* (R2). Twee respondenten laten een ander geluid horen met betrekking tot de prijs die ‘Het Bedrijf’ hanteert. Een respondent vindt dat de prijs flexibel moet zijn aan de hand van het marketingbudget dat de respondent uitgeeft. De respondent vindt het eerlijker als ‘Het Bedrijf’ verschillende prijzen hanteert. Nu betaalt een evenementen organisator met een groot marketingbudget relatief evenveel als iemand met een klein marketingbudget. Deze mening komt niet overeen met de mening van de eerder genoemde respondent die

de prijs wel in verhouding van het project vindt. *“Ik vind dat de fee op basis van het bedrag dat je uitgeeft flexibel moet zijn”* (R4). Eén respondent geeft aan te overwegen zelf iemand in vaste dienst te nemen, omdat hij vindt dat ze te veel geld kwijt zijn aan de uitbesteding van werkzaamheden bij ‘Het Bedrijf’. *“Als je daar de fee van ‘Het Bedrijf’ op zet dan is het wel is ter sprake gekomen van oké daar kan je ook iemand van in dienst nemen”* (R3).

Succes

De respondenten werd gevraagd waar een samenwerking aan moet voldoen om deze als succesvol te omschrijven. De respondenten gaven aan dat conversie optimalisatie en online advertising toch wel de belangrijkste punten van de samenwerking zijn. Uiteindelijk willen alle respondenten tickets verkopen voor hun evenementen. Conversie optimalisatie is een van de factoren waar ‘Het Bedrijf’ mee adverteert als sterk punt van hun expertise. Dit sterke punt sluit aan bij de te bevredigen wensen en behoeften van de doelgroep. *“In principe is conversie optimalisatie de belangrijkste, want je wilt gewoon verkoop van tickets”* (R2).

5.2.2 Wensen en behoeften potentiële klanten

In dit onderdeel toetst de onderzoeker de wensen en behoeften van de potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’. Om structuur te brengen in de resultaten categoriseert de onderzoeker de resultaten op basis van drie onderdelen: samenwerking, beloningsmodel en succes.

Samenwerking

Drie respondenten geven aan dat een voorwaarde voor een samenwerking met een online marketing bureau is dat de mensen in het online marketingbureau affiniteit moeten hebben met de evenementen en de doelgroepen waarmee de klant werkt (zie Bijlage J, analyseschema 25). Deze respondenten vertellen dat zij verschillende doelgroepen bedienen en dat een online marketing bureau deze doelgroepen allemaal op eigen wijze aan moet kunnen spreken. *“Nou, in ons geval is het vooral belangrijk dat, omdat wij zo breed programmeren, heb je ook echt een behoorlijke kennis aan events nodig en van muziek nodig”* (R4). Ook geven drie respondenten aan dat zij behoefte hebben aan een bureau met een proactieve houding en die ongevraagd meedenkt in het hele marketingproces (zie Bijlage J, analyseschema 27, 28 en 32). Deze respondenten zouden het waarderen als een marketingbureau de kansen die de opdrachtgever laat liggen oppakt, hen daarop attendeert en daar samen met de opdrachtgever aan werkt om die kansen te benutten. Ook geven alle respondenten aan dat een bedrijf flexibel moet zijn in de omgang (zie Bijlage J, analyseschema 32 en 34). In alle interviews benoemen de respondenten dat het in de evenementensector vaak gaat om snelle beslissingen en kortlopende campagnes, waarbij snel schakelen een vereiste is (zie Bijlage J, analyseschema 34). Eén respondent is zelfs in de veronderstelling dat de meeste marketing bureaus niet aan hun verwachtingen kunnen voldoen. *“Alles moet heel snel en de meeste bureaus zijn daar niet op ingesteld”* (R7). Diezelfde respondent geeft aan dat voor haar afspraken nakomen een belangrijke vereiste is in een samenwerking. *“Het houden aan je afspraken vind ik erg belangrijk”* (R7). Twee andere respondenten geven aan dat zij een vertrouwensband willen hebben met een online marketingbureau (zie Bijlage J, analyseschema 25 en 36). Wat hierop aansluit is dat bij de respondenten naar voren komt dat zij bij het aangaan van een samenwerking met een online marketing bureau als

partners aan de slag willen gaan. Die verhouding in een samenwerking is voor de respondenten belangrijk blijkt uit onderzoek.

“Het klinkt een beetje raar, maar toch de vertrouwensband. Dat je samen iets aan het doen bent, de betrokkenheid en bereid zijn om mee te willen denken. Waar het begrip partnerschap vandaan komt, dat het echt een partnerschap is en niet alleen een klant” (R6).

Diensten

Als eerst geven de respondenten aan dat bij het aangaan van een samenwerking de technische kennis van het online marketing bureau goed moet zijn. Met goed bedoelen zij dat die beter moet zijn dan de kennis die al in huis is bij de opdrachtgever. Het online marketing moet op de hoogte zijn van alle technische ontwikkelingen en trucs om de evenementen zo effectief en specifiek mogelijk te kunnen promoten.

“Natuurlijk ook de kennis van de laatste technieken, omdat alles zo hard gaat. Dat je niet met dingen moet aankomen die helemaal niet werken en dat je alles zelf moet uitzoeken hoe het werkt” (R6). Alle potentiële klanten geven aan dat het uiteindelijke doel is om tickets te verkopen voor een evenement. Hierdoor geven de respondenten aan conversie optimalisatie enorm belangrijk te vinden. Hier sluit het specifiek targeten en het vergroten van de merkbekendheid bij de doelgroep bij aan. Ook geven drie respondenten aan behoeften te hebben aan hulp bij het bepalen van hun online strategie en een bureau die hen adviseert hoe ze deze strategie kunnen toepassen. Dit onderbouwen de respondenten met: *“Bovenaan heb ik online strategie en advies. Zonder strategie kom je nergens. Als de strategie goed is, is alles goed” (R8).*

“Dus daar zie ik wel mogelijkheid in dat zij juist ons met de juiste info kunnen adviseren van jij je hebt deze tool, of let op je kunt daar beter mee scoren, dat zij advies geven van je kan dit of dat beter doen. Dus meer de tips en trucs” (R6).

Beloningsmodel

De respondenten geven aan dat er kleine budgetten beschikbaar zijn voor het inzetten van een online marketingbureau (zie Bijlage J, analyseschema 29). Een respondent geeft aan het marketingbureau op basis van een uurloon te willen betalen. De voorkeur van twee andere respondenten gaat uit naar een resultaatgerichte manier van belonen. Eén respondent geeft aan een klein deel per ticket aan het marketingbureau te kunnen afstaan. *“Kijk, dat zou op zich wel gunstig zijn. Dat er een bepaalde constructie in zit. Afhankelijk hoe het event presteert dat zij daar een bepaalde beloning uit halen, dus dat ze ook hun best blijven doen” (R8).*

Succes

De respondenten geven aan (zie Bijlage J, analyseschema 27) dat zij een samenwerking als succesvol omschrijven als het marketingbureau zich focust op het persoonlijke contact en betrokken is bij de klant. Daarnaast moet het marketingbureau proactief meedenken met de klant en is een samenwerking succesvol als de targets zijn gehaald. Ten slotte omschrijft een respondent dat wanneer mensen offline over de content praten of als deze content zelfs viraal gaat, dat je dan echt succes bereikt hebt. *“Ervoor zorgen dat je als klant erbij betrokken blijft in je denkproces” (R7).*

5.2.3 Antwoord op deelvraag 2

Wat zijn de wensen en behoeften van de huidige- en potentiële klanten van 'Het Bedrijf' voor wat betreft de inzet van online marketing?

Uit de resultaten (zie Bijlage J, analyseschema 7) blijkt dat de huidige klanten van 'Het Bedrijf' over het algemeen tevreden zijn over de dienstverlening, maar dat nog niet alle wensen en behoeften bevredigd zijn. De belangrijkste zaken die volgens de huidige klanten nog ontbreken zijn: beter inzicht hebben in de resultaten van de campagnes en meer advies voor de lange termijn. Volgens de respondenten kan 'Het Bedrijf' deze behoeften bevredigen door vaker persoonlijk contact te hebben met de respondenten. Op één uitzondering na zijn de wensen en behoeften op het gebied van conversie optimalisatie bevredigd. Volgens de respondenten is dit een belangrijke factor voor succes.

De potentiële klanten van 'Het Bedrijf' geven aan dat zij behoeften hebben aan een online marketingbureau dat zich opstelt als partner van de klant. Daarbij zijn zaken als: een vertrouwensband, meedenken, flexibel- en proactief zijn, vooral wensen en behoeften van de potentiële klanten. Ten slotte blijkt uit de resultaten van de interviews dat de potentiële klanten met name behoefte hebben aan een verbetering van hun conversie optimalisatie, advies en het vergroten van hun merkbekendheid (zie Bijlage J, analyseschema 25 t/m 35).

Overeenkomsten en verschillen

De wensen en behoeften van de huidige klanten die op dit moment bevredigd zijn, komen overeen met de wensen en behoeften van de potentiële klanten. Bij de meeste huidige klanten is de behoefte aan conversie optimalisatie bevredigd. De potentiële klanten zeggen dat het bij hen nog beter kan.

5.3 Competition

De laatste C van het 3C-model van Ohmae (1982) is de competition. Deze C is onderzocht aan de hand van deskresearch. De onderzoeker heeft besloten geen persoonlijk contact met de concurrenten op te nemen, omdat werd verwacht geen volledige en objectieve informatie te krijgen betreffende hun positionering. De onderzoeker heeft besloten alleen te kijken naar de directe concurrenten van 'Het Bedrijf'. Volgens Porter (1985) zijn dit de belangrijkste. De definitie van een directe concurrent staat omschreven in hoofdstuk 2.6. De volledige concurrentieanalyse staat in Bijlage C.

5.3.2 Deskresearch

Het eerste dat duidelijk werd tijdens het uitvoeren van deskresearch was dat de prijzen van de concurrentie niet inzichtelijk zijn. Met uitzondering van één concurrent moet een klant eerst contact opnemen of een offerte aanvragen. Een logische verklaring hiervoor is dat de diensten die online marketing bureaus leveren voor elke klant verschilt en dus ook in prijs. Op de website van Be Socialized maken zij duidelijk dat klanten pas een samenwerking met hen kunnen aangaan vanaf een budget van €5000,-. Alle concurrenten bieden op hun website vergelijkbare diensten aan als 'Het Bedrijf'. Sommige concurrenten gebruiken net andere woorden voor dezelfde diensten.

Geen van de concurrenten richt zich alleen maar op events. Alle concurrenten richten zich op een bredere doelgroep. Wel noemen de concurrenten 'events' als doelgroep. De concurrenten zijn: Beaker Agency, Dorst & Lesser, Bravoure en The Media Nanny. Deze concurrenten zeggen zelfs gespecialiseerd te zijn in events. Bravoure benadert de doelgroep van de klant met een vergelijkbare 'funnel' die 'Het Bedrijf' ook gebruikt om de doelgroep van de klant aan te spreken. 'Het Bedrijf' spreekt in tegenstelling tot zijn concurrenten als enige specifiek over conversie optimalisatie. Alle concurrenten hebben op hun website een overzicht van de klanten waar zij mee samenwerken of hebben gewerkt. In tegenstelling tot 'Het Bedrijf' benoemen de concurrenten ook de resultaten die zij hebben geboekt met deze klanten. Hiermee schetsen de concurrenten een portfolio die zij ondersteunen met visuele elementen. Beaker Agency heeft op hun website quotes staan van tevreden klanten, wat duidt op goede recensies. In tegenstelling tot 'Het Bedrijf' hebben Dorst & Lesser en The Media Nanny beide een aparte pagina op hun website waar alle werknemers van het bedrijf zijn voorgesteld met een foto met daaronder een korte toelichting van hun functie (zie Bijlage C). Alle concurrenten zijn actief op social media. Hier delen zij de laatste projecten waaraan zij werken en voor wie zij dat doen. 'Het Bedrijf' beschikt op dit moment nog niet over eigen social media kanalen.

5.3.3 Antwoord op deelvraag 3

Hoe positioneert de concurrentie van 'Het Bedrijf' zich en welke diensten bieden zij aan?

De directe concurrentie schetst een compleet beeld van de diensten die zij aanbieden aan de klant. Bij alle vergeleken concurrenten komen de diensten grotendeels overeen met de diensten die 'Het Bedrijf' aanbiedt zoals het online adverteren en de inzet van sociale media om de merkbekendheid van de klant te vergroten. De meeste concurrenten laten op hun website zien met welke klanten zij samenwerken en de resultaten die zij met deze campagnes hebben geboekt. De concurrenten focussen zich niet specifiek op evenementen zoals 'Het Bedrijf' dat doet, maar benoemen dit wel als een van de doelgroepen die zij bedienen. In die zin is 'Het Bedrijf' specifiek gericht op evenementen dan zijn concurrentie. De concurrenten stellen op hun websites de werknemers voor en welke functies zij bekleden. Hierdoor schetst de concurrentie een persoonlijk beeld van de organisatie en hoe deze is opgebouwd qua functies. Met uitzondering van één concurrent is het niet zichtbaar welke prijzen de concurrentie hanteert. Een concurrent geeft aan een startbudget van de klant te vragen voordat zij een samenwerking aangaat (zie Bijlage C).

5.4 Hypothesen

Hypothese 1: 'Als de organisatie zorgt dat zij uitblinkt in een of meer onderdelen van het bedrijf, dan creëert het bedrijf een concurrentievoordeel'. (Ohmae, 1982, p.111)

Uit deskresearch en de antwoorden van de huidige klanten van 'Het Bedrijf' heeft de onderzoeker de sterke punten van 'Het Bedrijf' achterhaald. De sterke punten zijn omschreven in hoofdstuk 5.1.3. Deze sterke punten heeft de onderzoeker voorgelegd aan de potentiële klanten van 'Het Bedrijf' en getoetst of zij zouden kiezen voor 'Het Bedrijf' als zij uitblinken in minimaal één onderdeel van het bedrijf.

Hypothese 2: 'Als het bedrijf zijn positioneringsstrategie afstemt op basis van de klantbehoeften, dan creëert het bedrijf een concurrentievoordeel'. (Ohmae, 1982, p.109)

De onderzoeker heeft door middel van diepte-interviews getoetst wat de wensen en behoeften zijn van de huidige- en potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’. De resultaten hiervan zijn verwerkt in hoofdstuk 5.2. De onderzoeker heeft getoetst of de respondenten zouden kiezen voor ‘Het Bedrijf’ als zij hun positioneringsstrategie zouden afstemmen op de klantbehoeften van de respondenten.

Hypothese 3: ‘Als de positioneringsstrategie van het bedrijf een samensmelting is tussen zijn sterke punten en de klantbehoeften van de doelgroep, dan verkrijgt het bedrijf een concurrentievoordeel’.
(Ohmae, 1982, p.99)

In deelvraag 1 en 3 is naar voren gekomen wat de sterke punten van ‘Het Bedrijf’ zijn en wat de wensen en behoeften zijn van de huidige- en potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’. Uit de resultaten blijkt dat hier overlap zit in de sterke punten en de klantbehoeften. Tot slot toetst de onderzoeker of dit voor de huidige- en potentiële klanten reden is om voor ‘Het Bedrijf’ te kiezen.

6.0 Conclusies

In dit hoofdstuk trekt de onderzoeker conclusies op basis van de deelvragen die beantwoord zijn aan de hand van de resultaten uit hoofdstuk 5. Daarbij verwerpt of neemt de onderzoeker de gestelde hypothesen aan. Tot slot geeft de onderzoeker antwoord op de probleemstelling van dit onderzoek.

6.1 Conclusie 1 (Antwoord op hypothesen)

Eerder in dit onderzoek heeft de onderzoeker drie hypothesen opgesteld. Aan de hand van de resultaten uit dit onderzoek verwerpt of neemt de onderzoeker de hypothesen aan.

Hypothese 1: ‘Als de organisatie zorgt dat zij uitblinkt in een of meer onderdelen van het bedrijf, dan creëert het bedrijf concurrentievoordeel’. ***(Ohmae, 1982, p.111)***

‘Het Bedrijf’ geeft aan dat flexibiliteit en expertise op het gebied van online marketing en meedenken met de klant sterke punten zijn van de organisatie. Dit blijkt ook tijdens de interviews met de huidige klanten van ‘Het Bedrijf’. Daarnaast geven de huidige klanten aan dat zij conversie optimalisatie, specifieke doelgroep targeting en online advertising ook sterke eigenschappen van ‘Het Bedrijf’ vinden. Voor de huidige klanten zijn deze eigenschappen reden om de samenwerking met ‘Het Bedrijf’ voort te zetten (zie Bijlage J, analyseschema 1 t/m 7). De potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’ hebben grotendeels dezelfde wensen en behoeften die overeenkomen met de sterke eigenschappen van ‘Het Bedrijf’. Uit de resultaten blijkt wel dat als ‘Het Bedrijf’ uitblinkt in minimaal een van deze onderdelen dat dit voor de gehele onderzoeksgroep een reden is om voor ‘Het Bedrijf’ te kiezen. Om die reden neemt de onderzoeker de hypothese aan.

Hypothese 2: ‘Als het bedrijf zijn positioneringsstrategie afstemt op basis van de klantbehoeften, dan creëert het bedrijf een concurrentievoordeel’. ***(Ohmae, 1982, p.109)***

De onderzoeker heeft door middel van semigestructureerde diepte-interviews inzicht gekregen in de wensen en behoeften van de huidige- en potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’. Nog niet alle wensen en behoeften van de huidige klanten zijn op dit moment bevredigd. Er zijn nog elementen die zij missen zoals meer lange termijn advies en meer inzicht in de resultaten (zie Bijlage J, analyseschema 8). De

wensen en behoeften van de huidige klanten komen grotendeels overeen met die van de potentiële klanten. De huidige- en potentiële klanten geven ook aan dat wanneer ‘Het Bedrijf’ zijn positionering afstemt op basis van deze wensen en behoeften het voor hen een reden is om te kiezen voor ‘Het Bedrijf’. Omdat ‘Het Bedrijf’ het zelf in de hand heeft of zij hun positionering hierop afstemmen neemt de onderzoeker de hypothese aan.

Hypothese 3: ‘Als de positioneringsstrategie van het bedrijf een samensmelting is tussen zijn sterke punten en de klantbehoeften van de doelgroep, dan verkrijgt het bedrijf een concurrentievoordeel’. (Ohmae, 1982, p.99)

De onderzoeksdoelgroep geeft aan samen te willen werken met een online marketing bureau dat flexibel is in de omgang, expertise heeft op het gebied van online marketing en als partner meedenkt met de klant (zie Bijlage J, analyseschema 13 t/m 17 en 25 t/m 28). Deze behoeften sluiten aan bij de sterke eigenschappen van ‘Het Bedrijf’, blijkt uit de resultaten van de interviews met de huidige klanten. Daarnaast biedt ‘Het Bedrijf’ diensten aan als conversie optimalisatie, specifieke doelgroep targeting en online advertising. Dit zijn klantbehoeften van de doelgroep en ook deze elementen komen in het onderzoek naar voren als sterke eigenschappen van ‘Het Bedrijf’. Als ‘Het Bedrijf’ zich richt op de klantbehoeften, hun expertise, flexibel is, blijft meedenken met de klant en adviezen geeft over de langetermijnstrategie van de klant, gecombineerd met het aanbieden van conversie optimalisatie, specifieke doelgroep targeting en online advertising, dan verkrijgt ‘Het Bedrijf’ een concurrentievoordeel. Ook de derde hypothese neemt de onderzoeker aan.

Samenvatting

Uit dit onderzoek blijkt dat ‘Het Bedrijf’ uitblinkt in meerdere factoren van het bedrijf. Volgens de huidige- en potentiële klanten van ‘Het Bedrijf’ is het zeer aannemelijk dat zij kiezen voor ‘Het Bedrijf’ als zij hun positionering afstemmen op basis van deze factoren en daarmee is hypothese 1 aangenomen. Ook zeggen de respondenten dat het zeer aannemelijk is dat zij eerder kiezen voor ‘Het Bedrijf’ als zij de positionering afstemmen op hun klantbehoeften. Daarmee is ook de tweede hypothese aangenomen. Uit het onderzoek blijkt dat de wensen en behoeften van de doelgroep grotendeels overeenkomen met de sterke punten van ‘Het Bedrijf’. In beide gevallen geven de respondenten aan het zeer aannemelijk te vinden om te kiezen voor ‘Het Bedrijf’. Tot slot blijkt ook dat de respondenten eerder kiezen voor ‘Het Bedrijf’ als de sterke punten van het bedrijf overeenkomen met de wensen en behoeften van de respondenten. Daarmee is ook hypothese 3 aangenomen.

6.2 Conclusie 2 (deelvraag 1 - sterke- en zwakke punten)

De sterke punten verkregen uit deskresearch komen grotendeels overeen met de resultaten van de diepte-interviews met de huidige klanten. Daar voegen de huidige klanten nog een aantal elementen aan toe. De sterke punten van ‘Het Bedrijf’ zijn: Conversie optimalisatie, expertise, ervaring, snelle service, intensieve klantrelatie, proactief meedenken en begrijpen wat de klant wil. De huidige klanten ervaren deze sterke punten als erg prettig. Dit kon de onderzoeker verwachten, want uit het onderzoek van Treacy & Wiersema (1993) blijkt dat ‘customer intimacy’ een belangrijke factor is voor klanten. Wat opvalt is dat de sterke punten van ‘Het Bedrijf’ overeenkomen met de wensen en behoeften van de potentiële

klanten die staan omschreven hoofdstuk 5.2.2. Twee huidige klanten geven aan dat ‘Het Bedrijf’ soms te veel hooi op zijn vork neemt en dat er daardoor sommige aspecten tussen wal en schip raken. Dit zien deze respondenten als een zwak punt van ‘Het Bedrijf’. ‘Het Bedrijf’ geeft zelf aan dat zij als zwaktes ziet dat ze niet op de hoogte zijn van de positionering van de concurrentie en dat door de lage marges die ‘Het Bedrijf’ overhoudt het voor hen lastig is om te groeien. Wat opvalt is dat de huidige klanten dit niet noemen als zwakke punten en tevreden zijn met de manier waarop ‘Het Bedrijf’ zich positioneert en de prijzen die ze hanteert. Een verklaring hiervoor is dat de huidige klanten niet door hebben hoe ‘Het Bedrijf’ zich verhoudt tot zijn concurrentie.

6.3 Conclusie 3 (deelvraag 2 – klantbehoeften)

Uit de resultaten van dit onderzoek blijkt dat ‘Het Bedrijf’ een aantal wensen en behoeften van de huidige klanten bevredigd. Deze wensen en behoeften zijn: conversie optimalisatie, online advertising, snel kunnen schakelen en specifieke targeting van de doelgroep van de klant. Een respondent geeft aan behoefte te hebben aan partnerschap en dat ‘Het Bedrijf’ die behoefte bevredigd. Daarnaast geven de huidige klanten aan dat een aantal wensen en behoeften nog niet bevredigd zijn. Volgens de huidige klanten ontbreekt het bij ‘Het Bedrijf’ nog aan lange termijn advies en willen zij ook meer advies over hun online strategie. Ook geven de huidige klanten aan dat zij behoefte hebben aan meer creatieve content vanuit ‘Het Bedrijf’. Tot slot wensen zij meer inzicht in de resultaten van de campagnes zonder daar om te hoeven vragen en wensen zij daarbij advies om de resultaten te verbeteren. Wat opvalt is dat de bevredigende wensen en behoeften van de huidige klanten overeenkomen met de wensen en behoeften van de potentiële klanten. Ook blijkt uit de resultaten dat de potentiële klanten ook behoefte hebben aan een online marketing bureau dat ongevraagd meedenkt, kansen oppakt die de klant laat liggen, meer technische kennis heeft dan dat het bedrijf zelf in huis heeft, afspraken nakomt en persoonlijk contact met de respondent onderhoudt. Daaruit concludeert de onderzoeker dat zij meer initiatief verwachten van ‘Het Bedrijf’. Dit sluit aan bij het partnerschap dat de respondenten benoemen. De onderzoeksdoelgroep heeft behoefte aan een bedrijf dat naast hen komt staan en gezamenlijk het proces aan gaat in plaats van alleen de opdrachten uitvoert die de klant hen geeft.

6.4 Conclusie 4 (deelvraag 3 – Concurrenten)

Wat direct opvalt uit de resultaten van dit onderzoek is dat de directe concurrenten van ‘Het Bedrijf’ zich in tegenstelling tot ‘Het Bedrijf’ op een bredere doelgroep richten dan alleen evenementenorganisaties. De concurrentie richt zich ook op andere merken, artiesten en bedrijven. Een verklaring hiervoor kan zijn dat alleen de online marketing doen voor evenementen niet rendabel genoeg is voor de concurrentie. De diensten die de concurrentie aanbiedt komen grotendeels overeen met de diensten die ‘Het Bedrijf’ aanbiedt. Ries en Trout (2001) noemen dit ‘Points of Parity’. Volgens hen moet een bedrijf bij de positionering hier rekening mee houden. Alle concurrenten bieden online adverteren aan en maken gebruik van social media om de doelgroep van de klant te bereiken en hun merkbekendheid te vergroten. Afwijkend van ‘Het Bedrijf’ is het bij de meeste concurrenten duidelijk is hoeveel medewerkers zij hebben en welke functies die medewerkers bekleden in het bedrijf. Dit laten zij namelijk zien op hun websites. Ook valt het op dat net zoals bij ‘Het Bedrijf’ het niet duidelijk is welke prijzen de concurrentie hanteert. Bij alle concurrenten moet de klant eerst contact opnemen of een offerte aanvragen. Alleen bij

de concurrent 'Be Socialized' is het duidelijk dat klanten pas een samenwerking aan kunnen gaan bij een besteding van minimaal €5000,-.

6.5 Conclusie 5 (antwoord op probleemstelling)

De probleemstelling in dit onderzoek luidt:

'Hoe moet 'HET BEDRIJF' de dienst 'Het Bedrijf' positioneren in de Nederlandse evenementenbranche aan de hand van zijn sterke punten, de klantbehoeften en de positionering van de concurrentie zodat deze dienst in de toekomst rendabel is?'

Uit dit onderzoek blijkt de sterke punten van de organisatie grotendeels overeenkomen met de wensen en behoeften van potentiële klanten. 'Het Bedrijf' is flexibel, kan snel schakelen, heeft veel expertise op het gebied van online marketing en zorgt voor een goede conversie optimalisatie bij de huidige klanten. Ook blijkt dat er zowel bij de huidige klanten als de potentiële klanten een aantal wensen en behoeften onbevredigd zijn. Uit de resultaten blijkt dat als 'Het Bedrijf' de onbevredigde wensen en behoeften van de huidige- en potentiële klanten kan bevredigen als zij hun positioneringsstrategie daarop afstemmen. Als zij dat doen is het zeer aannemelijk is dat 'Het Bedrijf' een concurrentievoordeel creëert, blijkt ook uit hypothese 2 die de onderzoeker in hoofdstuk 6.1 aanneemt. De concurrentie van 'Het Bedrijf' richt zich op een bredere doelgroep dan dat 'Het Bedrijf' dat doet. Volgens Ries en Trout (2001) is dit een 'Point of Difference' en kan 'Het Bedrijf' dit communiceren naar zijn klanten. De onderzoeker concludeert dat 'Het Bedrijf' moet zorgen dat in hun positioneringsstrategie de sterke punten van 'Het Bedrijf' overeenkomen met de wensen en behoeften van de klant. Door dit te doen focust 'Het Bedrijf' zich grotendeels ook op zijn eigen kwaliteiten wat volgens Hamel & Prahalad (1990) een goeie strategie is.

7.0 Aanbeveling

Op basis van de resultaten en de conclusies uit dit onderzoek doet de onderzoeker aanbevelingen aan 'Het Bedrijf' omtrent de positioneringsstrategie. Ook geeft de onderzoeker in dit hoofdstuk antwoord op de doelstelling. De doelstelling in dit onderzoek luidt:

'Inzicht geven in wat de huidige klanten van 'Het Bedrijf' zien als sterke en zwakke punten van deze dienst, de positionering van de concurrenten en wat de klantbehoeften zijn ten opzichte van deze dienst, teneinde 'Het Bedrijf' te voorzien van een positioneringsadvies. Op basis van dit positioneringsadvies kan 'Het Bedrijf' meer en grotere klanten binnenhalen zodat de dienst in de toekomst rendabel is.'

Volgens Ohmae (1982) moet een bedrijf zich focussen op zijn sterke punten, de behoeften van de klant of de positionering van de concurrentie. Volgens Ohmae (1982) moet de focus op een van deze drie elementen zijn zonder de andere twee uit het oog te verliezen. Als 'Het Bedrijf' zich focust op zijn sterke eigenschappen en deze afstemt op de klantbehoeften verkrijgt 'Het Bedrijf' een concurrentievoordeel (Ohmae, 1982).

7.1 Aanbeveling deelvraag 1

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

7.2 Aanbeveling deelvraag 2 (huidige klanten)

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

7.3 Aanbeveling deelvraag 2 (potentiële klanten)

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

7.4 Aanbeveling deelvraag 3 (concurrentie)

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

7.5 Aanbeveling probleemstelling

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

8.0 Implementatie

In dit hoofdstuk beschrijft de onderzoeker hoe ‘Het Bedrijf’ de aanbevelingen uit hoofdstuk 7 kan omzetten naar concrete acties. Dit implementatieplan bestaat uit twee onderdelen: het eerste onderdeel is een marketingcommunicatieplan om de zichtbaarheid van ‘Het Bedrijf’ naar de potentiële klanten te vergroten. Het tweede onderdeel bestaat uit twee visuele elementen om meer aansluiting te vinden bij die potentiële klanten.

Doel

Dit gedeelte is geanonimiseerd.

Doelgroep

Dit gedeelte is geanonimiseerd.

8.1 Implementatie aanbeveling 1

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

8.2 Implementatie aanbeveling 2 (huidige klanten)

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

8.3 Implementatie aanbeveling 2 (potentiële klanten)

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

8.4 Implementatie aanbeveling 3 (Concurrentie)

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

8.5 planning

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

8.6 Haalbaarheid

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

Toelichting

(Dit hoofdstuk bevat vertrouwelijke informatie en is om die reden verwijderd).

Discussie

In dit hoofdstuk kijkt de onderzoeker kritisch terug op het onderzoek. De onderzoeker omschrijft de sterke en zwakke punten van dit onderzoek.

Sterke punten

De centrale theorie van dit onderzoek is het 3C-model van Ohmae (1982). Deze theorie loopt als rode draad door dit onderzoek en dient als basis voor de positioneringsstrategie van ‘Het Bedrijf’. De onderzoeker heeft gebruik gemaakt van kwalitatief onderzoek. Hierdoor had de onderzoeker de kans om beweegredenen van de respondenten te achterhalen. Volgens Ohmae (1982) is kwalitatief onderzoek waardevoller dan kwantitatief onderzoek. Kwalitatief onderzoek sluit in dit geval dus goed aan bij de centrale theorie waar dit onderzoek op gebaseerd is. Naast de resultaten, conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek kan de opdrachtgever specifieke argumenten en meningen teruglezen in de verbatims. Dit kan waardevol zijn voor de opdrachtgever om te lezen. De onderzoeker was tijdens de diepte-interviews in staat om de respondenten op hun gemak te stellen. Daardoor durfden de huidige klanten ook kritisch te zijn over en vertelden zij wat ‘Het Bedrijf’ kan verbeteren. Ook de potentiële klanten waren mededeelzaam tijdens de diepte-interviews. Hierdoor heeft de onderzoeker een helder beeld gekregen van de wensen en behoeften van beide doelgroepen.

Zwakke punten

In dit onderzoek vraagt de onderzoeker de doelgroep naar wensen, behoeften en meningen op het gebied van online marketing. Online marketing is een branche die zich snel ontwikkelt en waar continue verschuivingen zijn. Hierdoor kan het zo zijn dat de antwoorden van de respondenten volgend jaar heel anders zijn. Daarnaast is de onderzoekspopulatie kleinschalig. Hierdoor staat de generaliseerbaarheid van het onderzoek ter discussie (Verhoeven, 2011). De onderzoeker verwachtte door middel van deskresearch een helder beeld te krijgen van de positionering van de concurrenten. Het is lastig in te schatten in hoeverre de concurrenten alles laten zien op de websites. Daarnaast geven de concurrenten weinig inzicht in de prijzen die zij hanteren. Om die reden stelt de onderzoeker dit onderdeel ter discussie.

Literatuurlijst

Literatuur

Aaker, D. A. (1991). *Managing brand equity: Capitalizing on the value of a brand name*. New York: Free Press.

Funk, T. (2013). *Advanced social media marketing: How to lead, launch, and manage a successful social media program*. New York: Apress.

Hamel, G. & Prahalad, C. K. (1990). *The Core Competence of the Corporation*. Harvard Business Review.

Kotler, P., & Keller, K. L. (2006). *Marketing Management* (12th ed.). Upper Saddle River, NJ: PearPrentice Hall.

Kotler, P. & Keller, K. L. (2012). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education.

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

Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers

Ohmae, K. (1982). *The mind of a strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw–Hill.

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

Ries, A. & Trout, J. (2001). *Positioning: The Battle For Your Mind*. Londen: McGraw-Hill Educations.

Riezebos, R. & Grinten, J. van der (2011). *Positioneren stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma.

Sharp, B. (2010). *How Brands Grow*. Oxford: Oxford University Press.

Treacy, M., Wiersema F. (1995). *The Discipline of Market Leaders*, New York, Persues.

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

Internetbronnen

Aantal festivals in Nederland groeit hard, muziekfestivals meest in trek. (z.d.). Geraadpleegd op 14 april 2018, van <https://www.consultancy.nl/nieuws/14191/aantal-festivals-in-nederland-groeit-hard-muziekfestivals-meest-in-trek>

Be Socialized. (z.d.). Geraadpleegd op 15 maart 2018, van <https://www.besocialized.nl>

Beaker Agency. (z.d.). Geraadpleegd op 16 maart 2018, van <https://beaker.agency>

Bravoure. (z.d.). Geraadpleegd op 12 maart 2018, van <https://bravoure.nl>

Dorst & Lesser. (z.d.). Geraadpleegd op 13 maart 2018, van <https://dorstenlessen.nl>

‘Het Bedrijf’. (z.d.). Geraadpleegd op 28 februari 2018, van (dit gedeelte is geanonimiseerd)

‘HET BEDRIJF’. (z.d.). Geraadpleegd op 28 februari 2018, van (dit gedeelte is geanonimiseerd)

Facebook-advertenties. (z.d.). Geraadpleegd op 14 april 2018, van <https://www.facebook.com/business/products/ads>

Nederland blijkt ongekend evenementen- en festivalland. (z.d.). Geraadpleegd op 14 april 2018, van <https://www.eventbranche.nl/dossiers/nederland-blijkt-ongekend-evenementen-en-festivalland-bijna-1000-festivals-en-26-7-miljoen-bezoeken-13546.html>

The Media Nanny. (z.d.). Geraadpleegd op 16 maart 2018, van <http://www.themediananny.nl>

Trainingen voor en door experts. (z.d.). Geraadpleegd op 11 mei 2018, van <https://www.frankwatching.com/training/>

Reclame- en communicatiebureaus. (z.d.). Geraadpleegd op 14 april 2018, van <https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/dienstverlening/reclame-en-communicatiebureaus/>

Social media onderzoek 2017. (z.d.). Geraadpleegd op 13 april 2018, van <https://www.newcom.nl/socialmedia2017?page=socialmedia2017>

Social media onderzoek 2018. (z.d.). Geraadpleegd op 13 april 2018, van <https://www.newcom.nl/socialmedia2018>

Bijlagen

Bijlage A: Zoekplan

In dit zoekplan laat de onderzoeker zien welke zoekopdracht er zijn gebruikt waarmee de vergreken informatie is gevonden.

Doel

Het doel van deskresearch is het zoeken van beschikbare informatie die relevant zijn om antwoord te geven om de deelvragen en helpen het bij het opstellen van het theoretisch kader. Een deel van deelvraag 1 is beantwoord door een deskresearch.

Relevante zoektermen

Nederlands	Engels
Positionering	Positioning
3c-model	3C-model
Kenichi Ohmae	
Ries en Trout	
Porter	
Riezebos en van der Grinten	
Kotler en Keller	
Funk	
Treacy en Wiersema	
Michael Porter	
Hamel en Prahalad	
Outside in positioning	Outside in positioning Brand Equity
Aaker	
Vijf krachtenmodel	Five Forces
Kerncompetenties	Core Competencies

Afbakening

De onderzoeker maakt gebruik van bronnen die in et Nederlands of Engels zijn geschreven. De gebruikte informatie is van wetenschappelijk niveau. De bronnen zijn niet ouder dan 1972.

Bronnen

De verkregen informatie is gehaald uit de volgende bronnen:

- Google Scholar
- Mediatheek Hogeschool Leiden
- HBO Kennisbank

Bijlage B: Kosten en opbrengsten

Dit gedeelte is geanonimiseerd.

Bijlage C: Concurrentieanalyse

Beaker Agency

Beaker is een online marketing bureau voor muziek en events. Het bureau is opgericht in 2018. Het doel van Beaker is om meer entree tickets te verkopen, meer inschrijvingen en registraties te genereren en groot online bereik te genereren voor organisatoren en promotors. Ook bedient Beaker artiesten, platenlabels, bands, uitgevers en andere performers met promotionele activiteiten. De oprichters van Beaker hebben naar eigen zeggen jarenlange ervaring en expertise in online marketing en het promoten van events (Beakeragency, 2018).

Doelgroep

Beaker richt zich op verschillende facetten in de muziekindustrie. Beaker heeft een driedeling gemaakt:

- Events & festivals (festivals, beurzen congressen en sportevenementen)
- Artiesten (Dj's, bands en andere performers)
- Muziek (platenlabels en uitgevers van muziek)

Beaker heeft een aantal klanten op de website staan, waaronder: Hardshock festival, Paaspop, Paul Mundo, Weiter, Kingdance, City of Dance Festival, My Name Is Prince en We are Electric. De meeste van deze genoemde klanten zijn evenementen concepten (Beakeragency, 2018).

Diensten

Beaker zorgt er globaal gezien voor dat bovenstaande doelgroepen door de juiste inzet van sociale media een bepaald succes bereikt. Beaker biedt een vijftal diensten aan die hieronder staan beschreven met een korte toelichting.

- Social Advertising
- Google Advertising
- Social media management
- Strategie & planning
- Analytics & support

Dorst & Lesser

Dorst & Lesser is een social media bureau dat naar eigen zeggen ijzersterke merkverhalen creëert en verspreidt (Dorstenlesser, 2018). De strategie van Dorst & Lesser is dat zij als strategisch partner de klant en het merk door en door te kennen om vervolgens een plekje in het hart van de doelgroep van de klant te creëren (Dorstenlesser, 2018). Dorst & Lesser creëert content- en campagnestrategieën voor een breed scala aan merken.

Doelgroep

Dorst & Lesser bedient verschillende merken. Zowel groot als klein. Op hun website staan klanten zoals: Transavia, Renault en Radio 538. Dorst & Lesser focust zich voornamelijk op de grotere bedrijven die door middel van ludieke events en marketing, klanten aan zich willen binden. Ook organiseert Dorst &

Lesser zelf events in Amsterdam zoals ‘Thursty Thursday’ en ‘ADNIGHT’ waar zij zelf ook de sociale media voor doen (Dorstenlesser, 2018). Op de website van Dorst & Lesser laten zij, in tegenstelling tot ‘Het Bedrijf’ zien aan welke projecten zij hebben gewerkt en wat de resultaten hiervan zijn. Ook heeft Dorst & Lesser een pagina waarbij zij het personeel voorstellen.

Diensten

Dorst & Lesser levert zes verschillende diensten. De eerste vijf diensten zijn eigenlijk opgebouwd uit alle facetten om een heel merk online te beheren en de logische stappen die daar voor nodig zijn. De eerste vijf diensten zijn:

- Strategie: algemene strategiebepaling voor een merk.
- Content strategie: voor alle sociale media content creëren.
- Social advertising: het bereiken van het juiste bereik door de inzet van sociale media.
- Campagnes: unieke campagnes creëren om de betrokkenheid tot het merk te vergoten.
- Community management: zorg dragen voor de ‘fans’ van het merk en de brug bouwen tussen online- en offline marketing.

(Dorstenlesser, 2018).

Dorst & Lesser biedt als laatste dienst aan om als merk samen te werken met influencers. Influencers zijn in dit geval personen die online veel volgers hebben en een grote online betrokkenheid. Dorst & Lesser biedt de mogelijkheid om een merk te binden aan zo’n persoon. Deze dienst noemen zij: influencer marketing (Dorstenlesser, 2018).

Bravoure

Bravoure is een online marketingbureau dat is opgericht in 2008 en gevestigd in Amsterdam. Zij werken in verschillende branches. Hun missie is om merken meer menselijk te laten maken in een digitale omgeving (Bravoure, 2018). Bravoure benadert al zijn klanten met hun 3-stappen plan: groot denken, klein beginnen en slim groeien. Ben je eenmaal klant bij Bravoure gaan zij aan de slag met de doelgroep. Bravoure leidt klanten door een 5 stappenplan. Deze stappen zijn de volgende: attract, convert, close, delight en analyse (Bravoure, 2018). Dit lijkt op de event funnel die ‘Het Bedrijf’ gebruikt, namelijk: awareness, consideration en conversation (‘Het Bedrijf’, 2018). Beiden zijn een stapsgewijze manier van het benaderen van de doelgroep. Bravoure laat op hun website zien voor welke klanten zij werken, maar niet welke resultaten zij met deze klanten behalen (Bravoure, 2018).

Doelgroep

Bravoure bedient verschillende klanten. Bijvoorbeeld een aantal evenementen: Dekmantel en AMF-festival. Ook bedienen zij verschillende online- en offline merken. Voorbeelden hiervan zijn: Giorgio 1958, ING Bank en 365 Dagen Succesvol (Bravoure, 2018). Bravoure richt zich op alle merken die hun online marketing goals willen bereiken (Bravoure, 2018).

Diensten

Het doel van Bravoure is: van een onbekende van een merk een promotor maken. Alles wat daar op digitaal gebied voor nodig is levert Bravoure. Voorbeelden hiervan zijn: copywriting, het opstellen van mailinglijsten, onderhoud van social media pagina's, web- en app development, alle vormen van marketing, artwork design en het meten van alle resultaten van deze acties en deze voorleggen aan de klant (Bravoure, 2018). Dit komt grotendeels overeen met de diensten die 'Het Bedrijf' levert. Het verschil is alleen dat 'Het Bedrijf' zich alleen richt op evenementen.

Be Socialized

Be Socialized is een social media marketingbureau dat gevestigd is in Amsterdam. Be Socialized is onderdeel van The Online Group: een online marketinggroep die zich inzet in verschillende disciplines. Be Socialized analyseert de online status van een merk en bepaald op basis daarvan een social media strategie waarbij Be Socialized de doelgroep van de klant centraal stelt. Be Socialized gelooft dat online marketing in de toekomst leidend is voor merken en dat het blijft ontwikkelen en steeds complexer is om online marketing te bedrijven. Met specialistische kennis geeft Be Socialized gehoor aan te toenemende vraag naar deze online expertise (Besocialized, 2018). In tegenstelling tot de website van Dorst & Lesser staat er op de website van Be Socialized niet voor welke klanten zij werken en wie er bij het bedrijf werkzaam zijn.

Doelgroep

Over de doelgroep van Be Socialized is weinig te vinden. Echter kunnen klanten pas 'samenwerken' met Be Socialized bij een minimaal online marketing budget van 5k (Besocialized, 2018). Hieruit kan de onderzoeker opmaken dat Be Socialized inspeelt op grotere klanten dan 'Het Bedrijf' nu bedient.

Diensten

Be Socialized levert een achttal diensten aan zijn klanten. Hieronder staan deze diensten omschreven met een korte toelichting:

- Social media strategie: via social media de doelgroep van de klant zo effectief mogelijk bereiken.
- Social media content: het creëren van posts op de social media kanalen.
- Social media-adverteren: inzetten van advertenties op social media.
- Social media monitoring: het verzamelen van nuttige data voor de klant.
- Community management: een levendige online community creëren.
- Influencer marketing: het inzetten van zogeheten influencers om de beoogde doelgroep te bereiken.
- Merkactivatie: bijzondere en ludieke acties om het merk te activeren bij de doelgroep.
- Social apps: het opzetten van een social media campagne waarin een app of website centraal staat.

(Besocialized, 2018).

The Media Nanny

The Media Nanny omschrijft zichzelf als 's werelds meest vertrouwde pr-agent op het gebied van entertainment. The Media Nanny is gevestigd in Amsterdam en Londen en bedient klanten over de hele wereld. The Media Nanny is een 'full promotional service' bureau voor evenementen, artiesten en merken. The Media Nanny neemt alles uit handen voor deze partijen. Ook zijn zij gespecialiseerd in samenwerkingen tussen merken en artiesten en bedenkt daar de concepten voor. Anders dan 'Het Bedrijf' is The Media Nanny Engelstalig georiënteerd. Op de website van The Media Nanny is veel informatie te vinden over de klanten voor wie zij werken met een uitgebreid portfolio (The Media Nanny, 2018). Ook laat The Media Nanny op zijn website zien wie er in het bedrijf werken. Dit doen zij door foto's van werknemers de plaatsen met daaronder een klein stukje tekst over die persoon (The Media Nanny, 2018).

Doelgroep

The Media Nanny richt zich volledig op de muziekindustrie. The Media Nanny maakt een onderscheid tussen evenementen, merken en artiesten. Een aantal klanten op het gebied van evenementen zijn: Kingsland, Drumcode, DGTL en Audio Obscura X ADE. Met deze groep van klanten kun je stellen dat The Media Nanny een grote speler is, gezien de omvang en bekendheid van deze evenementen. Ook is The Media Nanny verantwoordelijk voor alle uitingen van grote dj's en sporticonen over de hele wereld en zijn zij verantwoordelijk voor alle uitingen en wereldwijde promotie acties van merken zoals Buddha to Buddha. Als laatst koppelen zij merken aan artiesten en bedenken zij creatieve concepten rondom deze samenwerkingen (The Media Nanny, 2018).

Diensten

The Media Nanny is ook een full service pr-bedrijf. Anders dan andere bedrijven in deze analyse schetst The Media Nanny een meer globaal beeld van wat zij aanbieden aan klanten. The Media Nanny zorgt voor de promotie van artiesten, merken en evenementen op alle mogelijk denkbare manieren (The Media Nanny, 2018).

Vragenlijst met antwoorden beantwoord door de eigenaar van ‘Het Bedrijf’

Dit gedeelte is geanonimiseerd.

Bijlage E: Topic guide huidige klanten

Algemeen

Onderzoeker: Casper Fok

Locatie: anders per respondent

Duur: ongeveer 45 minuten

Benodigdheden: opname apparatuur en card sorting

Introductie (5 minuten)

Allereerst spreekt de onderzoeker zijn waardering uit naar de respondent voor het deelnemen van het onderzoek en zich voorstellen aan de respondent. Vervolgens legt de onderzoeker uit wat het doel van het onderzoek is en welke onderwerpen aan bod komen. Ook vertelt de onderzoeker wat er gebeurt met de verkregen informatie. Voor de zekerheid vraagt de onderzoeker of het toegestaan is om het interview op te nemen. Als de respondent voor het beginnen van het onderzoek nog vragen heeft is er nog gelegenheid die te stellen. De onderwerpen die ik tijdens dit interview aan bod laat komen zijn: aanleiding, card sorting, huidige ervaring met 'Het Bedrijf', wensen en behoeften en een personificatie. Nadat de bandopname is gestart vraagt de onderzoeker aan de respondent om zich voor te stellen en wat algemene informatie over het bedrijf te vertellen zoals:

- Kunt u zich voorstellen, wat is zijn of haar functie, ervaring en verantwoordelijkheden?
- De naam van het bedrijf?
- Hoeveel mensen er bij het bedrijf werken en bezig zijn met online marketing dit onderwerp?

Aanleiding (5 minuten)

- Wat was de reden van het aangaan van een samenwerking met een bureau?
- Hoe zijn jullie bij 'Het Bedrijf' gekomen?
- Hebben jullie je eerst verdiept in meerdere bureaus? Zo ja, wat was de reden om te kiezen voor 'Het Bedrijf'?

Card sorting (10 minuten)

De onderzoeker zet twee soorten card sorting in.

De onderzoeker maakt kaartjes van de onlinediensten die 'Het Bedrijf' aanbiedt. De onderzoeker vraagt de respondent de kaartjes op volgorde wil leggen wat voor hun het meest interessant is tot aan het minst interessant ofwel van welke diensten zij het meest gebruik maken tot aan het minst: onlinestrategie en advies, online marketing, community management, web- & app development, design, copywriting, online advertising en conversie optimalisatie. Als laatst houdt de onderzoeker een kaart open en daar kan de respondent dan zelf eventueel een dienst opschrijven waarvan hij of zij vindt dat deze mist. Op deze manier krijgt de onderzoeker inzicht in welke diensten het meest aantrekkelijk zijn voor de huidige klanten en waarom.

Daarnaast

Maakt de onderzoeker kaartjes van de USP's die 'Het Bedrijf' zegt te hebben. De onderzoeker vraagt of de respondent de kaartjes op volgorde wil leggen wat voor hun het meest interessant is tot aan het minst interessant: A/B testing, cross mediaal, 24-uurs service, dynamisch, specifieke targeting, meetbare campagnes. Als laatst houdt de onderzoeker een kaart open en daar kan de respondent dan zelf eventueel een USP opschrijven waarvan hij of zij vindt dat deze mist. Op deze manier krijgt de onderzoeker inzicht in welke eigenschappen van 'Het Bedrijf' het meest interessant zijn voor de huidige klanten.

Huidige ervaringen met 'Het Bedrijf' (5 minuten)

- Hoe bevalt de samenwerking met 'Het Bedrijf' tot nu toe?
- Wat doet 'Het Bedrijf' goed?
- Wat zou er beter of anders kunnen?
- Levert het inzetten van 'Het Bedrijf' op wat je van tevoren had bedacht of gehoopt?
- Heb je een beeld bij hoe 'Het Bedrijf' zich positioneert? Zo ja, hoe doen zij dit en wat vind je daarvan?
- Hoe zouden zij dit beter kunnen doen?
- Wat vind je van het beloningsmodel van 'Het Bedrijf'?

Wensen en behoeften (10 minuten)

- Waar moet een online marketing bureau volgens jullie in ieder geval aan voldoen om een samenwerking mee aan te gaan?
- Op welke manier sluit 'Het Bedrijf' wel of niet voldoende aan bij jullie wensen en behoeften ten aanzien van de inzet van online marketing en social media?
- Wat hoop je uit de samenwerking te halen met een online marketing bureau?
- Wanneer omschrijven jullie de samenwerking als succesvol?
- Welke aspecten van de samenwerking zijn voor jullie belangrijk en welke zijn minder belangrijk?
- Het Facebook gebruik onder jongeren neemt af. Vind je dat 'Het Bedrijf' hierop in moet spelen?

Personificatie (5 minuten)

De onderzoeker vraagt de respondent om 'Het Bedrijf' te omschrijven als een persoon. De respondent vraagt aan de respondent om deze persoon zo specifiek mogelijk te omschrijven en de positieve en negatieve eigenschappen van deze persoon te omschrijven. Op deze manier krijgt de onderzoeker een beeld van de merkpersoonlijkheid van 'Het Bedrijf' (Verhoeven, 2011).

Slot (5 minuten)

- Heeft u nog ideeën of tips voor 'Het Bedrijf'?
- Hoe kan 'Het Bedrijf' zich onderscheiden van andere bureaus?

Bijlage F: Topic guide potentiële klanten

Algemeen

Onderzoeker: Casper Fok

Locatie: anders per respondent

Duur: ongeveer 45 minuten

Benodigdheden: opname apparatuur en card sorting

Introductie (5 minuten)

Allereerst spreekt de onderzoeker zijn waardering uit naar de respondent voor het deelnemen van het onderzoek en zich voorstellen aan de respondent. Daarna legt de onderzoeker uit wat het doel van het onderzoek is en welke onderwerpen aan bod komen. Ook vertelt de onderzoeker wat er gebeurt met de verkregen informatie. Voor de zekerheid vraagt de onderzoeker of het toegestaan is om het interview op te nemen. Als de respondent voor het beginnen van het onderzoek nog vragen heeft is er nog gelegenheid die te stellen. De onderwerpen die tijdens dit interview aan bod komen zijn: de huidige situatie, card sorting, eventueel eerdere ervaringen met online marketing bureaus, wensen en behoeften ten aanzien van een online marketing bureau en een personificatie. Nadat de bandopname is gestart vraagt de onderzoeker aan de respondent om zich voor te stellen en wat algemene informatie over het bedrijf te vertellen zoals:

- Kunt u zich voorstellen, wat is zijn of haar functie, ervaring en verantwoordelijkheden?
- De naam van het bedrijf?
- Hoeveel mensen er bij het bedrijf werken en bezig zijn online marketing?

Huidige situatie (10 minuten)

- Wie is er nu verantwoordelijk voor jullie online marketing?
- Hebben jullie ervaring met marketingbureaus?
- Waarom kiezen jullie ervoor om het zelf te doen of uit te besteden?

Wensen en behoeften (10 minuten)

- Waar moet een bureau als ‘Het Bedrijf’ in ieder geval aan voldoen om een samenwerking mee aan te gaan?
- Wat hoop je dan uit zo een samenwerking te halen?
- Wanneer omschrijven jullie een samenwerking als succesvol?
- Welke aspecten van een samenwerking is voor jullie belangrijk en welke zijn minder belangrijk?
- Welke beloning heb je over voor een dienst als deze.
- Ontwikkelingen gebied social media.

Card sorting (10 minuten)

De onderzoeker zet twee soorten card sorting in.

De onderzoeker maakt kaartjes van de onlinediensten die ‘Het Bedrijf’ aanbiedt en vraagt de onderzoeker of de respondent de kaartjes op volgorde wil leggen wat voor hun het meest interessant is tot aan het minst interessant ofwel van welke diensten zij het meest gebruik maken tot aan het minst: online strategie

en advies, online marketing, community management, web- & app development, design, copywriting, online advertising en conversie optimalisatie. Als laatste houdt de onderzoeker een kaart open en daar kan de respondent dan zelf eventueel een dienst opschrijven waarvan hij of zij vindt dat deze mist. Op deze manier krijgt de onderzoeker inzicht in welke diensten het meest aantrekkelijk zijn voor de potentiële klanten en waarom.

Daarnaast

Maakt de onderzoeker kaartjes van de USP's die 'Het Bedrijf' aanbiedt en vraagt de onderzoeker of de respondent de kaartjes op volgorde wil leggen wat voor hun het meest interessant is tot aan het minst interessant: A/B testing, cross mediaal, 24-uurs service, dynamisch, specifieke targeting, meetbare campagnes. Als laatste houdt de onderzoeker een kaart open en daar kan de respondent dan zelf eventueel een USP opschrijven waarvan hij of zij vindt dat deze mist. Op deze manier krijgt de onderzoeker inzicht in welke eigenschappen van 'Het Bedrijf' het meest interessant zijn voor de potentiële klanten.

Keuze voor 'Het Bedrijf' (5 minuten)

- Op basis van jullie wensen en behoeften. Zouden jullie voor 'Het Bedrijf' kiezen als zij zich positioneren op basis van wat jullie wensen en behoeften zijn?
- 'Het Bedrijf' beschikt over specialistische kennis, is flexibel en denkt mee met de klant. Zouden jullie op basis hiervan eerder kiezen voor 'Het Bedrijf'?
- Toetsen of de wensen en behoeften van de potentiële klant overeenkomen met de sterke punten van 'Het Bedrijf' én op basis van deze overeenkomst de potentiële klant sneller kiest voor 'Het Bedrijf'.

Slot (5 minuten)

- Heeft u nog ideeën voor 'Het Bedrijf'.
- Hoe zou 'Het Bedrijf' zich echt kunnen onderscheiden van andere bureaus.

Bijlage G: Verbatims huidige klanten

Dit gedeelte is geanonimiseerd.

Bijlage H: Verbatims potentiële klanten

Dit gedeelte is geanonimiseerd.

Bijlage I: Respondentschema

Dit gedeelte is geanonimiseerd.

Bijlage J: Analyseschema's

Dit gedeelte is geanonimiseerd.