



**robert en
rademaker**

content
creatie & marketing

Bachelorscriptie

"Als je kiest, word je gekozen"



Nathalie Verschueren | 2201258

Begeleider | Peter Rademaker

Docent | Majel Ruyters

Fontys Hogeschool Communicatie | Eindhoven

Inleverdatum | dinsdag 9 juni 2015



Managementsamenvatting

Organisatie, aanleiding en opdracht

Robert en Rademaker is een bureau wat is gespecialiseerd in content marketing en creatie. Zij zorgen ervoor dat hun klanten een langdurige relatie met hun doelgroepen kunnen aangaan middels boeiende content. Enkele jaren geleden is het bureau van koers gewijzigd: van creatie en consult naar content marketing en creatie. Het bureau vraagt zich af of potentiële klanten momenteel wel op een goede manier benaderd worden, maar er wordt niet consequent gekeken naar de klantreis (de customer journey).

Het bureau wil graag nieuwe klanten bereiken, maar weet niet hoe. Intern bestaat er geen documentatie wat betreft missie, visie, kernwaarden en positionering en de communicatie naar buiten toe erg is gering in volume en kwaliteit. Hierdoor heeft de buitenwereld (en dus de potentials) geen besef wie Robert en Rademaker nu precies is en wat het bureau doet. RR is als bedrijf naar buiten toe niet sterk genoeg gepositioneerd.

Centrale vraag

“Hoe kan Robert en Rademaker door middel van communicatie zijn positionering tijdens de customer journey meer lading geven?”

Onderzoek

Om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag, is onderzoek nodig. Er is inzicht verkregen in het bureau Robert en Rademaker, zijn doelgroep, zijn concurrentie, de B2B-markt waarin het bureau opereert en relevante trends en ontwikkelingen in B2B en content marketing. Daarnaast is er kwalitatief onderzoek uitgevoerd middels half-gestructureerde diepte-interviews met klanten en niet-klanten.

Belangrijkste conclusies

Uit het onderzoek kwamen enkele belangrijke conclusies naar voren:

De positionering van Robert en Rademaker is niet slecht: het past bij wat het bureau doet, hoe het handelt en wat het wil uitstralen. Het probleem zit in de uitvoering: klanten zien niet in wat voor bureau RR is en wat het nu precies doet. Het bureau draagt zijn eigen positionering niet goed uit waardoor er geen eenduidig beeld naar buiten toe is. Het bureau produceert zelf weinig tot geen content en laat hierdoor niet zien wat voor vakinhoudelijke kennis er daadwerkelijk in huis is. Daarnaast is er, door de ontbrekende documentatie betreft missie, visie, kernwaarden, geen ‘kapstok’ waaraan de positionering opgehangen kan worden.

Door de belangrijkste touchpoints van de customer journey in kaart te brengen, wordt het duidelijk waar het bureau zijn positionering zichtbaar dient te maken. De (potentiële) klant bevindt zich zowel off- als online tijdens het keuzeproces. Hier dient op ingespeeld te worden om in het hoofd van de doelgroep te blijven/te komen.



Strategisch advies

RR dient meer zichtbaar te worden door aan te tonen dat het een content marketing bureau is. Om de positionering meer lading te kunnen geven, dient het bureau zowel on- als offline acties te ondernemen. Vandaar dat er een *contentstRRategie* is ontwikkeld. Daarnaast dient het bureau zijn missie, visie en kernwaarden te documenteren, zodat deze voor iedereen vast ligt en er op teruggegrepen kan worden.

Via word-of-mouth binnen de netwerken van (potentiële) klanten, kan uiteindelijk de door RR geproduceerde content verspreid worden en wordt het bureau op deze manier vanzelf beter zichtbaar in meerdere netwerken en wordt de positionering beter geladen gedurende de customer journey. Via de crossmediale aanpak worden off- en online communicatie ingezet en versterken zij elkaar.

Via social media (Facebook, LinkedIn en Twitter) dient het bureau de interactie op te zoeken met de lezers. Door vakinhoudelijke discussies te starten of bij te wonen, kan RR laten zien dat het voldoende kennis in huis heeft. Daarnaast dient het zelf ook content te produceren, zodat het bureau ook voor zichzelf laat zien dat het verstand heeft van content marketing en creatie. Door zelf actief bezig te zijn met de productie van content, wordt de positionering van het bureau meer geladen. Daarnaast dient de corporate website aangepast te worden, daar is men ten tijde van het onderzoek al mee bezig geweest en het bureau heeft hier al eerder advies voor ontvangen.

Via de offline communicatie dient er meer gericht te worden op de interactie en het contact met (potentiële) klanten. De eerste oriëntatie naar een bureau vindt offline plaats, in de eigen netwerken. Robert en Rademaker dient zich in meerdere netwerken te gaan bevinden, waardoor het bereik van het bureau groter wordt. Door niet alleen zelf een Open Coffee te organiseren, maar ook andere bijeenkomsten te bezoeken, bevindt het bureau zich telkens in andere kringen. Daarnaast dient het concept van het pRRoefcollege op een vastere basis plaats te vinden. Robert en Rademaker kan hierin de inhoudelijke vakkennis 'aantonen' en maakt rechtstreeks contact met (potentiële) klanten, wat weer bijdraagt aan de netwerken waarin het bureau zich bevindt.

Inhoudsopgave

Voorwoord	Fout! Bladwijzer niet gedefinieerd.
Managementsamenvatting.....	1
Hoofdstuk 1 - Inleiding.....	5
Organisatie	5
Aanleiding.....	5
Doelstelling.....	5
Centrale vraag	6
Deelvragen	6
Onderzoeksaanpak	7
Begrippenlijst.....	8
Te gebruiken modellen	10
Leeswijzer.....	12
Hoofdstuk 2 - Merk	13
2.1 Robert en Rademaker	13
Wie is Robert en Rademaker en welke diensten levert hij?	13
Wat is de huidige positionering van Robert en Rademaker?	18
Wat is de identiteit en het huidige imago van Robert en Rademaker?	18
Welke communicatiemiddelen zet Robert en Rademaker momenteel in?	20
2.2. B2B-markt.....	21
Wat zijn de kenmerken van de B2B-markt waarin Robert en Rademaker werkzaam is?	21
Hoofdstuk 3 - Doelgroep	24
Wie is de doelgroep van RR en wat zijn hun behoeften?	24
Conclusies kwalitatief onderzoek	24
Waarom hebben de huidige klanten van Robert en Rademaker ervoor gekozen om diensten bij het bureau af te nemen?	28
Wie zijn de leden van de DMU van de doelgroep?	29
Hoe zag de customer journey van de huidige klanten van RR eruit?	30
Hoofdstuk 4 - Concurrenten.....	32
Wie zijn de concurrenten van Robert en Rademaker en hoe positioneren zij zich?	32
Hoe communiceren de concurrenten?	34
Waarin is RR onderscheidend t.o.v. hun concurrentie?	36
Hoofdstuk 5 - Trendanalyse	37



Welke trends op het gebied van communicatie spelen in de B2B-markt?	37
Wat zijn trends op het gebied van content marketing?	39
Hoofdstuk 6 - Conclusie & Strategisch advies	41
Beperkingen in het onderzoek	41
Positionering	41
Customer journey	43
Strategisch advies	46
ContentstRategie	46
Tijdsplanning	49
Budget	50
Bijlagen	51
Bibliografie	52



Hoofdstuk 1 - Inleiding

Organisatie

Robert en Rademaker is gespecialiseerd in content creatie en content marketing. *'We creëren, publiceren en promoten boeiende verhalen waarmee onze opdrachtgevers relaties met hun doelgroepen kunnen aangaan, behouden en verdiepen'* (Robert en Rademaker, 2013).

Bij het bureau geloven ze in *'wat boeit dat bindt'*. Mensen raken gefascineerd door verhalen waarin ze geïnteresseerd zijn. Deze verhalen zijn de bindende factor met een merk. Een andere quote die vaker voorbij komt is *'facts tell, stories sell'*. Hiermee wil het bureau zeggen dat het boeiende verhalen creëert voor de opdrachtgevers en dat het deze met een zo groot mogelijke impact wil verspreiden onder de beoogde doelgroepen.

Robert en Rademaker doet zowel de creatie als de marketing van de boeiende content die bindt. Ze creëren een goed verhaal rondom een product of dienst. Een verhaal dat mensen willen horen. Daarnaast zorgen ze dat het verhaal goed verspreid wordt: op het juiste moment, in het juiste format en via de juiste off- en online kanalen (Robert en Rademaker, 2013). De klantbehoefte wordt centraal gesteld bij het bedenken van authentieke, relevante en activerende content die bijdraagt aan concrete organisatiedoelstellingen.

Opmerking: in deze scriptie zal er gesproken worden over 'RR', het betreft in dat geval het bedrijf Robert en Rademaker.

Aanleiding

In 2007 startte Robert en Rademaker (RR) als een zelfstandige onderneming in creatie en consult. Inmiddels is de koers van Robert en Rademaker verlegd naar content creatie en content marketing. Het bureau mist inzicht in waarom klanten diensten bij RR afnemen. Daarnaast is het de vraag of potentials momenteel wel op een goede manier benaderd worden. Dit komt omdat er niet consequent wordt gekeken naar de klantreis (de customer journey). Doordat het bureau niet weet hoe deze reis in elkaar steekt, weet het niet of de potentiële klanten überhaupt bereikt worden.

Er kan geconstateerd worden dat het bedrijf graag nieuwe klanten wil bereiken, maar dat het niet weet hoe. Daarnaast bestaat er intern geen uitgebreide documentatie wat betreft missie, visie en kernwaarden. De communicatie naar buiten toe is tevens erg gering in volume en kwaliteit. Hierdoor hebben potentiële klanten geen besef wie Robert en Rademaker nu precies is en wat het bureau doet. Hieruit kan geconcludeerd worden dat Robert en Rademaker als bedrijf niet sterk genoeg gepositioneerd is naar buiten toe.

Doelstelling

De doelstelling van deze scriptie kan als volgt omschreven worden:

Breng de informatie- en communicatiebehoeften van de doelgroep van RR in kaart aan de hand van zijn customer journey en zoek uit hoe het bureau, aan de hand van zijn positionering, kan inspelen op de behoeften van deze doelgroep.



Centrale vraag

De vraag die uiteindelijk in deze scriptie beantwoord gaat worden, is de volgende:

Hoe kan Robert en Rademaker door middel van communicatie zijn positionering tijdens de customer journey meer lading geven?

Deelvragen

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, dient er gekeken te worden naar de volgende deelvragen:

Merk

1. Wie is Robert en Rademaker en welke diensten levert hij?
2. Wat is de huidige positionering van Robert en Rademaker?
3. Wat is de identiteit en het huidige imago van Robert en Rademaker?
4. Welke communicatiemiddelen zet Robert en Rademaker momenteel in?
5. Wat zijn de kenmerken van de B2B-markt waarin Robert en Rademaker werkzaam is?

Doelgroep

6. Wie is de doelgroep van Robert en Rademaker en wat zijn hun behoeften?
7. Waarom hebben de huidige klanten van Robert en Rademaker ervoor gekozen om diensten bij het bureau af te nemen?
8. Wie zijn de leden van de DMU van de doelgroep?
9. Hoe ziet de customer journey van de huidige klanten eruit?

Concurrenten

10. Wie zijn de huidige concurrenten van Robert en Rademaker en hoe positioneren zij zich?
11. Hoe communiceren de concurrenten?
12. Waarin is Robert en Rademaker onderscheidend t.o.v. hun concurrentie?

Trendanalyse

13. Welke trends op het gebied van communicatie spelen in de B2B-markt?
14. Wat zijn trends op het gebied van content marketing?

Onderzoeksaanpak

Om antwoord te kunnen geven op de deelvragen en de centrale vraag is er zowel in- als extern onderzoek naar het bureau uitgevoerd. Het MDC-model (Riezebos & van der Grinten, 2008) is de rode draad in deze scriptie. Dit model biedt een stappenplan voor een scherpe positionering en kan ervoor zorgen dat de positionering van RR verscherpt wordt. Hierover meer op pagina 12 van deze scriptie.

Middels deskresearch en interne gesprekken is het bedrijf, de huidige positionering en zijn communicatie in kaart gebracht. Daarnaast is de doelgroep middels kwalitatief onderzoek in kaart gebracht en is de customer journey in kaart gebracht. Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd onder 4 klanten en 6 niet-klanten van Robert en Rademaker. Als laatste is de concurrentiepositie van het bureau middels deskresearch beschreven. Vervolgens zijn aan de hand van deskresearch en literatuuronderzoek de belangrijkste kenmerken, trends en ontwikkelingen in de B2B-markt in kaart gebracht.

Kwalitatief onderzoek

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er inhoudelijke informatie van de doelgroep van RR nodig is. Er dient achterhaald te worden hoe de customer journey in elkaar steekt en wat de communicatie- en informatiebehoeften van de doelgroep zijn. Vandaar dat er half-gestructureerde interviews met zowel klanten als niet-klanten van het bureau gehouden zijn. Met kwalitatief onderzoek kan er de diepte worden ingegaan omdat er ruimte is voor eigen inbreng van de respondent (Verhoeven, 2010). De onderzoeker dient zich flexibel op te stellen en in te spelen op de situatie.

Het kwalitatieve onderzoek is uitgevoerd onder 4 klanten en 6 niet-klanten van Robert en Rademaker. Vanwege non-respons zijn er uiteindelijk meer niet-klanten als klanten geïnterviewd. Peter Rademaker had zes klanten toegewezen om te benaderen. Vooraf heeft hij ze eerst zelf gemaild met een aankondiging en de vraag of ze interesse hadden om mee te werken aan dit onderzoek. Vier hiervan reageerden positief en daarmee is een interview gehouden. De twee anderen reageerden niet en na meerdere mails en telefoontjes, is ervoor gekozen om het te houden bij de vier klanten die al geïnterviewd waren. Peter Rademaker had geen idee wie er nog meer benaderd kon worden en vanwege de geringe doorlooptijd van dit onderzoek is er niet meer verder gezocht.

Om de non-respons te compenseren, zijn vier niet-klanten die werkzaam zijn in dezelfde branches als de geïnterviewde klanten geïnterviewd (Overheid, zorginstelling, software en vastgoed). Daarnaast zijn er twee extra branches toegevoegd: verzekeringen en onderwijs. Voor alle branches heeft het bureau in het verleden al eens eerder gewerkt.

Validiteit

Om ervoor te zorgen dat de uitkomsten van het onderzoek enigszins valide zullen zijn, zijn de interviews half-gestructureerd afgenomen. Hierdoor zat er een bepaalde mate van vastigheid in de vragen waardoor dezelfde vragen aan verschillende respondenten gesteld konden worden. Daarnaast is er gelet op sociaal wenselijke antwoorden. Om dit tot een minimum te beperken, zijn alle respondenten één voor één op hun eigen kantoor (in een afgezonderde spreekkamer) geïnterviewd.

Begrippenlijst

Ter verduidelijking van deze scriptie, zijn er enkele veelgebruikte begrippen geoperationaliseerd. Deze worden in de rest van dit rapport gehanteerd. De begrippen staan op alfabetische volgorde.

Behoeften

De behoefte aan communicatie en informatie van de doelgroep tijdens zijn klantreis.

Business-to-business

Robert en Rademaker richt zich niet op consumenten (business-to-consumer), maar op andere bedrijven. De marketingcommunicatie is dus business-to-business gerelateerd: bij b-to-b gaat het om de communicatie van een organisatie die is gericht op andere organisaties (Michels, 2010, p. 159).

Er zijn verschillen in koopgedrag tussen B2B en B2C. Het doel van een aankoop is op beide markten gelijk: het oplossen van een probleem of voorzien in een behoefte. De doelstellingen en de strategie van een bedrijf zijn van grote invloed op de besluitvorming bij B2B-aankopen. Bovendien zijn er met de aanschaf van producten voor organisaties hogere bedragen gemoeid. Dit kan gaan om eenmalige investeringen maar ook steeds terugkerende aankopen (Verhage, 2009, p. 187).

Content marketing

In een artikel op Marketingonline valt te lezen dat content marketing *“een vorm van marketing is wat gebaseerd is op de gedachte dat relevante en waardevolle content in het huidige medialandschap het meest geëigende middel is om een goed gedefinieerde doelgroep aan te trekken, aan je te binden en tot interactie aan te zetten (van Beek, 2011).”*

Deze definitie komt vrijwel overeen met hetgeen wat Robert en Rademaker onder content marketing verstaat: *“het realiseren van marketingdoelstellingen door doelgroepen stelselmatig en met meerdere middelen/mediakanalen te voorzien van relevante informatie (content) die precies aansluit op hun behoefte”.*

In het interne document *Robert en Rademaker koers 2009-2010* staat dat content marketing draait om het neerzetten van een bedrijf of organisatie als betrouwbare bron van relevante informatie op een specifiek terrein. De informatiebehoefte van de doelgroep wordt als uitgangspunt genomen. *“Content marketing is klantgedreven en ondersteunend. Het doel is het faciliteren van conversie door het aangaan, behouden en verdiepen van een duurzame en wederzijds profijtelijke relatie”.*

Customer Journey in de B2B markt

De customer journey is de reis die een klant aflegt voordat deze een aankoop doet. Een bekend model wat hierbij hoort is die van McKinsey (Kiksen, 2015). Het model is toegespitst op consumentenaankopen, maar kan ook toegepast worden voor de zakelijke markt. Volgens McKinsey doorloopt een consument vier primaire fasen (*consideratie, actieve evaluatie, moment van aankoop en gebruik*). Per fase kan een marketeer een klant winnen of verliezen. Tijdens de verschillende fasen kan de consument met het merk in contact komen, dit zijn touchpoints. Hierover verderop in de begrippenlijst meer.

De customer journey van business-to-consumer (B2C) ziet er anders uit dan die van business-to-business (B2B). Een belangrijk verschil tussen deze twee zit hem in het feit dat de B2B journeys meestal samengesteld zijn. Bij een B2C journey is de consument meestal ook degene die beslist over de uiteindelijke aankoop, terwijl dat bij B2B-omgevingen veel gecompliceerder ligt. Degene die de zoektocht uitvoert, hoeft niet per se degene te zijn die de aankoop ook daadwerkelijk maakt. Het koopproces loopt meestal over meerdere personen, die elk weer hun eigen specifieke journey afleggen (Holterman, 2013). Dit zijn DMU's, hierover valt verderop in dit theoretisch kader meer te lezen.

In vergelijking met consumentenmarkten worden de producten in B2B markten sneller geassocieerd met de organisatie die de producten aanbiedt (Michels, 2010, p. 160). Verhage vertelt in zijn boek *Grondslagen van de Marketing* dat een duurzame relatieopbouw tussen leveranciers en afnemers steeds meer prioriteit krijgt (o.m. door vele herhalingsaankopen), maar vaak geven technische of economische argumenten (kwaliteit, prijs en levertijd) de doorslag bij koopbeslissingen (2009, p. 187).

Doelgroep

Er bestaat geen eenduidige beschrijving van de doelgroep van Robert en Rademaker. Het bedrijf heeft een breed scala aan klanten, waardoor er geen eenvoudige beschrijving mogelijk is. Er wordt in deze scriptie uitgegaan van de potentiële klant.

In het interne document *Robert en Rademaker koers 2009-2010* komen drie klanttypen naar voren waarvoor het bureau een toegevoegde waarde heeft. Bij deze klanttypen komen de werkzaamheden van RR het best tot hun recht. Ze moeten het naar eigen zeggen meer hebben van ambassadeurs dan van hit-and-run klanten (Robert en Rademaker, 2009).

DMU

Wil Michels spreekt in zijn *Communicatiehandboek* (2010, p. 160) over *decision making units* (DMU). Dat is een tijdelijke of vaste groep mensen in een organisatie die betrokken is bij de beslissing om een nieuw product aan te schaffen. Binnen B2B is er zelden sprake van impulsaankopen, de aankoopbeslissing wordt meer rationeel genomen en het duurt enige tijd voordat tot aankoop wordt besloten. Er worden vaak meerdere offertes bij verschillende aanbieders opgevraagd.

In veel bedrijven werken allerlei mensen nauw samen om tot een koopbeslissing te komen. Afhankelijk van wat er precies wordt gekocht zijn de leden van een inkoopgroep allemaal andere personen met een bepaalde expertise of belang in de aankoop. De personen die deel uitmaken van een DMU spelen tijdens het aankoopproces elk een verschillende rol, en soms meerdere rollen. In grote lijnen wordt er onderscheid gemaakt tussen zeven rollen: *initiator*, *beïnvloeder*, *adviseur*, *gatekeeper*, *beslisser*, *inkoper* en *gebruiker* (Verhage, 2009, p. 189).

Identiteit

Identiteit is de verzameling kenmerken die door leden van de organisatie als typerend wordt gezien voor het eigen bedrijf (van Riel, 2010, p. 38). Denk hierbij aan wat de organisatie is en wat deze uitstraalt. Volgens van Riel bestaat de identiteit van een organisatie uit meerdere aspecten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een *gewenste*, *geprojecteerde*, *gepercipieerde* en *toegepaste* identiteit (p. 31).

De identiteit van de organisatie dient helder te zijn, alvorens er een positionering bepaald kan worden. Door eerst intern naar het eigen bedrijf te kijken, kan er al geconstateerd worden hoe het bedrijf zich gedraagt en wat het naar buiten toe uitstraalt.

Imago

Het doel van communicatieactiviteiten van een organisatie is in de meeste gevallen een positief beeld te creëren bij verschillende publieksgroepen. Het beeld dat publieksgroepen van de organisatie hebben, wordt imago genoemd (Michels, 2010, p. 55).

Doordat het imago het beeld is van externe publieksgroepen en dus ook de doelgroep, dient er ook gekeken te worden naar het huidige imago van RR. Met een nieuwe of verscherpte positionering kan er eventueel worden bijgesteld in het imago.

Marketingcommunicatie

Marketingcommunicatie is de combinatie van alle middelen die een onderneming inzet om relaties met haar doelgroepen op te bouwen door hen te informeren of zodanig te beïnvloeden, dat ze een positief beeld van de onderneming krijgen, haar ideeën accepteren of haar producten of diensten kopen (Verhage, 2009, p. 381).

Positionering

In het boek Positioneren van Rik Riezebos en Jaap van der Grinten (2008) staat de volgende definitie: *“Positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten(p. 20).”*

Daarnaast is positioneren een must omdat het steeds moeilijker is geworden om een plekje in het overvolle brein van de doelgroep te veroveren (Riezebos & van der Grinten, 2008, p. 88).

Touchpoints

Tijdens de customer journey zijn er verschillende fasen in het koopproces (Verhage, 2009, P. 189). Gedurende deze fasen komt de klant via verschillende kanalen in contact met de organisatie in kwestie. Deze verschillende contactpunten heten touchpoints.

Te gebruiken modellen

Hieronder staan de in het onderzoek gehanteerde modellen beschreven. Op basis van welke keuzes zijn deze modellen gebruikt en waar dienen ze voor?

MDC-Model (Riezebos & van der Grinten, 2008)

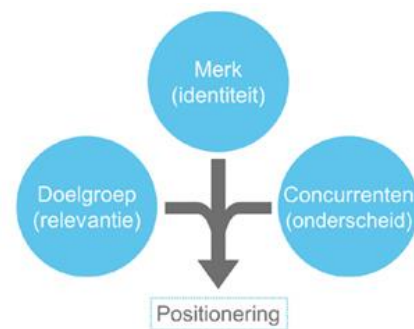
Omdat Robert en Rademaker nieuwe klanten aan zich wil binden, maar de communicatie naar buiten toe gering is in volume en kwaliteit (dit komt door het ontbreken van interne documentatie over het bedrijf zelf), dient er nog eens grondig naar de positionering van het bedrijf gekeken te worden.

Het bedrijf positioneert zich momenteel als een content marketing en creatie bureau met als propositie *‘wat boeit, dat bindt’*. Om te kijken hoe en of deze positionering meer zichtbaar dient te worden, wordt in deze scriptie gebruik gemaakt van een positioneringsmodel: het MDC-model.

Er zijn verschillende modellen om tot een positionering te komen. Denk bijvoorbeeld aan de *hiërarchie van behoeften* van Maslow. Deze motivatietheorie wordt gebruikt bij het zodanig positioneren van een product dat dit potentiële kopers zo veel mogelijk aanspreekt (Verhage, 2009). Echter is deze theorie toegespitst op de consument, terwijl RR werkzaam is in de B2B-markt. Daarnaast zou er een positioneringsgrafiek gemaakt kunnen worden. Er dient een marktonderzoek uitgevoerd te worden en de resultaten daarvan worden in een positioneringsgrafiek geplaatst. De posities van het eigen product en die van de concurrenten kunnen worden uitgetekend. Op deze manier wordt het goed zichtbaar hoe de producten op de markt worden gezien en welke merken het meest op elkaar lijken (Verhage, 2009). Ook deze manier om tot een positionering te komen is vrij eenzijdig: er wordt alleen naar de markt van het product gekeken. Juist hoe het product intern ontstaat is hier achterwege gelaten.

Het MDC-model brengt juist wel de in- en externe factoren van het te positioneren product/dienst in kaart. De drie grootheden (Merk-Doelgroep-Concurrenten) worden weergegeven in drie bollen (Riezebos & van der Grinten, 2008, p. 23).

Het MDC-model wordt in dit onderzoek gebruikt omdat het direct inzicht geeft in belangrijke aspecten van de onderneming. Allereerst wordt inzichtelijk gemaakt hoe de interne organisatie in elkaar zit. Tijdens het contact met externe doelgroepen is het belangrijk om te weten hoe je er intern voor staat omdat dit effect heeft op de uitstraling naar buiten toe. Je kunt wel zeggen dat je het één bent, maar als je vervolgens naar buiten toe het ander uitstraalt, valt dit direct op.



De oorspronkelijke bedoeling van dit model is dat er een scherpe positionering wordt neergezet, maar in deze scriptie wordt het model gebruikt om te kijken of de huidige positionering aansluit op de ervaring van klanten en in hoeverre de positionering bijgestuurd dient te worden.

Vijfkrachtenmodel

Het vijfkrachtenmodel is onderdeel van het MDC-model binnen de 'Concurrentenbol'. Het model geeft inzicht in welke concurrenten je kunt onderscheiden en welke in de toekomst ook het concurrentieveld kunnen betreden. Het helpt bij het in kaart brengen van de concurrenten die je in eerste instantie niet op je netvlies had. In het onderzoek naar Robert en Rademaker kan deze groep worden meegenomen. De markt waarin het bureau opereert wordt hierdoor in kaart gebracht.

Customer journey

Omdat het bureau niet weet of de potentiële klanten überhaupt wel bereikt worden, is het belangrijk om in kaart te brengen hoe zij zoeken en wat zij tijdens die zoektocht belangrijk vinden. Een bekende methode die wordt toegepast voor consumentenaankopen is McKinsey's *Consumer Decision Journey* (Kiksen, 2015). In de SWOCC publicatie *Merken in b2b* wordt het model toegepast op de zakelijke markt.

Het aankoopproces is volgens McKinsey fundamenteel veranderd. In de traditionele situatie was het aankoopproces een periode waarin consumenten beïnvloed konden worden. De consument startte met een aantal potentiële merken wat langzaamaan afnam naar mate de consument werd blootgesteld aan reclame-uitingen. Hierdoor bleef er uiteindelijk maar één merk over. McKinsey stelt dat consumenten zich steeds vaker buiten de bestaande verkooptrechter bewegen en op een andere manier informatie zoeken over hun aankopen (Kiksen, 2015, p. 27).

Er zijn verschillende fasen en contactmomenten (touchpoints) in het aankoopproces waarbij een marketeer in iedere fase een klant kan winnen of verliezen. Het model is circulair waardoor het proces onderbroken kan worden. Dit sluit goed aan bij de toepassing op B2B omdat er vaak meerdere personen betrokken zijn bij zo'n aankoopproces (DMU's). Vandaar dat het goed is om ook bij dit onderzoek stil te staan bij de verschillende fasen en de bijbehorende contactmomenten. Als Robert en Rademaker per fase duidelijk in beeld heeft wat voor behoeften een potentiële klant heeft, kan het met zijn communicatie en zijn positionering hierop inspelen.

Leeswijzer

Deze scriptie is opgedeeld in verschillende hoofdstukken. Dit maakt het geheel overzichtelijk en zorgt ervoor dat de lezer gemakkelijk iets terug kan vinden.

Hoofdstuk 1 – Inleiding | Dit hoofdstuk gaat over de aanleiding, probleemstelling en de onderzoeksopzet. Er is beschreven hoe het onderzoek is aangepakt en met welk theoretisch kader er is gewerkt.

Hoofdstuk 2 – Merk | In dit hoofdstuk wordt het bureau Robert en Rademaker geanalyseerd. Er komen verschillende onderdelen aan bod, zoals de merkidentiteit, communicatiemiddelen, imago en de huidige positionering. Daarnaast is de B2B-markt beschreven.

Hoofdstuk 3 – Doelgroep | De doelgroep van Robert en Rademaker is geanalyseerd. Hierbij is gebruik gemaakt van de verkregen informatie van de kwalitatieve interviews.

Hoofdstuk 4 – Concurrenten | In dit hoofdstuk valt alles te lezen over de concurrentie van het bureau.

Hoofdstuk 5 – Trendanalyse | Relevante trends en ontwikkelingen op het gebied van B2B en content marketing komen in dit hoofdstuk aan bod.

Hoofdstuk 6 – Conclusie & Strategisch advies | Aan de hand van de uitkomsten van het onderzoek, zijn er conclusies beschreven die uitmonden in een strategisch advies. Daarnaast wordt de centrale vraag in dit hoofdstuk beantwoord.



Hoofdstuk 2 - Merk

Om de organisatie beter te leren kennen, wordt in dit deel de 'Merkbol' van het MDC-model ingevuld. Dit stuk gaat over de interne analyse van Robert en Rademaker. Daarnaast wordt er gekeken naar de business-to-business markt (B2B) waarin het bureau actief is.

2.1 Robert en Rademaker

Volgens Riezebos en van der Grinten (2008) is het belangrijk om eerst intern naar je merk/organisatie te kijken, alvorens je een positionering gaat opstellen. Daartoe wordt er eerst een *organisatie-identiteit* beschreven. Deze bestaat in dit model uit zes kerncompetenties en zullen in deze paragraaf stuk voor stuk behandeld worden.

Wie is Robert en Rademaker en welke diensten levert hij?

Robert en Rademaker is gespecialiseerd in content creatie en content marketing. *'We creëren, publiceren en promoten boeiende verhalen waarmee onze opdrachtgevers relaties met hun doelgroepen kunnen aangaan, behouden en verdiepen'* (Robert en Rademaker, 2013).

Robert en Rademaker doet zowel de creatie als de marketing van de boeiende content die bindt. Ze creëren een goed verhaal rondom een product of dienst. Een verhaal dat mensen willen horen. Daarbij wordt ook geleid op de verspreiding: op het juiste moment, in het juiste format en via de juiste off- en online kanalen (Robert en Rademaker, 2013). In een intern document staat dat de klantbehoefte centraal wordt gesteld bij het bedenken van authentieke, relevante en activerende content die bijdraagt aan concrete organisatiedoelstellingen. Dit is terug te horen in de telefoongesprekken met klanten: er wordt veel gespard en overlegd met de klant waardoor er goed geluisterd wordt naar de wensen.

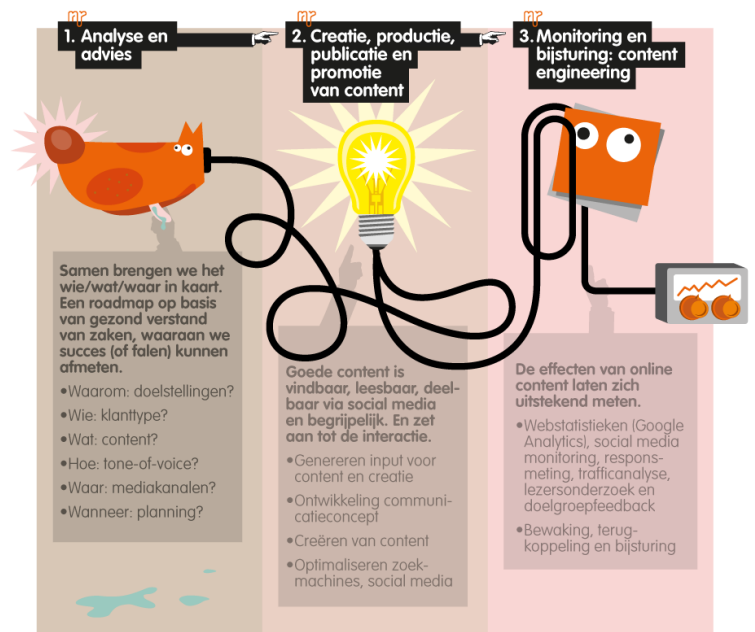
Diensten

Robert en Rademaker biedt alles aan wat met content creatie te maken heeft. In de glossy die ter ere van het 5-jarig bestaan gemaakt is, staan de volgende producten aangeboden (Robert en Rademaker, 2013):

- | | |
|----------------------------|-------------------------|
| *Communicatieconcepten | * Redactieformules |
| *Magazines | *Nieuwsbrieven |
| *Infographics | *Social media campagnes |
| *Content domeinen | *Corporate stories |
| *Storytelling | *Corporate design |
| *Corporate identity | *Ghostwriting |
| *Blogging | *Magazines |
| *Video's | *Motion graphics |
| *Websites en landingspages | *E-mail campagnes |

Voor het ontwikkelen van de juiste content, wordt een driestappenplan aangehouden:

1. Analyse en strategisch advies
Het wie/wat/waar wordt in kaart gebracht
2. Creatie, productie, publicatie en promotie van content
Goede content is niet alleen entertaining maar ook vindbaar, leesbaar, deelbaar en begrijpelijk.
3. Monitoring en bijsturing: content engineering
Namenen van de effecten en hier eventueel op bijsturen.



Op bijgaande afbeelding staat het stappenplan duidelijk uitgelegd (Robert en Rademaker, 2014)

Medewerkers

Momenteel werken er 6 personen bij het bureau. De medewerkers zijn onderverdeeld in team Oranje en team Zwart. Beide teams beheren hun eigen klantenportfolio.

Team Oranje

Team Oranje bestaat uit eigenaar en tekstschrijver Peter Rademaker, vormgever Diederik de Moei en programma manager Marieke Seijkens.

Team Zwart

Dit team bestaat uit eigenaar en vormgever Robert Claassen, tekstschrijver Annemijn Coenen en programma manager Marlieke Talen.

Om het bureau beter te leren kennen, zijn er aan het begin van het onderzoek enkele kennismakingsgesprekken gevoerd met alle medewerkers. De uitwerkte versies zijn te vinden in de bijlage op pagina 4. De eigenaren Peter en Robert zijn hierbij buiten beschouwing gelaten omdat zij een eigen visie op het bureau hebben. Ook is er niet gesproken met Marlieke Talen omdat zij ten tijde van de start van dit onderzoek met zwangerschapsverlof was.

De belangrijkste zaken die tijdens de gesprekken naar voren kwamen, zijn de volgende:

- Bij Robert en Rademaker staat creativiteit hoog in het vaandel: er wordt gericht op strategisch advies, maar wel altijd met ondersteuning van creatieve oplossingen en middelen. Het is dus geen productiebureau: er wordt goed nagedacht over de gedachte achter het product.



- Doordat RR specifiek op content marketing en creatie zit, wordt er gesproken over een groep vakspecialisten.
- RR is zowel in- als extern een open organisatie. Er heerst geen hiërarchie: Robert en Peter werken gewoon mee in het bedrijf. De lat wordt hoog gelegd en iedereen werkt mee aan dit gemeenschappelijk doel.
- Alle medewerkers geven aan dat de meeste nieuwe klanten met mond-tot-mond reclame bij RR terecht komen.
- Doordat het team aan de kleine kant is, heeft dat voor- en nadelen. Het voordeel is dat er weinig 'lagen' in de organisatie zitten, dus er kan sneller actie worden ondernomen. Een nadeel is dat kleinere projecten al sneller 'ondergesneeuwd' kunnen worden door grote projecten omdat het team niet alles in één keer kan opvangen. Ook kan het bureau grote projecten niet (alleen) dragen. Hierdoor wordt er na een pitch vaak gekozen voor een ander bureau die er wel capaciteit voor heeft.
- Robert en Rademaker werkt niet vóór een klant, maar SAMEN met een klant.

Historie

Robert Claassen en Peter Rademaker begonnen hun samenwerking in 2002 bij een landelijk top 10 communicatiebureau. Als art director en copywriter ontwikkelden ze merkidentiteiten en communicatieconcepten voor overheden en ondernemingen in finance, ICT, vastgoed, retail en dienstverlening.

In 2007 startte Robert en Rademaker als zelfstandige onderneming in creatie en consult. (Robert en Rademaker, 2009). Inmiddels is de koers van Robert en Rademaker verlegd naar content creatie en content marketing en is het bedrijf groeiende.

Bedrijfsoriëntatie

Bedrijfsoriëntatie verwijst naar de in een organisatie heersende focus. Deze kent vier varianten: product, proces, markt of organisatie. De vier oriëntaties worden verdeeld in twee dimensies: gesloten versus open en controle versus flexibiliteit (Riezebos & van der Grinten, 2008).

Op basis van de hierboven beschreven dimensies, is het bureau getoetst. Hierover meer in de bijlage op pagina 10. Robert en Rademaker stelt zich open voor invloeden van buitenaf en hanteert een mate van flexibiliteit naar de medewerkers toe. Het bureau is daarom te typeren als een *organisatiegeoriënteerde organisatie*, ook wel een 'wij-organisatie'.

Volgens Riezebos en van der Grinten (2008) ligt bij dit soort bedrijven het accent op het bouwen van het 'interne radarwerk' met een onderscheidende, eigenzinnige cultuur. Deze organisatie is echter allesbehalve gesloten. Een organisatiegeoriënteerde organisatie is vaak gericht op samenwerkingsverbanden en is alert op vragen van klanten (p. 36).

Een bedrijfsoriëntatie is als onderzoeker zijnde moeilijk hard te maken, maar er kan wel een schatting gemaakt worden: *“Voor positionering is het van belang in te schatten tot welk type je de organisatie in kwestie kunt rekenen (Riezebos & van der Grinten, 2008, p. 32)”*. Vandaar dat er toch een uitspraak gedaan is over de oriëntatie van het bedrijf.

Kerncompetenties

Riezebos en van der Grinten (2008) beweren dat vanuit de historie van een organisatie en op basis van de bedrijfsoriëntatie is vast te stellen waar de specifieke kracht van die organisatie ligt en waarmee successen ten opzichte van concurrenten zijn behaald. Deze zaken worden ook wel de kerncompetenties van het bedrijf genoemd en kunnen de basis vormen voor een lang competitief voordeel.

Er zijn verschillende soorten kerncompetenties die je kunt categoriseren naar de vier bedrijfsoriëntaties: product-, proces-, markt- en organisatiegeoriënteerd. De volgende kerncompetenties zijn binnen het bureau te onderscheiden:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| *Marktkennis (marktgeoriënteerd) | *Klantcontact (marktgeoriënteerd) |
| *Samenwerken (organisatiegeoriënteerd) | *Inleven |
| *Sociale vaardigheid | *Storytelling |

Aan de hand van de theorie van Riezebos en van der Grinten (2008) zijn de competenties samenwerken, marktkennis en klantcontact gecategoriseerd naar één van de bedrijfsoriëntaties. Deze competenties zijn meer gericht op het proces van het bureau.

Als extra toevoeging, zijn er vakinhoudelijke competenties toegevoegd (sociale vaardigheid, inleven, storytelling) die aangeven waar Robert en Rademaker m.b.t. zijn werkzaamheden goed in is. De combinatie van de zes kerncompetenties geeft een goed beeld van het bureau in zijn geheel.

In bijlage op pagina 10 worden alle kerncompetenties toegelicht.

Visie & Missie

“Een visie is een kort en krachtig geformuleerd beeld van de markt over vijf à tien jaar. (...) Een missie is een pakkende beschrijving van de wijze waarop de organisatie denkt haar doelen te realiseren binnen de kaders van de visie (Riezebos & van der Grinten, 2008, p. 45).”

In een persoonlijk gesprek met Peter Rademaker komt naar voren dat hij vindt dat de missie en visie aan elkaar gelijk staan. Bij Robert en Rademaker geloven ze in *wat boeit, dat bindt*. Om klanten langdurig te binden, moet je ze voortdurend boeien (mensgerichte beleving). Robert en Rademaker zoekt binnen creatie en marketing naar manieren waarop zij die mensgerichte beleving kunnen veroorzaken (persoonlijke communicatie, 5 maart 2015).

Een beschreven missie en visie zijn bij de organisatie dus niet aanwezig. Door het gebrek aan deze zaken, zijn de gedachten hierover alleen impliciet in de organisatie aanwezig. Hierdoor kan een eenduidig gedachtegoed naar buiten worden gedragen. Hierover later meer in hoofdstuk 6 – Conclusie & Strategisch advies.

Cultuur

Binnen Robert en Rademaker heerst een *adhocratie*. Dit type organisatie is zeer dynamisch en flexibel en is terug te vinden bij een organisatiegeoriënteerde organisatie. Volgens Riezebos en van der Grinten (2008) staan in een adhocratie projecten centraal en worden de beslissingen zo genomen dat het project zo goed mogelijk uitgevoerd kan worden. Tevens heerst er een echte ondernemingsgeest (p. 53). De uitgewerkte organisatiecultuur is terug te lezen in de bijlage op pagina 11.

Volgens Riezebos en van der Grinten is de organisatiecultuur in toenemende mate van belang voor positionering. De toename van het dienstverlenende aspect in de bedrijfsvoering speelt hierbij een rol. Service is namelijk in de huidige diensten- en informatiemaatschappij de manier om toegevoegde waarde te creëren (2008, p. 55). De aard van het contact wordt gevormd door de manier waarop een medewerker vanuit de organisatiecultuur denkt, voelt en handelt. Deze theorie stoelt op de theorie over identiteit en imago, zie verderop in deze scriptie op pagina 20. Succesvolle organisaties onderscheiden zich volgens Riezebos en van der Grinten door een unieke cultuur die zekerheid, duidelijkheid en continuïteit verschaft en een gezamenlijke identiteit alsmede een gevoel van richting geeft (2008, p. 55).

Kernwaarden

Kernwaarden vormen de leidraad voor het denken en handelen in een organisatie (Riezebos & van der Grinten, 2011). Echte kernwaarden blijven ook bij veranderingen in de markt overeind. Wanneer een organisatie door dergelijke veranderingen snel bereid is haar kernwaarden aan te passen, blijkt het dat dit geen nagestreefde idealen zijn (p. 56).

RR heeft geen vastgelegde kernwaarden. In een persoonlijk gesprek met Peter, is echter wel naar voren gekomen dat er intern wel kernwaarden voor de medewerkers gehanteerd worden. Dit zijn de volgende (persoonlijke communicatie, 2014):

*Flexibel * Ondernemend *Goed met klanten kunnen omgaan

Bovenstaande waarden zijn zeker terug te zien in de manier waarop er gewerkt wordt binnen het bureau. De uitgewerkte kernwaarden zijn te lezen in de bijlage op pagina 11.

Merkarchitectuur

Binnen de interne analyse van het MDC-model onder de 'Merkbol' behoort ook de merkarchitectuur. Volgens Riezebos en van der Grinten (2008) kan een organisatie ervoor kiezen de naam van haar organisatie als merk in te zetten of de markt met een of meerdere productmerken betreden (p. 63).

Merknaamstrategie

Robert en Rademaker is een merknaam op zich. De organisatie gebruikt haar naam dus meteen als merknaam. Het bureau verkoopt diensten en geen producten, vandaar dat er ook niet meerdere productnamen binnen de dienstverlening van RR vallen.

Wat is de huidige positionering van Robert en Rademaker?

In het communicatieplan van het bureau staat dat RR met zijn communicatie inspeelt op de belevingswereld van de klant (Robert en Rademaker, 2013). Het bureau positioneert zich als een bureau dat opdrachtgevers helpt om een klik met hun klant te creëren middels content marketing. Dit doen zij met een bijbehorende propositie: “*Wat boeit, dat bindt.*” Wat een doelgroep boeit, is hetgeen waardoor zij zich aan een merk bindt.

Er zijn vier verschillende vormen om te positioneren: *informationele positionering, transformationele positionering, tweezijdige positionering en een uitvoeringspositionering* (Michels, 2010). De positionering van Robert en Rademaker stoelt momenteel op een *informationele positionering* omdat er concrete, functionele eigenschappen worden benadrukt. Het productvoordeel, in dit geval het voordeel van content marketing, wordt benadrukt: wat boeit, dat bindt.

Volgens Riezebos en van der Grinten (2008) past de positionering van RR bij een positionering waarbij het product centraal staat (p. 131). Het betreft een rationeel voordeel van het product: wat een doelgroep boeit, is hetgeen waardoor zij zich aan een merk bindt.

Aan de geïnterviewde klanten van Robert en Rademaker is gevraagd wat het bureau volgens hen doet. Geen enkele respondent benoemt specifiek content marketing. Er wordt aangegeven dat men denkt dat het bureau breed opereert. Een respondent benoemt RR tot een ‘ideeënmachine’: hun energie en kracht ligt in concepten bedenken, overleggen met klanten en vernieuwend bezig zijn.

Associaties die naar boven komen bij de vier geïnterviewde klanten zijn erg verdeeld, alleen het woord *creatief* wordt twee keer benoemd. De overige associaties hebben veel te maken met wat het bureau uitstraalt volgens de respondenten: *enthousiast, vormgevingsbureau, passie voor het vak, innovatie en gezelligheid*. Voor de uitgebreide lijst met associaties, zie de bijlage op pagina 78.

Aan de hand van de geïnterviewde klanten kan gezegd worden dat de positionering van RR niet goed tot zijn recht komt: niemand benoemt uit zichzelf dat RR een content marketing bureau is.

Wat is de identiteit en het huidige imago van Robert en Rademaker?

De identiteit van een organisatie bestaat volgens Cees van Riel (2010) uit meerdere aspecten. Er wordt onderscheid gemaakt tussen een *gewenste, geprojecteerde, gepercipieerde en toegepaste* identiteit (Identiteit & Imago, p. 31). Deze identiteiten staan voor Robert en Rademaker hieronder uitgewerkt.

Gewenste identiteit

Dit is wat men als organisatie wil uitstralen (van Riel, 2010). Het gaat hier om wat het topmanagement hoopt dat de organisatie is of zal worden (van Riel, 2010, p. 43). In het ondernemingsplan van Robert en Rademaker (n.d.) staat het volgende geformuleerd:



"R&R wil uitgroeien tot een creatief gestuurd en gedreven bedrijf dat een relatief bescheiden, maar kenmerkende en opvallende positie in de regionale communicatiemarkt inneemt. Een bedrijf dat bekend staat om inhoudelijke kwaliteit, verfrissende ideeën en een ongedwongen, professionele samenwerking.

We willen een inhoudelijke, creatieve en strategische counterpart zijn voor onze klanten. We zijn open, gastvrij en communicatief. Intern leeft een cultuur van inspiratie en humor."

Geprojecteerde identiteit

De geprojecteerde identiteit houdt in wat men feitelijk uitstraalt naar buiten toe (van Riel, 2010). Het gaat hierbij om de impliciete en expliciete signalen in communicatie en symbolen waarmee een organisatie haar cruciale kenmerken laat zien aan externe en interne stakeholders (p. 43).

Tijdens de interviews met de klanten van RR, is er gevraagd naar hoe zij de wijze van communicatie van RR zouden kunnen omschrijven. Het betreft communicatie naar de klant en communicatie in het algemeen.

De klanten zijn positief over de manier waarop RR met hen communiceert. *'Open, direct, persoonlijk, deskundig, goed, prettig, fris en enthousiast'* zijn gebruikte woorden. Ook de algemene communicatie is prima: deze is aansprekend maar toch professioneel. Een uitwerking van de interviews kunt u lezen in de bijlage vanaf pagina 48.

Gepercipieerde identiteit

Deze identiteit is gebaseerd op de perceptie van de medewerkers van de organisatie (van Riel, 2010). Uit de gesprekken die eerder gevoerd zijn met de medewerkers (zie bijlage pagina 4) kwam naar voren dat het bureau een team vakspecialisten bij elkaar is. Iedereen werkt op een hoog niveau en de lat ligt hoog. De lijnen binnen de organisatie zijn kort en zowel in- als extern is het bureau erg open. Samen met de klant komt men tot een mooi eindproduct.

Toegepaste identiteit

Dit is het feitelijke gedrag van de individuele medewerkers van de organisatie (van Riel, 2010). Zoals uit de gesprekken met de medewerkers is gebleken (bijlage pagina 4), is dat iedereen samenwerkt met de klant. Robert en Rademaker werkt niet vóór een klant, maar sámen met een klant.

Imago

De klanten van het bureau zijn positief: ze kunnen er goed mee sparren en er komen creatieve ideeën uit voort. Door de respondenten werd benoemd dat het bureau erg creatief is en dat men kan merken dat het bureau vakkennis in huis heeft. Daarnaast merken de klanten dat het bureau geen uitdaging uit de weg gaat en dat het plezier heeft in het werk wat het doet.

Aan de hand van de eindwaarden van de Rokeach Value Survey is er gekeken naar welke waarden de klanten vinden passen bij Robert en Rademaker. De volgende waarden zijn de eerste keuzes van de ondervraagden: *plezier (2x), uitdaging en gelijkheid*. Voor een uitgebreide uitwerking zie de bijlage vanaf pagina 48.



Welke communicatiemiddelen zet Robert en Rademaker momenteel in?

Om een beter beeld te krijgen van de externe communicatie van Robert en Rademaker, worden voor deze deelvraag alle externe communicatiemiddelen, ook wel de marketingcommunicatie, bekeken en geanalyseerd. Er wordt hierbij onderscheid gemaakt tussen online en offline communicatiemiddelen. Voor een uitgebreide omschrijving per communicatiemiddel, zie de bijlage op pagina 15.

Overigens lijkt het bureau geen communicatiebeleid te hebben: er is niemand die specifiek de taak heeft om de communicatie van het bureau bij te houden. Voor zover meegemaakt tijdens de onderzoeksperiode, heeft Annemijn toegang tot de social media accounts en de website, maar ook zij houdt deze niet consistent bij.

Online communicatie

Hieronder worden de online communicatiemiddelen van Robert en Rademaker geanalyseerd. Volgens Floor en van Raaij is internet *"an environment in which visitors are looking for relevant content or entertainment. While offline marketing is about creating news value, online marketing is about creating relevant content (2011, p. 315)"*.

Wat opvallend is aan zowel de corporate website van het bureau, als de social media pagina's, is dat deze niet consistent worden bijgehouden. Op alle online communicatie zijn de berichten niet up-to-date en er vindt weinig interactie plaats. Daarnaast bevat de homepage van de website weinig inhoudelijke teksten, dus de lezer dient al gauw door te klikken naar andere pagina's.

Wat SEO-technisch opvalt, is dat het bureau via Google eigenlijk niet te vinden is. Zoekwoorden als *reclamebureau Eindhoven*, *communicatiebureau Eindhoven* en *communicatie Eindhoven* leveren niets op. Ook *content marketing Eindhoven* geeft nul resultaat. De website is dus niet vindbaar voor zoekmachines.

Offline communicatie

In het verleden organiseerde RR het pRRoefcollege wat in het teken stond van kennisdeling over o.a. storytelling. Tijdens de onderzoeksperiode is dit college niet (meer) gegeven, wat erop duidt dat deze colleges niet met regelmaat plaatsvinden. Deze colleges waren uitermate geschikt voor klantenbinding omdat klanten en anderen geïnteresseerden hieraan konden deelnemen en meteen konden profiteren van de vakinhoudelijke kennis van Robert en Peter.

De Open Coffee Eindhoven vindt iedere maand plaats, maar het is iedere maand weer een grote moeite voor de medewerkers om dit te organiseren. Last minute wordt er vaak iets geregeld, maar uitbundige communicatie over het netwerkevenement ontbreekt. Toch is dit ook weer een moment om met potentiële klanten in contact te komen. Aan de hand van interne gegevens, kan er geconcludeerd worden dat er gemiddeld 10 ondernemers per editie op af komen.

2.2. B2B-markt

Wat zijn de kenmerken van de B2B-markt waarin Robert en Rademaker werkzaam is?

De B2B-markt waarin Robert en Rademaker opereert kent andere eigenschappen als een B2C-markt. Vandaar dat er in deze paragraaf dieper wordt ingegaan op de kenmerken van business-to-business.

B2B vs B2C

Om een duidelijkheid te creëren van wat de kenmerken van een zakelijke of een consumentenmarkt zijn, is hieronder een overzichtelijke tabel gemaakt met de voornaamste zaken. De tabel is overgenomen uit het boek *Marketing Communication Strategy* van Floor & van Raaij (2011, p. 11).

Characteristic	Consumer market (B2C)	Business market (B2B)
<i>Number of potential customers</i>	Large	Small
<i>Amount of purchases</i>	Small	Large
<i>Information requirement</i>	Small	Big
<i>Duration of buying process</i>	Short	Long
<i>Number of people involved in decision making</i>	Small	Large

Mate van belangrijkheid van communicatie-instrumenten

Wil Michels (2010) beschrijft welke communicatie-instrumenten in de B2B-markt belangrijk zijn en welke minder. Volgens hem is persoonlijke verkoop onmisbaar vanwege de complexiteit van producten en diensten, het benodigde maatwerk en de uitgebreide besluitvormingsprocessen (p. 160). De communicatie is marketinggericht en moet de accountmedewerker ondersteunen.

Mate van belangrijkheid (van belangrijk naar minder belangrijk):

Persoonlijke verkoop → Sales promotion → Reclame → Public relations

Om de relatie met een klant te ontwikkelen of te onderhouden, is een-op-eencommunicatie het effectiefst. Deze manier van communicatie is gericht op individuele klanten, waardoor men de boodschap kan afstemmen op de specifieke kenmerken van afzonderlijke klanten en individuele leden van het koopcentrum. Persoonlijke verkoop past hier het beste bij (Biemans, 2012).

Het koopgedrag

In het boek *Grondslagen van de Marketing* benoemt Verhage dat er niet alleen verschillen zijn qua producten, maar zeker ook verschillen tussen zakelijke afnemers en consumenten, vooral op het gebied van hun koopgedrag. Het doel van de aankoop is wel gelijk: het oplossen van een probleem of het voorzien in een behoefte (Verhage, 2009).

Professionele inkopers zijn technisch beter onderlegd dan consumenten: ze beschikken over meer informatie, zijn rationeler in hun besluitvorming en volgen vaste procedures. Een duurzame relatieopbouw tussen leveranciers en afnemers krijgt steeds meer prioriteit vanwege de vaak vele herhalingsaankopen. Echter geven, volgens Verhage, de technische of economische argumenten (incl. de productkwaliteit, prijs en levertijd) bij koopbeslissingen vaak de doorslag.

Decision making unit (DMU)

De diverse personen die op enigerlei wijze invloed uitoefenen op een aankoopbeslissing vormen gezamenlijk het koopcentrum (decision making unit (DMU)). Afhankelijk van de aard van het product en het belang van de aankoop kunnen medewerkers uit verschillende bedrijfsfuncties deel uitmaken van het koopcentrum (Biemans, 2012).

Binnen het koopcentrum zijn er volgens Verhage (2009) verschillende rollen te onderscheiden: *initiator, beïnvloeder, adviseur, gatekeeper, beslisser, inkoper en gebruiker*. In de bijlage op pagina 13 kunt u meer lezen over de verschillende rollen.

Kiksen (2015) beschrijft de personen in een aankoopproces. Een DMU is volgens hem niet formeel gestructureerd: één persoon kan meerdere rollen hebben en niet alle rollen worden voor elke aankoop situatie vervuld. Een DMU bestaat bij routinematige aankopen vaak uit één persoon, terwijl bij een complexe eerste aankoop deze uit verschillende leden kan bestaan.

In een B2C situatie is een DMU ook van toepassing, volgens Fred Bonner (2011) is dit 'gezinspraak': het gezin is een DMU en individuele voorkeur is een minder belangrijke indicator voor koopgedrag. Leden van deze DMU verzamelen niet alleen informatie om zelf een keuze te kunnen maken, maar juist ook om andere leden te overtuigen van een bepaalde keuze. Dit inzicht van Bonner is volgens Kiksen ook interessant voor de b2b-markt:

"De leden van een DMU zullen immers niet alleen een gezamenlijk doel hebben (het beste voor het bedrijf), maar kunnen ook persoonlijke doelstellingen uit een aankoop situatie (het beste voor mijn positie in het bedrijf). Om de andere leden van de DMU te overtuigen van de persoonlijke voorkeur, zullen ook zakelijke kopers op zoek gaan naar overtuigende informatie (Kiksen, p. 25, 2015)."

Typen koopsituaties

Een aankoopbeslissing is sterk afhankelijk van de aard van de koopsituatie. Verhage onderscheidt in zijn boek drie typen koopsituaties (2009), deze staan hieronder kort beschreven. Voor een uitgebreide beschrijving, zie pagina 14 van de bijlage.

New task

In deze situatie koopt het bedrijf een product of dienst voor het eerst in of is er om andere redenen sprake van een unieke koopsituatie. Er is weinig tot geen ervaring uit het verleden, dus het kost veel moeite om informatie te verzamelen en te analyseren. De besluitvorming is complex.

Modified rebuy

Deze situatie vindt plaats als een bedrijf al eerder een bepaald product of dienst heeft aangeschaft, maar zich voor een volgende aankoop wil oriënteren op potentiële leveranciers die een hogere kwaliteit, lagere prijzen of een snellere levertijd bieden. Tevens kan het bedrijf van plan zijn om de productspecificaties aan te passen (*modified*). Dit kan bijvoorbeeld voorkomen als een bedrijf ontevreden is over het bedrijf waar op dat moment producten/diensten door geleverd worden.

Straight rebuy

Dit is de routineaankoop van producten of diensten die een onderneming nodig heeft. Als er behoefte is aan een aanvulling van producten/diensten, neemt de inkoper waarschijnlijk contact op met een leverancier die deze al eerder heeft geleverd. Dit gebeurt vaak zonder extra overleg met bijvoorbeeld gebruikers of beïnvloeders. De leveringscondities liggen vast waardoor het bedrijf tijd bespaart. Het bedrijf heeft wellicht een zekere voorkeur ontwikkeld voor bepaalde leveranciers. Een leverancier dient een goede relatie met zijn klant te onderhouden door aan verwachtingen te voldoen en flexibel te zijn om op nieuwe wensen en behoeften in te spelen.

Verschillende fasen koopproces

Verhage omschrijft acht verschillende fasen van het koopproces bij organisaties. In de praktijk houdt een bedrijf zich niet altijd aan deze volgorde vast en vinden sommige fasen tegelijkertijd plaats. Een uitgebreide beschrijving van de fasen is te lezen in de bijlage op pagina 15.

1. Probleembepaling
2. Omschrijven van de behoefte
3. Productspecificaties
4. Zoeken naar leveranciers
5. Aanvragen en evalueren van offertes
6. Onderhandelingen en keuze leverancier
7. Opstellen koopovereenkomst
8. Orderbewaking en evaluatie

In een onderzoek van Wind en Thomas (1998) wat Kiksen in zijn SWOCC publicatie beschrijft, wordt gesuggereerd dat de verschillende koopfasen, gekoppeld aan de typen koopsituaties, door marketeers gebruikt moet worden als een eerste stap in het begrijpen van het gedrag van potentiële klanten (p. 24, 2015).

De actieve consument is volgens Kiksen ook steeds meer aanwezig in B2B. Door een veranderende economie, samenleving en technologie hebben consumenten steeds meer macht gekregen. Consumenten bepalen steeds meer zelf waar ze hun informatie vandaan halen, laten hun keuzes leiden door andere consumenten en geven actief vorm en betekenis aan merken. Doordat dit ook van toepassing is in de B2B-markt, wordt hiermee rekening gehouden in het laatste hoofdstuk: Conclusie & Strategisch advies.

Hoofdstuk 3 - Doelgroep

Bij de Doelgroepbol ligt de nadruk op een doelgroepanalyse (Riezebos & van der Grinten, 2008). In dit deel van de externe analyse wordt de doelgroep van RR bepaald. Er wordt vastgesteld wat de doelgroep belangrijk vindt, wat zijn informatiebehoeftes zijn en hoe het koopproces eruit ziet. Dit is gedaan middels deskresearch en kwalitatief onderzoek onder klanten en niet-klanten van het bureau.

Er is kwalitatief onderzoek verricht onder tien organisaties uit de doelgroep: 4 klanten en 6 niet-klanten uit (ongeveer) dezelfde branches. De opgestelde interviewvragen zijn te vinden in de bijlage op pagina 39. Het interview is opgedeeld in subonderwerpen:

*Functie & Bedrijf	*Verwachtingen	*(informatie)behoeften
*Customer journey	*DMU	*Robert en Rademaker

De uitwerkingen van alle gestelde vragen kunt u lezen in de bijlage vanaf pagina 48.

Wie is de doelgroep van RR en wat zijn hun behoeften?

Volgens het ondernemingsplan van Robert en Rademaker (n.d.) richt het bedrijf zich op klanten in het MKB en MKB+ in de dienstverlenende sector die beschikken over communicatiebudget. Volgens datzelfde document zijn de volgende segmenten kansrijk voor RR: *financieel-economische dienstverleners, (zakelijke) dienstverlening, projectontwikkeling en wonen, zorg- en zorg gerelateerde organisaties en ICT en techniek*.

Een groot deel van het Nederlandse bedrijfsleven bestaat uit het MKB, dus er is geen eenduidige beschrijving van de doelgroep van Robert en Rademaker. Het bedrijf heeft een breed scala aan klanten, waardoor er geen eenvoudige beschrijving mogelijk is. Er wordt in deze scriptie uitgegaan van de potentiële klant.

De ideale klant

Het bureau heeft in het verleden een poging gedaan zijn ideale klant te omschrijven. In een intern document *Robert en Rademaker koers 2009-2010* zijn drie types naar voren gekomen: *zelfstandige dienstverleners, communicatie- of product(line)managers en consultancybureaus*. Meer over deze ideale klanten is te lezen in de bijlage op pagina 21.

Conclusies kwalitatief onderzoek

Verwachtingen

Alvorens een bureau wordt ingeschakeld, heeft een bedrijf verwachtingen van wat het bureau voor hen zou kunnen betekenen. Welke eisen stellen potentiële klanten van een bureau en wat vinden zij belangrijk? Tijdens de kwalitatieve interviews kwam er duidelijk drie zaken naar voren:

1. *Inleven in de organisatie en in de markt*

Een bureau dient zich te kunnen inleven in de situatie van de organisatie en de markt waarin

hij opereert. Op dit niveau dient het bureau strategisch mee te kunnen denken met zijn klant.

2. *Goed luisteren*

Als een bureau wil snappen wat de opdrachtgever bedoelt, dan moet het goed kunnen luisteren. Hierdoor kan het vragen spiegelen naar de klant en de klant op deze manier ook aan het nadenken zetten.

3. *Sparringpartner*

Een bureau dient strategisch mee te kunnen denken met hun klant (zie 1.). Daarnaast zoekt de klant een aanvulling op zichzelf en moet het bureau een twee-eenheid met deze klant kunnen vormen.

Behoeften

Het meest genoemde antwoord op de vraag waarom een bedrijf heeft besloten om een bureau in te schakelen is omdat men zelf een gebrek aan deskundigheid ervaart. Daarnaast kan de blik van een buistenstaander verfrissend werken.

Informatiebehoeften

Tijdens de kwalitatieve interviews is aan de respondenten gevraagd wat voor informatie er überhaupt nodig was van een bureau om een keuze te kunnen gaan maken. Deze vraag heeft inzichtelijk gemaakt wat een potentiële klant aan informatie nodig heeft alvorens deze gaat samenwerken met een bureau.

- Medewerkers
Omdat een bureau intensief samenwerkt met een klant, dient er volgens vijf respondenten een persoonlijke klik te zijn. Om hierachter te komen, wordt er gekeken naar wie er binnen een bureau werkzaam is.
- Prijs
Prijs speelt altijd mee in het selectietraject, maar bureaus communiceren daar niet openlijk over. Het is eerder een wens van enkele respondenten dat de prijs-kwaliteit zichtbaar wordt.
- Portfolio
Hieruit wordt duidelijk voor welke organisaties het bureau al eerder gewerkt heeft en waar het bureau toe in staat is.

Communicatiebehoeften

De eerste oriëntatie verloopt altijd via het eigen netwerk en referenties. Daarna wordt als aanvullend kanaal de corporate website van een bureau bekeken. Hierbij wordt er gekeken naar het portfolio met de bijbehorende klanten (in verschillende sectoren onderverdeeld). Daarnaast dient er een persoonlijke touch aanwezig te zijn die de lezer meteen een 'feeling' geeft bij het bureau. Tevens is het belangrijk dat de website een professionele look & feel heeft: het geeft een goede indruk als men kan zien dat er aandacht aan is besteed.

Social media speelt niet mee in de keuzeprocess, maar er zijn wel verwachtingen dat een bureau erop actief is. Er is behoefte aan bevestiging dat een bureau weet hoe ermee omgegaan dient te worden. Daarnaast is het interessant als het bedrijf wat kan lezen over de laatste ontwikkelingen uit het vak en hoe het bureau omgaat met eventuele problemen of juist inhaakt op deze ontwikkelingen.

Kennisdeling is het sleutelwoord. De respondenten vinden de volgende social media pagina's interessant: LinkedIn (alléén het persoonlijke profiel van medewerkers uit het betreffende bureau), Facebook en Twitter.

Er is weinig behoefte aan offline media onder de respondenten. De zoektocht naar een bureau vindt veelal online plaats en koude mailings worden meestal meteen weggegooid.

Behoeften tijdens het koopproces

Verhage benoemt in zijn boek *Grondslagen van de marketing* dat er acht voornaamste fasen in het koopproces van organisaties zijn (p. 188, 2009). Tijdens deze fasen heeft een potentiële klant van een bureau andere behoeften aan informatie. Hieronder staat uitgewerkt hoe de geïnterviewden van het kwalitatieve onderzoek deze verschillende fasen doorlopen en wat voor informatie zij per fase nodig hebben¹.

Fase	Situatie bij de klant
1. Probleembepaling	Dit is een interne aangelegenheid waarbij men eerst intern onderzoekt wat er precies gedaan moet worden. Er is geen informatie van een bureau gewenst.
2. Omschrijven van de behoefte	Over het algemeen is dit ook een interne aangelegenheid. Er wordt vastgesteld wat men nodig heeft en wensen worden geformuleerd. De respondenten die aangeven wél contact te willen met een bureau, geven aan dat een bureau in deze fase goede vragen moet stellen. Er moet gespard worden om bedrijfsblindheid tegen te gaan.
3. Productspecificaties	Over het algemeen gebeurt dit nog intern: er wordt georiënteerd naar bureaus waarbij men kijkt naar de mogelijkheden. De respondenten die aangeven dat dit met een bureau gebeurt geven aan dat het bureau moet adviseren over de mogelijkheden die er zijn.
4. Zoeken naar leveranciers	Binnen het eigen netwerk wordt gekeken of er al goede ervaringen met bureaus zijn. Mocht men namen van referenties krijgen, dan oriënteert

¹ Doordat de B2B-markt uit een divers aanbod van producten/diensten bestaat, valt hét B2B-aankoopproces niet te omschrijven. Dit soort processen zijn complex omdat er verschillende individuen met verschillende belangen een rol spelen. Een aankoop volgt vrijwel nooit een standaard proces (Kiksen, 2015).

Verskillende respondenten geven aan dat het er per project af kan hangen hoe een fase doorgelopen wordt. De uitwerking van bovenstaande fasen zijn dan ook een generalisatie van hetgeen de respondenten geantwoord hebben. Voor een wat meer gedetailleerde versie met verschil tussen klanten en niet-klanten, kunt u in de bijlage op pagina 70 verder lezen.

	men verder via de website van het desbetreffende bureau. Men wil graag informatie over het bureau op de website kunnen lezen. Hierna vinden er vaak eerste gesprekken plaats.
5. Aanvragen en evalueren van offertes	Er is behoefte aan een duidelijk gespecificeerde offerte zodat er een eerlijke vergelijking kan plaatsvinden. Het evalueren vindt intern plaats.
6. Onderhandelingen en keuze van leverancier	Als een offerte past binnen het budget, dan is alles akkoord. Eventueel kan er nog onderhandeld worden als het niet past. Er is niet specifiek nieuwe informatie nodig van een bureau, maar wellicht wel een toelichtingsgesprek als iets uit de offerte niet duidelijk was of als er onderhandeld dient te worden.
7. Opstellen overeenkomst	Dit is het zakelijke gedeelte en kan remmend werken. De besproken zaken en afspraken dienen in de overeenkomst te staan, maar daarna wil men graag aan de slag.
8. Orderbewaking en evaluatie	Tussentijds heeft men behoefte aan informatie m.b.t. de vordering van het project. Zo kan er eventueel bijgestuurd worden. Achteraf hoeft er niet per se een evaluatie plaats te vinden. Het hangt af van de grootte van het project en eventuele samenwerkingen in de toekomst.

Waardestrategieën

In een artikel van Intemarketing (n.d.) wordt uitgelegd dat er volgens Treacy en Wiersema drie verschillende waardestrategieën zijn waarin bedrijven onderscheidend vermogen kunnen creëren t.o.v. hun concurrentie. *“Het is van belang om unieke waarde aan te bieden door in behoefte te voorzien en dat kan alleen door te focussen op een bepaald gebied (Muilwijk, n.d.).”* Klanten kiezen voor toegevoegde waarde wat betekent dat zij iets verwachten van een organisatie dat ze bij een ander niet of in mindere mate verwachten (Michels, 2013). Het is daarom van belang voor RR dat het een waardestrategie kiest waarmee het kan concurreren.



Tijdens het kwalitatieve onderzoek kregen de geïnterviewden het model voor zich en dienden zij op basis van de informatie die in de afbeelding stond een keuze te maken.

Er is geen eenduidig antwoord onder de respondenten te onderscheiden. Zij vonden het vaak moeilijk om te kiezen en zouden liever een combinatie benoemen. Toch becroop tijdens de interviews een gevoel dat alle respondenten vooral het einddoel (het product) voor ogen hadden, maar dat het proces er naar toe en de samenwerking ook meetellen. Dit gevoel valt niet hard te maken op basis van de verkregen data, maar is toch belangrijk om te benoemen. Een uitwerking van de totale antwoorden valt te lezen in de bijlage op pagina 55.

Waarom hebben de huidige klanten van Robert en Rademaker ervoor gekozen om diensten bij het bureau af te nemen?

Tijdens de kwalitatieve interviews zijn de 4 klanten van RR bevraagd over hun keuze voor RR en hun bevindingen van het bureau. Alle respondenten hebben een ander verhaal waarom zij gekozen hebben voor RR. Wat opvalt is dat de gemeente Maastricht vooral onder de indruk was van een video die het bureau eerder voor een andere klant heeft gemaakt. Nadat ze contact hadden gehad met het bureau, kwam er een goede brainstormsessie met een voortvloeiende, degelijke aanpak. Dit was voor de gemeente genoeg om zaken te doen met het bureau.

Bij RAET dong het bureau mee in een pitchpresentatie, waar ze het bedrijf goed verrast hebben door de aanpak: de hele presentatie ging over RAET zelf. Dit sloot goed aan bij de visie van het bedrijf: 'all about you'. Het bureau bewees hiermee dat ze snapten wat RAET wilde bereiken met de opdracht. Bij Novaform werd het bureau aangedragen door een partner waarmee het bedrijf samenwerkte. Daardoor werd er een pitch uitgeschreven, ook hier verraste RR met een product wat goed voelde.

CJG Veldhoven had een persoonlijke connectie met Robert. Dit zal waarschijnlijk de doorslag gegeven hebben, echter was de respondent niet betrokken bij de keuze destijds dus 100% zeker kan dit niet bevestigd worden.

Het eerste contact met Robert en Rademaker hebben alle respondenten positief ervaren. Men kon merken dat het bureau vakkennis in huis heeft en er wordt gesproken over *fris en enthousiast*. Na de samenwerking zijn alle respondenten nog steeds positief over het bureau, maar volgens RAET komt de creativiteit van het bureau niet helemaal goed tot zijn recht in de opdracht die zij hadden uitgeschreven. Hierdoor was er tussentijds meer contact en bijsturing nodig om uiteindelijk een goed eindresultaat neer te kunnen zetten.

Associaties met het bureau

Aan de hand van de interviews met huidige klanten kwam naar voren dat de klanten van Robert en Rademaker niet echt een beeld hebben wat voor 'soort' bureau het nu eigenlijk is. Van de vier geïnterviewde personen benoemen er twee dat het een communicatiebureau is. Één iemand vindt het bureau meer conceptontwikkelaars en de laatste weet het niet.

De volgende associaties komen aan bod: *creatief* (wordt twee keer genoemd), *filmpje*, *komen niet uit Maastricht*, *goede resultaten*, *plezier*, *enthousiast*, *vormgevingsbureau*, *passie voor het vak*, *innovatie*, *sociaal contact* en *gezelligheid*.

Opvallend is dat binnen de associaties het woord *vormgevingsbureau* voorkomt, maar dat de respondent dit niet benoemt als er gevraagd wordt naar wat voor soort bureau RR nu eigenlijk is.

Wie zijn de leden van de DMU van de doelgroep?

Tijdens de kwalitatieve interviews is er per ondervraagde de DMU in kaart gebracht. Over het algemeen zijn er 2 à 3 personen betrokken in het koopproces van een organisatie. De rollen van de personen in de DMU zijn verschillend en soms ook nog gecombineerd. De rol van *initiator*, *inkoper* en *gebruiker* is vaak gecombineerd omdat degene die met het bureau gaat werken, ook vaak degene is die tijdens het gehele koopproces contact heeft met het bureau en ook de verschillende leveranciers evalueert. De meeste ondervraagden nemen deze rol(len) op zich.

Daarnaast is er iemand die de knoop doorhakt op basis van budget en contracten. Uit de interviews bleek dat dit vaak iemand van de directie of het MT is. Deze bekleedt vaak de rollen van *beïnvloeder* en *beslisser*.

Echter, het is moeilijk om een algemene conclusie te trekken wie er nu precies in een DMU zit en wat de verdeelde rollen zijn, omdat deze er bij ieder bedrijf (en waarschijnlijk ook iedere opdracht) er weer anders uit ziet. OP pagina 72 van de bijlage leest u hoe de DMU er per geïnterviewde uit zag.

Koopmotieven

Aankoopbeslissingen worden niet door organisaties of afdelingen genomen, maar door individuen. Ieder individu heeft andere ervaringen, een andere achtergrond, persoonlijkheid, functie, neiging tot het nemen van risico en kijkt op hoe de doelstellingen van de organisatie het best kunnen worden gerealiseerd (Biemans, 2012).

Volgens Biemans (2012) is het niet eenvoudig om de binnen het koopcentrum gehanteerde motieven goed in kaart te brengen. Daar komt nog bij dat zakelijke aankopen in de praktijk zelden volledig worden bepaald door rationele, economische motieven, maar het gevolg zijn van een complex samenspel van factoren die soms ook van psychologische aard zijn (p. 52).

Daarnaast speelt de persoonlijke relatie met de leverancier ook een rol. Dit zien we terug in de gehouden interviews waarbij men ook spreekt over de 'gunfactor', deze heeft volgens enkele respondenten een rol bij herhaalaankopen. In *Business marketing management* (Biemans, 2012) wordt dit beaamd: "*Het is niet voor niets dat men vaak spreekt over 'iemand een order gunnen'. Het is dan ook een misverstand dat koopbeslissingen van organisaties rationeel worden genomen. Hoewel men achteraf altijd prima in staat is om de gemaakte keuze te rationaliseren, spelen emotionele beweegredenen vaak een doorslaggevende rol* (p. 52)

Verhage schrijft in zijn boek *Grondslagen van de marketing* (2009) dat er vijf criteria bij de beoordeling van leveranciers op de businessmarkt gelden. In een harde concurrentiestrijd zijn veel leveranciers geneigd om de prijs als voornaamste marketingwapen in te zetten. Echter is dit niet altijd het geval en worden andere prioriteiten en criteria over het hoofd gezien (p. 190).

De vijf genoemde criteria die volgens Verhage gelden zijn:

Consistente kwaliteit, afspraken nakomen, uitstekende service, acceptabele prijs en klantgerichtheid.

De criteria zijn getoetst bij de ondervraagden en daaruit bleek dat de meningen nogal verdeeld zijn. Consistente kwaliteit wordt vier maal benoemd. Afspraken nakomen komt drie keer voor. Dit zijn de twee meest genoemde antwoorden.

Hoe zag de customer journey van de huidige klanten van RR eruit?

Tijdens de kwalitatieve interviews zijn de huidige klanten van RR bevraagd over hoe zij terecht zijn gekomen bij het bureau. Alle vier de respondenten zijn via anderen met Robert en Rademaker in aanraking gekomen.

Om de customer journey van potentiële klanten van een bureau vast te kunnen stellen, is er tijdens de kwalitatieve interviews gevraagd naar manieren waarop de respondenten in contact zijn gekomen met hun huidige reclamebureau. De customer journeys van de klanten en niet-klanten van Robert en Rademaker zijn samengevoegd omdat er veel overeenkomsten te zien waren. Daarnaast is het inzichtelijker om een algemener beeld van een customer journey van een potentiële klant te krijgen, zodat je als bureau weet waar je op moet letten en wat belangrijke touchpoints zijn. Voor een complete uitwerking van de customer journey, zie de bijlage op pagina 23.

Hieronder staan de opvallendste zaken en touchpoints beschreven, met daarin onderscheid tussen een new task/modified rebuy en de straight rebuy.

New task & modified rebuy

De new task en de modified rebuy waren volgens de antwoorden van de respondenten vrijwel gelijk aan elkaar. Ook heeft iedereen in het verleden wel eens gewerkt met een bureau. Vandaar dat deze twee typen koopsituaties samengevoegd zijn in één customer journey.

- Intern wordt vaak een probleem geschetst, deze moet helder zijn voordat er gezocht wordt naar een bureau.
- Als er een bureau ingeschakeld dient te worden, dan worden eerst het eigen netwerk en referenties geraadpleegd. Oriëntatie verloopt via via.
- De eerste aanraking met een bureau is de corporate website, hierop dient het portfolio te staan met een professionele look & feel en een persoonlijke touch.
- Een persoonlijk gesprek met een bureau is altijd gewenst om een opdracht en eventuele uitwerking inhoudelijk door te spreken.
- Op basis van het gevoel van vertrouwen en een persoonlijke klik wordt een offerte aangevraagd. Deze dient duidelijk gespecificeerd te zijn.
- Nadat offertes intern besproken zijn, kan er nog onderhandeling over de prijs plaatsvinden. Daarna wordt er een overeenkomst gesloten en dient men snel de zakelijke fase af te ronden en door te gaan op uitvoering.

- Tussentijds dient er regelmatig contact per mail/per telefoon te zijn zodat er eventueel bijgestuurd kan worden en men zicht op de planning houdt. Achteraf is een evaluatie meestal niet gewenst i.v.m. beperkte tijd.

Straight rebuy

Een herhaalaankoop ziet er qua fasen deels hetzelfde uit als een nieuwe aankoop, toch wordt deze customer journey apart beschreven omdat het niet in alle gevallen voorkomt dat een bedrijf overgaat tot een herhaalaankoop (bijvoorbeeld als het bedrijf niet tevreden is over het bureau).

In deze customer journey wordt doorgegaan op de fasen van de hierboven beschreven customer journey bij *new tasks* en *modified rebuys*.

- Als er intern een probleem wordt gedefinieerd, wordt er gekeken naar bureaus waarmee eerder samengewerkt is. Op basis van vertrouwen en een 'gunfactor' wordt zo'n bureau nog eens benaderd.
- Voordat hetzelfde bureau benaderd wordt, kijkt men nogmaals op de corporate website om te zien wat het bureau recent gemaakt heeft.
- Het bureau wordt opgebeld en er dient een afspraak te worden gemaakt om het project inhoudelijk door te spreken.
- Als het bureau het bedrijf kan helpen, wordt er een offerte aangevraagd. De offerte dient gespecificeerd geleverd te worden.
- Als er geen onderhandelingen nodig zijn, worden er afspraken vastgelegd in een overeenkomst en dient men snel tot uitvoering over te gaan.
- Tussendoor vindt er contact plaats zodat er eventueel bijgestuurd kan worden. Achteraf is er weinig behoefte aan een evaluatie. Beide partijen voelen zelf aan hoe het gegaan is.

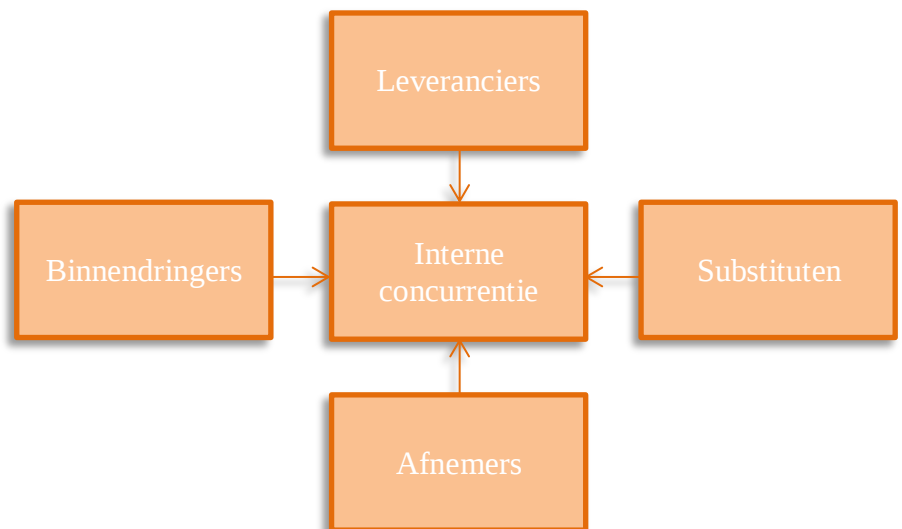
Hoofdstuk 4 - Concurrenten

Wie zijn de concurrenten van Robert en Rademaker en hoe positioneren zij zich?

Volgens Riezebos en van der Grinten is het van belang dat je weet wie je concurrenten zijn en wat ze doen: *'in de meeste markten hebben activiteiten van concurrenten consequenties voor de positioneringsmogelijkheden van het eigen merk'* (2008, p. 113). Binnen de concurrentenbol wordt gekeken naar twee onderwerpen: het identificeren van concurrenten en het vaststellen van de manier waarop zij zich in de markt positioneren (Riezebos & van der Grinten, 2008).

Concurrentieomgeving

Met het vijfkrachtenmodel van Porter kun je zo goed mogelijk proberen in te schatten welke concurrenten je vandaag de dag kunt onderscheiden, maar ook welke in de toekomst mogelijk tot het concurrentieveld kunnen toetreden (Riezebos & van der Grinten, 2008, p. 114).



Binnen het model worden de vijf bronnen van concurrentie verdeeld over drie hoofdgroepen: *interne concurrentie*, *externe concurrentie* (afnemers en leveranciers) en *potentiële concurrentie* (binnendringers en substituten).

De waarde van het vijfkrachtenmodel is dat het helpt bij het in kaart brengen van concurrenten en dan met name concurrenten die je aanvankelijk niet op je netvlies had (Riezebos & van der Grinten, 2008, p. 116).

Interne concurrentie

Dit zijn de huidige concurrenten in de markt. Het concurrentieveld is continu in beweging, dus een onbeduidende concurrent kan zich ontwikkelen tot één van de meest te vrezen concurrenten.

Uit een gesprek met Robert en Peter kwam de volgende shortlist met drie bureaus naar voren: Zandbeek², Scherp Ontwerp en Van Berlo. Zij zien deze drie bureaus als hun eigen directe concurrentie.

De markt is gemakkelijk toetreedbaar: als je willekeurig op Google *'reclamebureaus Eindhoven'* intypt, dan stuit je via de website van de Telefoongids op 56 resultaten³. Dit zegt alleen iets over reclamebureaus en bijvoorbeeld niet over communicatie- en andere typen bureaus. In de directe

² Opvallend: Robert en Peter hebben elkaar leren kennen bij Zandbeek. Door hun samenwerking bij dit bureau, besloten ze samen RR op te richten.

³ <http://www.detelefoongids.nl/reclamebureau/eindhoven/3-1/>



omgeving van Robert en Rademaker bevinden zich sowieso al 56 andere reclamebureaus waaruit een potentiële klant ook kan kiezen.

Externe concurrentie (afnemers en leveranciers)

Tot de externe concurrentie van een merk worden leveranciers en afnemers gerekend (Riezebos & van der Grinten, 2008, p. 115). Volgens Biemans (2012) wordt de onderhandelingspositie van leveranciers bepaald door de mate van concentratie van leveranciers in vergelijking met de hoeveelheid klanten, de afhankelijkheid van leveranciers van de bedrijfstak, de omschakelkosten van klanten, de mate van productdifferentiatie tussen leveranciers, de beschikbaarheid van substituten en de dreiging van voorwaartse integratie (p. 91).

Voor Robert en Rademaker zou het bijvoorbeeld kunnen betekenen dat de externe partijen waarmee hij samenwerkt voor fotografie of video zelf gehele content strategieën inclusief middelenuitwerking gaan verkopen. Alle partijen die 'materialen' leveren aan het bureau, kunnen gezien worden als externe concurrentie.

Maar ook de afnemers, de bedrijven die de diensten van Robert en Rademaker afkopen, hebben invloed op de positie van het bureau. Als de bedrijven bijvoorbeeld zelf een grote communicatieafdeling in huis hebben, dan zijn zij minder snel geneigd om een extern bureau in te schakelen omdat zij alle kennis zelf in huis hebben. Vandaar dat afnemers ook het interne concurrentieveld kunnen betreden.

Potentiële concurrentie (binnendringers en substituten)

Volgens Biemans (2012) zijn substituten producten in andere bedrijfstakken die klanten mogelijk als substituut kunnen gebruiken (p. 90). Als een bedrijf twijfelt om te investeren in communicatie en content marketing of om nieuwe computers aan te schaffen, kan Robert en Rademaker de aanschaf van de nieuwe computers onder de concurrentie rekenen. Immers, het beschikbare budget wordt niet besteed aan content marketing, maar aan nieuwe computers.

Je kunt binnendringers volgens Biemans omschrijven als het gemak waarmee nieuwe concurrenten de markt binnentreden (2012, p. 91). Dit zou in het geval van Robert en Rademaker kunnen betekenen dat communicatiebureaus, vormgevingsbureaus en andere soorten bureaus hun dienstenpakket uitbreiden naar content marketing. Doordat de markt makkelijk toe te treden is, kijk maar naar alleen al het aantal reclamebureaus in Eindhoven, is er veel potentiële concurrentie.

Positioneringsgrondslagen

Voordat er een positioneringskeuze van het eigen merk gemaakt kan worden, is het belangrijk te achterhalen hoe concurrenten zich positioneren. De positioneringsgrondslagen van Riezebos en van der Grinten (2008) kunnen helpen om deze in kaart te brengen. Een positioneringsgrondslag is de factor die centraal staat bij de profilering van een merk (of in dit geval de dienst) (p. 116). Binnen de grondslagen zijn er vier categorieën: *organisatie, product, marketingvariabele en ontvanger*.

Hieronder staan de belangrijkste concurrenten volgens Robert en Rademaker en hun positioneringsgrondslagen. Er is daarbij gekeken naar de uitgedragen positionering via de websites van de bureaus.



Zandbeek

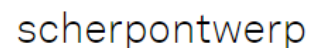


Bij het openen van de website, stuit je meteen op de volgende boodschap 'content marketing that sells the story' (Zandbeek, n.d.). Daarnaast staat er onder het logo van Zandbeek de tekst 'the agency for engagement'. Volgens Riezebos en van der Grinten valt deze positionering onder de categorie *product*. De focus ligt hierbij op iets wat een product (in dit geval de dienst) kan en/of oplevert (2008, p. 119).

Binnen de categorie 'product' zijn er drie positioneringsgrondslagen te onderscheiden: *prototypisch, producteigenschappen en rationeel voordeel als centraal aspect van de positionering*.

De positionering van Zandbeek (the agency for engagement) is prototypisch. Bij deze vorm van positionering claimt een merk de meest uitgesproken karakteristieke vertegenwoordiger van de categorie te zijn (Riezebos & van der Grinten, 2008).

Scherp Ontwerp



Op de website van Scherp Ontwerp is zeer weinig informatie over het bedrijf te vinden: de site is gevuld met beeld. De naam van de organisatie is hoogstwaarschijnlijk meteen de positionering: scherp ontwerp. Ook dit is een positionering met de focus op het product. Gekeken naar de drie positioneringsgrondslagen binnen deze categorie, valt Scherp Ontwerp onder de prototypische positionering. Het bedrijf claimt hiermee goede, scherpe ontwerpen te leveren. (Riezebos en van der Grinten, p. 131).

Van Berlo



Kijkend naar het profiel van van Berlo op de website staat er: "Wij creëren innovatieve producten en verbinden die met slimme communicatiestrategieën. Gedurfde design-en merkimplementaties.". Even verderop: "We staan onze klanten al meer dan dertig jaar met raad en daad bij. (...) VanBerlo staat bekend als één van de meest vooraanstaande Europese bureaus op het gebied van strategie, design en designimplementatie (van Berlo, n.d.)".

Hieruit kan geconcludeerd worden dat van Berlo expertise als positionering claimt. Er wordt niet voor niets gezegd dat het al meer dan dertig jaar klanten bedient.

Bij deze positionering past de categorie 'organisatie centraal'. Hierbinnen zijn drie positioneringsgrondslagen te onderscheiden: *corporate ability, mentaliteit en medewerker centraal*. De positionering van van Berlo valt onder de *corporate ability*, waar de nadruk ligt op de kerncompetenties van de organisatie. Volgens Riezebos en van der Grinten (2008) gaat deze grondslag over een bedrijf dat zijn relevante doelgroepen duidelijk kan maken dat het als geen ander in staat is bepaalde goederen en/of diensten voort te brengen (p. 118).

Hoe communiceren de concurrenten?

Om een beeld te krijgen van hoe concurrenten communiceren naar buiten toe, is er gekeken naar de websites van de desbetreffende bureaus en de overige online communicatie (social media). Omdat er gekeken wordt naar de online activiteiten, is het ook hier weer van belang om te weten dat deze analyse is uitgevoerd op 27 mei 2015. Zoals al eerder aangegeven, is het internet aan veranderingen onderhevig en kan er ten tijde van het lezen van deze scriptie alweer veel veranderd zijn.



Zandbeek

De website van het bureau opent met een leus '*content marketing that sells the story*' waarbij op de achtergrond een video draait. Dit trekt meteen de aandacht omdat het beeld beweegt. Als je naar beneden scrollt, zie je dat het laatste nieuwsbericht op 27 april 2015 is geplaatst. Dit is alweer ruim een maand geleden waardoor het toch wel weer tijd wordt voor een nieuw bericht. De rest van de website is duidelijk ingedeeld met kopjes en informatie. Er valt een duidelijke visie op content marketing en de bijbehorende activiteiten te lezen. Daarnaast zijn de cases van klanten helder uitgewerkt en onderverdeeld in doelstelling, aanpak en resultaat. Na wat zoeken, zijn de links naar social media op de homepage gevonden.

Zandbeek heeft drie social media pagina's waarop het actief is: Facebook, Twitter en LinkedIn. Vooral Facebook en Twitter worden actief bijgehouden, de laatste post op LinkedIn is wat minder recent. Echter worden op alle pagina's bijna dezelfde posts geplaatst: deze gaan voornamelijk over werk voor klanten en vacatures. Het bureau heeft op alle pagina's redelijk wat volgers, maar echte interactie blijft achterwege.

Scherp Ontwerp

Het bureau heeft een erg minimalistische website: kleine, zwarte tekst en groot beeld. In het menu aan de rechterzijde kan werk voor bepaalde klanten bekeken worden, echter missen deze pagina's een opdrachtschrijving. Het bureau houdt een blog bij, waarvan de laatste post van 20 mei 2015 is. Alle berichten bestaan alleen uit een titel en foto's.

Vanaf de website is er een link naar de Facebookpagina van het bureau. Deze pagina wordt goed bijgehouden met regelmatige posts. De laatste is van 20 mei 2015. De content beperkt zich niet alleen tot werk van het bureau, maar bijvoorbeeld ook een opvallend krantenartikel. Het bureau heeft iets meer dan 300 likes.

Van Berlo

De website opent met een groot beeld en het laatste werk van het bureau. De achtergrond verandert mee met de slider die het laatste werk toont. Als je naar beneden scrollt, zijn er verschillende kopjes: *Tell me*, *talk to me*, *show me* en *inspire me*. Deze titels maken nieuwsgierig en er dient doorgeklikt te worden. Klantcases zijn uitgewerkt met informatie over het project en de aanpak en uitkomst.

Via de website wordt je geleid naar verschillende social media pagina's: Twitter, LinkedIn, Flickr en YouTube. Op LinkedIn en Twitter heeft het bureau over de 1000 volgers. Op Flickr is de minste activiteit waar te nemen: het laatste album is alweer uit 2014. Op YouTube opent men met een agency introductie. Het laat zien wat het bedrijf doet en wie er werkt. Van Berlo laat zien van verschillende markten thuis te zijn en zet iedere social media pagina ook op zijn eigen manier in. Onderling doorlinken naar de andere pagina's ontbreekt.

Waarin is RR onderscheidend t.o.v. hun concurrentie?

Om op te vallen tussen je concurrentie, zal je onderscheidend vermogen moeten creëren. Om erachter te komen waarin Robert en Rademaker bijzonder is, is tijdens de kwalitatieve interviews aan de vier klanten gevraagd waarin het bureau zich onderscheidt van anderen. Voor een uitwerking van de interviews, zie de bijlage vanaf pagina 48.

Het antwoord van één respondent was helder: *“Naar mijn mening is dat wat ze opleveren niet heel erg onderscheidend, dat kan ik ook bij andere bureaus halen. Waarin ze zich wél onderscheiden is hun persoonlijke aanpak.”* Een andere klant haakt hier op in: volgens diegene kun je als bureau niet onderscheidend zijn in de producten waar de klant om vraagt.

De antwoorden van de klanten gaan voornamelijk om de samenwerking met het bureau: ze behalen snel goed resultaat, zijn flexibel en snel, onderscheiden zich in hun persoonlijke aanpak en zijn vakinhoudelijk sterk waardoor ze in zaken vooruit lopen. Tijdens de interviews zijn vaker zulke zaken benoemd, bijvoorbeeld bij de vraag over welke waarden bij het bureau passen: *“De manier waarop ze overkomen en de gesprekken die ik met ze heb gehad straalde een bepaalde passie voor hun werk uit.”* Daarnaast benoemde een klant dat hij werkplezier ziet bij de werknemers en het enthousiasme waarmee zij aan de slag gaan.

Concurrentie

De shortlist van concurrentie volgens RR zelf (Zandbeek, Scherp Ontwerp en van Berlo) is bekeken op basis van de aangeboden dienstverlening op de website. Scherp Ontwerp en van Berlo vallen meteen af als het gaat om de aangeboden services: zij lijken niets te doen aan content marketing en lijken niet in hetzelfde vaarwater als RR te zitten. Waar van Berlo zich meer bezighoudt met het ontwikkelen van innovatieve producten die gekoppeld worden aan communicatiestrategieën, lijkt Scherp Ontwerp zich meer bezig te houden met alleen vormgeving. De website van Scherp Ontwerp toont alleen beelden van gemaakt werk. Bij deze twee bureaus is Robert en Rademaker dus wel degelijk onderscheidend.

Zandbeek biedt ongeveer hetzelfde dienstenpakket aan als Robert en Rademaker. Het bureau heeft meerdere vestigingen (Eindhoven, Nijmegen en Maastricht) en grote namen als klanten (ABN Amro, KPN, Rijkswaterstaat en VGZ). Als de website van Robert en Rademaker met die van Zandbeek vergeleken wordt, dan is dat wat er gecommuniceerd wordt ongeveer hetzelfde: er straalt een duidelijke visie op content marketing van af. Echter creëert de pagina van Zandbeek een afstand tot de lezer omdat er geen persoonlijke verhalen ontstaan: je hebt geen idee wie er binnen het bureau werkzaam is. Hierop zou RR kunnen inspelen, immers laat Zandbeek iets liggen waar RR wat mee kan doen. Hierover later meer in hoofdstuk 6 – Conclusie & Strategisch advies.

Hoofdstuk 5 - Trendanalyse

Welke trends op het gebied van communicatie spelen in de B2B-markt?

Herstel voor de reclamebranche

Volgens het CBS is de omzet in 2014 van de reclamebranche met bijna 4 procent toegenomen ten opzichte van 2013. Dit is de eerste stijging in jaren. De laatste keer dat de branche eindigde met een positief resultaat was in 2006. In het vierde kwartaal van 2014 steeg de omzet met 2,5 procent. De stijging is iets hoger dan die in het voorgaande kwartaal (CBS, 2015).

Daarnaast stijgt het aantal ondernemingen binnen het reclamewezen aanzienlijk. Dit heeft volgens de Rabobank te maken met de lage toetredingsdrempels en qua opleidingen zijn er geen specifieke vereisten.

Aantal ondernemingen (x 1)

	2010	2011	2012	2013	2014
Reclamewezen	25.685	26.805	28.100	28.195	29.080

Bron: CBS, peildatum 1 januari

De werkterreinen van de bureaus variëren van thema-, actie-, arbeidsmarkt- en interactieve communicatie tot direct marketing, design, sponsoring, PR/PA en geïntegreerde communicatie. Daarnaast zijn er enkele nieuwe terreinen: branded content, internet, gaming en mobile (Rabobank, 2015).

Dat branded content nog een nieuw terrein is binnen het reclamewezen, kan voor Robert en Rademaker uitkomst bieden. Zij zijn hier namelijk in gespecialiseerd.

Volgens de Rabobank is er een concentratie van communicatiebureaus te vinden in Amsterdam, het Gooi, Noord-Holland en Eindhoven (2015). Omdat Robert en Rademaker ook vanuit Eindhoven opereert, heeft dit voor- en nadelen. Het voordeel is dat Eindhoven steeds meer als een stad wordt gezien waar je naar toe moet voor je communicatie, hierdoor stijgt de aantrekkelijkheid om te gaan zoeken naar een bureau binnen de stad. Het nadeel is echter dat de concurrentie groot is. Volgens de website Ondernemersplein die werkt met de gegevens van de Kamer van Koophandel, zijn er alleen al in Eindhoven 2092 bureaus binnen de branche *advies-, onderzoeks-, communicatie- en reclamebureaus* (2014).

Door de aantrekkende economie besteden bedrijven ook weer meer aan reclame en communicatie. Alhoewel er wel steeds meer gezocht wordt naar gespecialiseerde bureaus, met name in de social media (Rabobank, 2015). Daarnaast heeft de Rabobank trends m.b.t. verschillende branches gepubliceerd. Kijkend naar communicatiebureaus, komen de volgende trends aan bod:

- Concurrentie is hevig, zowel binnen als buiten de branche, vooral van interne marketing- en communicatieafdelingen van klanten.
- Macht van de consumenten neemt toe. Zij bepalen via welk kanaal zij informatie tot zich laten komen, waarbij social media een belangrijke rol vervult.
- Het gebruik van smartphones en tablets biedt adverteerders meer kansen om de doelgroep te bereiken.
- Specialisatie en samenwerking: er ontstaan netwerken om klanten optimaal te bedienen.

De Rabobank benoemt ook enkele kansen en bedreigingen (2015). Hieronder staan de punten die relevantie hebben voor Robert en Rademaker:

- De klant is meer online, waardoor verschuiving van de middelen naar online in de lijn der verwachting ligt. In een rapport *Trends in B2B-mediabestedingen 2012-2013* staat dat de uitgangspunten van de B2B-adverteerder veranderen: hij denkt niet meer in kanalen, maar in het uitvoeren van een campagne strategie over de verschillende kanalen heen. Hij wil directe, effectieve interactie met de doelgroep. Online media hebben hun populariteit te danken aan de mogelijkheid tot conversie, interactie en targeting (MVW, 2012).
- Storytelling wordt steeds belangrijker voor bedrijven. De inzet van video op internet speelt hierbij een grote rol. Ieder bedrijf krijgt dan een eigen videokanaal.
- Kansen liggen op het gebied van online marketing. Veel bedrijven hebben behoefte aan advies hoe zij online mogelijkheden optimaal kunnen benutten.

Deze punten betekenen concreet dat er voor het bureau strategisch voordeel ligt: content marketing is essentieel in de online communicatie. Volgens het rapport van Media voor Vak en Wetenschap (MVW) liggen belangrijke wensen van adverteerders rond content marketing. Een inhoudelijke boodschap stelt de adverteerder in staat de doelgroep haar expertise en deskundigheid te tonen. Het aanbieden van een crossmediaal concept, liefst vanuit een sterk merk en het geven van inzicht in direct resultaat van de commerciële boodschappen is iets waar de adverteerder behoefte aan heeft. Helaas zijn zij vaak niet bekend met de mogelijkheden op dit gebied (MVW, 2012).

Het merk in B2B

Voor B2B-bedrijven is het relevant om hun strategie meer op merken af te stemmen dan hun concurrenten doen. Voornamelijk voor kleinere B2B-bedrijven valt er veel winst te behalen, aldus Carlo Kiksen in zijn SWOCC-publicatie *Merken in b2b*. Merkgeoriënteerde B2B-bedrijven die actief en systematisch bezig zijn met merkmanagement behalen betere markt- en economische prestaties. Daarnaast is een goede relatie tussen koper en verkoper van essentieel belang. Het menselijke element komt tevens naar voren in het ultieme doel voor b2b-merken: het bereiken van een partnership-relatie met de klant (Kiksen, 2015).

“Merkmamen kunnen daarnaast het risico van een aankoop reduceren. Kopers kunnen ervaren dat wanneer zij samenwerken met bekende, goede merken, dit minder risico’s met zich meebrengt dan wanneer zij samenwerken met merken die minder bekend zijn (Kiksen, p. 39, 2015).”

Daarnaast kan een bekende merknaam gebruikt worden om de leden van een DMU te overtuigen in hun keuze. Het kan de koper helpen om intern de aankoop succesvol te maken. Kopers herkennen merken omdat ze er een eerdere ervaring mee hebben gehad. (Kiksen, 2015). Wanneer je als bedrijf niet bekend bent, kun je nooit worden opgenomen in het koopproces van een gebruiker.

"In een transparante markt waar het moeilijk is om onderscheidend te zijn, kan een merk uitkomst bieden. (p. 71)" Volgens het onderzoek van Kiksen is het merk gemiddeld voor 8% van invloed in een zakelijk aankoopproces. Wanneer B2B-organisaties opereren in een markt waar het moeilijk is om herkenbaar te zijn op basis van tastbare attributen, kan de nadruk op immateriële attributen worden gelegd.

Wat zijn trends op het gebied van content marketing?

Volgens de website b2bmarketeers.nl ligt de nadruk op het creëren van content om doelgroepen te inspireren en activeren. Dit komt door de opkomst van inbound marketing en content marketing. De meeste trends gaan over content creatie en content delivery: hoe vinden mijn doelgroepen mijn content op hun gewenste manier en moment ([b2bmarketeers](http://b2bmarketeers.nl), n.d.).

Mobile first

Een trend die hier goed op inhaakt is volgens de website Trendwerk *mobile first*. Content is tegenwoordig te vinden op ieder platform en beschikbaar voor iedere device. Tijdens de creatie van deze content moet hier rekening mee gehouden worden ([b2bmarketeers](http://b2bmarketeers.nl), n.d.). Door de opkomst van verschillende devices als tablets en smartphones is de manier van het ontwikkelen van een website veranderd. Vaak wordt er een mobiele website gemaakt en vanuit daar gekeken hoe deze ontwikkeld kan worden voor desktop. Dit zorgt ervoor dat de website op zoveel mogelijk (mobiele) apparaten te bekijken is (de Vlieger, 2015).

Inbound marketing

Volgens een artikel van Dutchcowboys is inbound marketing 'the next big step' in online marketing. Het is de manier om online beter gevonden te worden en leads gemakkelijker te cultiveren naar klanten. Er is geen sprake van koude acquisitie, maar juist van leads die jou en de informatie die jij te bieden hebt zelf opzoeken (Berg, M. van den, 2015).

Het is een vorm van pull-marketing die tot doel heeft om via internet potentiële klanten aan te trekken. Deze marketingstrategie helpt bedrijven om op het juiste moment de juiste content aan de juiste doelgroep aan te bieden. Het gaat verder dan alleen e-mail marketing. SEO (zoekmachineoptimalisatie), social media en content marketing worden hierbij ingezet. Het draait hierbij om een geïntegreerde aanpak van verschillende kanalen met maar één doel: relevante content bieden op het moment dat de prospect het nodig heeft (Berg, M. van den, 2015).

Social media

MarketingProfs en het Content Marketing Institute hebben hun jaarlijkse onderzoek naar B2B content marketing afgesloten. Een kleine 1800 Amerikaanse B2B marketeers werd gevraagd naar de trends in 2015. Zo creëren 70 procent van de B2B marketeers meer content dan een jaar geleden, maar slechts 21% slaagde erin om het rendement te meten. Daarnaast geeft 92 procent van marketeers aan dat zij social media gebruiken.

In een infographic die aan het artikel is toegevoegd, valt o.a. te lezen dat een infographic de tactiek is die het meest gestegen is: gebruikte in 2013 nog 51 procent van de B2B bedrijven infographics in hun tactiek, in 2014 was dat gestegen tot maar liefst 62 procent (Keulen, E. van, 2014).



Visuele content is essentieel

Volgens Ekaterina Walter, merkbouwer bij Branderati, is storytelling met behulp van visuele content de manier om je te onderscheiden. In een artikel van Lee Odden (n.d.) geeft zij haar mening: *"Visual storytelling will continue to emerge as a strategy for not only standing out, but also for nurturing and growing vibrant and engaged communities. The ability to craft visual stories that inspire emotion and spark the movement will help companies get noticed and amplify their message throughout those communities."*

Hoofdstuk 6 - Conclusie & Strategisch advies

In het laatste hoofdstuk van deze scriptie wordt er antwoord gegeven op de centrale vraag: “*Hoe kan Robert en Rademaker door middel van communicatie zijn positionering tijdens de customer journey meer lading geven?*” Voordat er antwoord gegeven kan worden op deze vraag, wordt er eerst gekeken naar de huidige positionering van RR in vergelijking met de belevenis van huidige klanten. Daarna kan er geconstateerd worden hoe de positionering van RR momenteel zichtbaar is in de customer journey en hoe communicatie eraan kan bijdragen om deze meer lading te geven.

Beperkingen in het onderzoek

Voorafgaand aan de conclusies en het advies, is het belangrijk om een aantal zaken in acht te nemen. Voor het kwalitatieve onderzoek zijn er klanten en niet-klanten van Robert en Rademaker ondervraagd. Het was de bedoeling om van beide groepen vijf personen te interviewen, maar vanwege non-respons is het aantal klanten van RR ondervertegenwoordigd. Er zijn uiteindelijk namelijk 4 klanten en 6 niet-klanten geïnterviewd. Peter had zes klanten toegewezen om te benaderen. Vooraf heeft hij ze eerst zelf gemaild met een aankondiging en de vraag of ze interesse hadden om mee te werken aan dit onderzoek. Vier hiervan reageerden positief en daarmee is een interview gehouden. De twee anderen reageerden niet en na meerdere mails en telefoontjes, is ervoor gekozen om het te houden bij de vier klanten die wél gereageerd hadden. Peter had geen idee wie er, behalve die zes, benaderd konden worden en vanwege geringe tijd van dit onderzoek is er niet meer verder gezocht.

Uiteindelijk zijn er vier niet-klanten die werkzaam zijn in dezelfde branches als de geïnterviewde klanten geïnterviewd (Overheid, zorginstelling, software en vastgoed). Daarnaast zijn er twee extra branches toegevoegd: verzekeringen en onderwijs. Voor alle branches heeft het bureau in het verleden al eens eerder gewerkt.

Om bovenstaande redenen is het onderzoek geen goede weerspiegeling van de werkelijkheid. De conclusies zijn niet te generaliseren op de gehele B2B-markt. Wil het bureau toch wat meer data verzamelen? Dan wordt er aangeraden een kwantitatief onderzoek d.m.v. enquêtes te doen. Als men deze uitstuurt onder een grote groep klanten en niet-klanten, kan er een conclusie getrokken worden op basis van meer verkregen data.

Positionering

Belang van het merk in B2B

Allereerst is het goed om in te prenten dat het merk in B2B van belang is, zoals er te lezen was in de Trendanalyse. Het merk zorgt ervoor dat bedrijven makkelijker onthouden worden en dus sneller meegenomen worden in de shortlist als men op zoek gaat naar een bepaalde product/dienst. Daarnaast kan een bekend merk ervoor zorgen dat leden in de DMU sneller overtuigd raken van een keuze.

Huidige positionering

RR positioneert zich momenteel als een bureau dat opdrachtgevers helpt om een klik met hun klant te creëren middels content marketing. Dit doen zij met een bijbehorende propositie: “*Wat boeit, dat bindt.*” Wat een doelgroep boeit, is hetgeen waardoor zij zich aan een merk bindt.



Uit het kwalitatieve onderzoek onder de vier geïnterviewde klanten bleek dat geen van hen precies weet wat het bureau doet. Er is dan ook niemand die benoemt dat RR zich bezighoudt met content marketing.

Wat daarnaast opvalt, is dat het bureau zichzelf niet ziet als een productie- of vormgevingsbureau, terwijl de klanten dit juist wel benoemen. Daarnaast heeft het bureau een groot dienstenpakket, waaronder veel 'producten' (magazines, infographics, video's, nieuwsbrieven, etc.). Het grote dienstenpakket wekt niet alleen de indruk dat het bureau een productiebureau is, maar ook dat het gaat om een full service bureau met een brede dienstverlening. De link naar content marketing wordt daarom niet meteen gelegd.

Manier van communicatie

Momenteel is er geen communicatiestrategie en dat is te merken aan de manier waarop het bureau communiceert: de online communicatie is niet up-to-date en er is weinig interactie vanwege de geringe groep volgers op social media. De kwaliteit en het volume van de communicatie is dus gering.

In de kwalitatieve interviews is gebleken dat een bureau wat pretendeert klanten te kunnen helpen met online communicatie, zelf ook moeten laten zien wat ze kunnen: *practice what you preach*. Het bureau is gespecialiseerd in content marketing, maar produceert zelf weinig content. Ook dit werkt niet mee aan het algehele beeld wat (potentiële) klanten moeten vormen van het bureau.

Identiteit & imago

De vier identiteiten (gewenst, geprojecteerd, gepercipieerd en toegepast) komen overeen. De medewerkers kijken, net als de twee eigenaren, met dezelfde blik naar hun werk. Ook het handelen (niet voor de klant, maar samen met de klant werken) komt overeen met het gedachtegoed dat het bureau een inhoudelijke, creatieve en strategische counterpart voor zijn klanten wil zijn. "*We zijn open, gastvrij en communicatief.*"

Wat betreft het imago, ziet het er op basis van de vier klanten positief uit: het bureau is creatief en heeft vakkennis. Daarnaast werkt het met plezier aan projecten en dat zien de klanten zeker terug. De identiteit en het imago sluiten goed op elkaar aan.

Positionering t.o.v. concurrentie

Uit het onderzoek naar de concurrentie is gebleken dat voornamelijk Zandbeek een gedegen concurrent is. Dit komt omdat het bureau zich ook specifiek op content marketing richt en met ongeveer dezelfde dienstverlening in de markt opereert. De positionering van het bureau (the agency for engagement) geeft aan dat het bureau de beste is / wil zijn. De online communicatie van het bureau is actueel en aansprekend: het laat zien wat het bureau in huis heeft. Door al deze activiteiten is het bureau beter zichtbaar dan RR. Echter communiceert het bureau minder op persoonlijk vlak. Dit zou voor RR een kans kunnen zijn.

Conclusie positionering

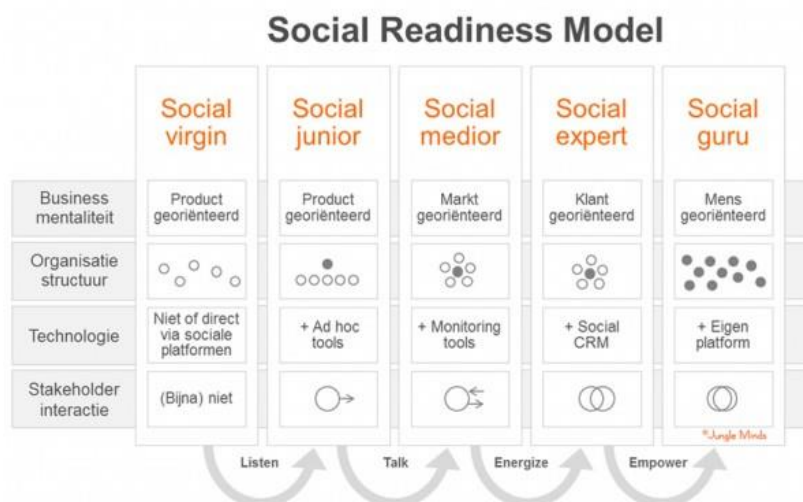
Met de positionering van Robert en Rademaker is an sich niets mis: het past bij wat het bureau doet en wat het wil uitstralen. Echter schort het probleem in de uitvoering: klanten zien niet in wat voor bureau RR is en wat het nu precies doet. De dienstverlening is erg breed waardoor er geen overzicht te creëren is voor de (potentiële) klant. Daarnaast wordt de positionering van het bureau niet goed uitgedragen: zelf produceert het weinig tot geen content. Hierdoor laat het niet zien wat voor vakinhoudelijke kennis er daadwerkelijk in huis is. Door de missende beschreven documentatie van de missie, visie en kernwaarden, is er geen 'kapstok' waaraan de positionering opgehangen kan worden. Ook dit is mede bepalend voor het beeld wat klanten van een bureau kunnen vormen.

Om de buitenwereld duidelijk te maken wat het bureau nu precies doet, dient het bureau ten eerste zelf meer content te gaan produceren. Via de eigen website en de social media pagina's kunnen er interessante artikelen met boeiende content geplaatst worden. Om te kijken waar de doelstellingen voor de social media komen te liggen, wordt het social readiness model gebruikt.

Social Readiness Model

Dit model wordt ingezet om erachter te komen in hoeverre een organisatie 'social' georiënteerd is. Het model is ontworpen door Jungle Minds (2012).

Om te bepalen in welk kader RR thuis hoort, moeten er vier zaken bepaald worden: business mentaliteit, organisatie structuur, technologie en stakeholder interactie. In de bijlage op pagina 28 staat het model ingevuld voor RR.



Door de vier aspecten in te kaderen, is de uitslag van het model dat Robert en Rademaker een *Social Virgin* is. Volgens Jungle Minds communiceert dit type organisatie niet of nauwelijks met klanten en stakeholders. Als ze dit een beetje doen, dan wordt er voornamelijk gezonden. Binnen de organisatie zijn er meestal enkele individuen die 'social media' op zich hebben genomen. "Een gestructureerd proces of richtlijnen ontbreken. De mentaliteit richt zich vooral op het product, de klant kent men niet (Jungle Minds, 2012)." Volgens het Social Media Modellenboek (van der Kooij, 2014) is er geen duidelijk beeld van de klant en wat haar informatiebehoefte op sociale media is. Om door te groeien naar een Social Junior, moet er op sociale media geluisterd worden naar de doelgroep, bestaande klanten en andere stakeholders.

Customer journey

De customer journey van (potentiële) klanten is onderzocht aan de hand van de kwalitatieve interviews. Een uitwerking hiervan valt te lezen op pagina 23 van de bijlage.

Binnen deze customer journey zijn er enkele belangrijke touchpoints naar voren gekomen:

- *Netwerken*
Een potentiële klant gaat eerst altijd binnen zijn eigen netwerk oriënteren. Dit betekent dat als een bureau zich niet in dat netwerk bevindt, deze ook niet wordt meegenomen in de overweging. Het merk in de B2B-markt is daarbij van belang.
- *De corporate website*
De website van een bureau wordt altijd bezocht als er binnen het eigen netwerk namen opdoemen van bureaus. Op de website wordt gekeken naar het portfolio waarbij de volle breedte van klanten (branches) zichtbaar dient te worden. Daarnaast spelen een professionele look & feel (de website dient als een visitekaartje) en een persoonlijke touch (men wil meer weten over het bureau zelf en wie er werkt) mee. Op een website kan men gauw afhaken.
- *Eerste contact*
Pas ná het bezoeken van de corporate website, wordt er contact opgenomen met het bureau. Er dient een persoonlijk gesprek plaats te vinden waarbij de klant het gevoel kan krijgen dat hij goed met het bureau kan samenwerken. Het bureau kan de klant overtuigen middels creatieve ideeën en inhoudelijke vakkennis.

Het Customer-Based Brand Equity (CBBE) model

Om te bepalen hoe een B2B-merk waarde krijgt is door Kuhn etc. al (2008) het CBBE-model van Keller toespitst op bedrijven in de B2B-markt.



Afbeelding: CBBE-piramide voor B2B-merken (Kuhn et al., 2008). Overgenomen uit SWOCC 68: Merken in b2b van C. Kiksen (2015).

1 – Identiteit

Het werkt voor alle stakeholders verhelderend als Robert en Rademaker duidelijk zijn missie, visie en kernwaarden communiceert. Hierdoor ontstaat een merkidentiteit die ervoor zorgt dat kopers het merk op de juiste manier identificeren. Doordat het momenteel ontbreekt aan een documentatie

van deze zaken, dient het bureau deze eerst op te stellen. Door te kiezen voor een duidelijke richting, kan het bureau makkelijker gekozen worden omdat men weet wat het bureau is en wat het doet.

Daarnaast dienen medewerkers ervoor te zorgen dat zij op de juiste manier handelen en denken: alles wat zij doen moet in relatie staan tot waar het bureau voor staat. Echter door de missende documentatie met missie, visie en kernwaarden, kan er niet eenduidig gehandeld worden. Eerder in deze scriptie zijn de vier typen identiteiten onderzocht en hieruit bleek dat de medewerkers allemaal op dezelfde manier met hun werk bezig zijn. Toch is het raadzaam om na het opstellen van de missie, visie en kernwaarden nog eens met hen aan tafel te gaan zitten om te kijken hoe zij erop reageren. Er kan samen richting bepaald worden aan de invulling van de beschreven documentatie. Een eventuele interne merksessie kan verhelderend werken voor iedereen binnen het bureau.

2 – Betekenisgeving

De behoeften van de (potentiële) klanten zijn eerder in deze scriptie in kaart gebracht. Hieruit bleek dat men op zoek is naar een gevoel van vertrouwen onderling, persoonlijk contact en creatieve ideeën. De klant verwacht van Robert en Rademaker dat het bureau meedenkt en zich verdiept in de klant en haar doelgroep. Daarnaast dient het met originele, creatieve maatwerkoplossingen te komen. De inhoudelijke vakkennis is daarom erg van belang.

3 – Respons

Klanten willen graag voor langere tijd samenwerken met een bureau en willen daarom graag relaties behouden. Het omschakelen naar een ander bureau gebeurt alleen als men niet tevreden is over het bureau waar het bedrijf op dat moment diensten afneemt. De ondervraagde klanten gaven aan dat zij over het algemeen tevreden zijn over het bureau, maar dat er af en toe meer informatie over het proces gewenst is. Daarnaast moet men af en toe even schakelen met RR zodat men uiteindelijk het juiste eindproduct in handen krijgt. Potentiële klanten zien graag voorbeelden van eerder werk (verspreid onder verschillende branches) zodat men een goed overzicht krijgt van het kunnen van het bureau. Vandaar dat een bureau online goed zichtbaar dient te zijn. Vanwege de brede focus die RR momenteel uitdraagt met zijn brede dienstenpakket, komt de positionering niet tot zijn recht.

4 – Relaties

Netwerken en referenties van anderen spelen in de customer journey een grote rol. Het persoonlijke contact met Robert en Rademaker verloopt volgens de klanten prettig en men heeft het gevoel het bureau te kunnen vertrouwen. Doordat er sprake is van een zogenoemde 'gunfactor' is het van belang dat het bureau zich focust op de klantrelatie. Door de loyaliteit van de klant kan het zomaar zijn dat zo'n persoon bereid is te communiceren of het bureau binnen zijn eigen netwerk. Het persoonlijke contact met het bureau is dus erg van belang.

Conclusie customer journey

Door de belangrijkste touchpoints in kaart te brengen, wordt het duidelijk waar het bureau zijn positionering zichtbaar dient te maken. De (potentiële) klant bevindt zich zowel off- als online tijdens het keuzeproces. Hier dient op ingespeeld te worden om in het hoofd van de doelgroep te blijven/te komen.

Strategisch advies

De zaken die bij RR spelen, vragen om een passende communicatiestrategie. In het kort dient RR meer zichtbaar te worden door aan te tonen dat het een content marketing bureau is. Om de positionering meer lading te kunnen geven, dient het bureau zowel on- als offline acties te ondernemen. Vandaar dat er een *contentstrategie* is ontwikkeld.

ContentstRategie

Wat opvalt, is dat RR zelf goed weet waar het voor staat en intern hetzelfde doel wordt nageleefd. Daarnaast zijn de geïnterviewde klanten erg tevreden over de samenwerking en wordt het persoonlijke aspect waar het bureau intern op stuurde, nagekomen. Echter is het voor klanten niet duidelijk wat het bureau nu precies doet en uit zich dat ook niet in de manier van communicatie van het bureau. Door deze contentstrategie uit te voeren, kan er meer lading aan de positionering van het bureau gegeven worden. Daarnaast is uit het kwalitatieve onderzoek gebleken dat potentiële klanten zich zowel on- als offline bevinden in hun zoektocht naar een bureau. Via word-of-mouth (mond-tot-mond reclame) binnen de netwerken van (potentiële) klanten, kan de door RR geproduceerde content verspreid worden en wordt het bureau op deze manier vanzelf beter zichtbaar in meerdere netwerken en wordt de positionering van het bureau beter geladen in de customer journey.

Michels (2013) beschrijft een crossmediale aanpak: *"De organisatie vertelt het verhaal bij een crossmediale aanpak door verschillende media gelijktijdig in te zetten met overal dezelfde boodschap/propositie. De uitwerking kan verschillen. Bij een crossmediale aanpak vullen off- en online media elkaar aan (p. 170)."* Deze contentstrategie is gebaseerd op een crossmediale aanpak: off- en online communicatie worden hierbij ingezet en versterken elkaar.

Online communicatie

De online communicatie van Robert en Rademaker dient een verbeterslag te maken. Doordat het bureau hierop niet tot nauwelijks content produceert, doet het voor zichzelf al meteen niet wat het wel voor andere klanten belooft: content marketing en creatie. Door de online communicatie te versterken, wordt de positionering van het bureau meer geladen.

Social media

In de B2B-markt is social media groeiende en ook al is de social media van een bureau geen factor bij het keuzeproces van klanten, het verhoogt wel de zichtbaarheid en het laat zien wat het bureau kan. Het bureau is volgens het Social Readiness Model een *Social Virgin* maar kan door te luisteren naar stakeholders promoveren naar een *Social Junior*. Luisteren gebeurt door te kijken wat er gebeurt op social media en te ondervinden wát er precies gebeurt. Steven van Belleghem beschrijft in de *Conversation Manager* (2010) een driedeling van hoe organisaties zich moeten opstellen om conversaties met een doelgroep aan te gaan: *observeer* (als een manager), *faciliteer* (als een merk) en *doe mee* (als een vriend). Dit laat zien dat een organisatie verschillende rollen moet aannemen in het creëren van interactie online.

Om door te groeien naar de volgende fase in het model, is het raadzaam om iemand aan te wijzen die wekelijks de social media en de website van het bureau bijhoudt. Deze persoon dient zich actief op te stellen in de social media en dient op zoek te gaan naar interessante discussies en personen.

Door te reageren op discussies en de dialoog met anderen aan te gaan, zorgt de interactie ervoor dat het bureau zichtbaar wordt in verschillende netwerken. Daarnaast dient het bureau interessante personen die voorop lopen in de trends en ontwikkelingen m.b.t. content marketing te volgen. Hierdoor blijft het bureau niet alleen zelf op de hoogte, maar kan het ook weer berichten plaatsen aan de hand van wat het eerder gelezen heeft op andere profielen. De social media die Robert en Rademaker momenteel inzet (LinkedIn, Facebook en Twitter), zijn pagina's die tijdens de kwalitatieve interviews ook het meest naar voren kwamen. De doelgroep is op deze pagina's actief. Voor een beschrijving van mogelijkheden van te volgen personen/pagina's per medium, zie de bijlage op pagina 29.

Tijdens de kwalitatieve interviews werd genoemd dat men graag zaken over kennisdeling wil lezen: *welke trends spelen er, wat gebeurt er achter de schermen en wie zijn er werkzaam bij het bureau?* Dit soort onderwerpen lenen zich ervoor om visueel gemaakt te worden. Visuele content is aansprekend en is eenvoudig te begrijpen. Hierdoor kan het bureau ook meteen laten zien wat het in huis heeft door bijvoorbeeld een verleidelijke infographic of een grappige videoblog te maken. Door regelmatig interessante zaken te posten of door te linken naar pagina's van RR, wordt het bureau beter zichtbaar in de afzonderlijke netwerken van de medewerkers. Daarnaast wordt de positionering van het bureau meer geladen doordat het constant zelf ook content produceert. In de bijlage op pagina 34 staat een uitwerking van de eventuele content die het bureau kan plaatsen.

Daarnaast is het voor het bureau ook raadzaam om een contentkalender te maken. Dit is niet alleen overzichtelijk voor degene die verantwoordelijk gaat zijn voor de social media, maar het is ook handig om alvast onderwerpen vast te stellen en erover te brainstormen. Door gemiddeld 2 à 3 posts per week te plaatsen, ontstaat er een regelmatige activiteit waarbij het bureau beter zichtbaar wordt via de verschillende social media pagina's. Door de gecreëerde interactie kan het bureau meer volgers bereiken en worden de pagina's in meerdere netwerken verspreid.

Let op: social media is weliswaar gratis in te zetten, maar er zijn ook kanttekeningen bij te maken. Het onderhouden van de pagina's vergt veel tijd omdat er iemand tijd moet vrijmaken voor inspiratie, productie en planning van de content. Daarnaast dient er met enige regelmaat monitoring plaats te vinden zodat er adequaat gereageerd kan worden op reacties, al dan niet positief. Daarnaast houdt social media niet op als de werktijd voorbij is. Vandaar dat diegene ook buiten kantooruren actief dient te zijn.

Website

Daarnaast wordt de website vernieuwd, hierover is tijdens het onderzoek al geadviseerd zodat belangrijke bevindingen van dit onderzoek al meegenomen konden worden in het ontwerp. Het advies m.b.t. de website is te vinden in de bijlage op pagina 31.



Offline communicatie

Persoonlijke verkoop en een-op-een communicatie is binnen de B2B-markt de belangrijkste manier van communiceren. Het is daarom belangrijk om in het oog te houden dat de (potentiële) klant zich niet alleen online bevindt. Doordat de eerste fase van de customer journey altijd begint met netwerken en referenties van anderen, dient Robert en Rademaker zich in verschillende netwerken te bevinden. Daarnaast lijkt het alsof de meest gedegen concurrent van RR, Zandbeek, weinig doet aan offline communicatie. Dit zou dus een concurrerend voordeel voor het bureau kunnen betekenen.

“Maak het peRRsoonlijk”

Via persoonlijke communicatie kan er direct het dialoog met de (potentiële) klant aangegaan worden. Daarnaast krijgt men zo een beter beeld van het bureau en blijft de naam van het bureau bij als het een positief ervaren gesprek was. De term “*peRRsoonlijk*” doelt op het bureau en de persoonlijkheid van het bureau. Het duo Robert Claassen en Peter Rademaker komt gezamenlijk erg krachtig over en zij durven elkaar kritische vragen te stellen om tot een creatieve oplossing te komen. Klanten gaven aan hiervan gecharmeerd te zijn. Het “*peRRsoonlijke*” is een kracht van Robert en Rademaker die het bureau vaker in dienst te zetten.

Daarnaast kan het bureau wat extra's doen door bijvoorbeeld van iedere klant de verjaardag te achterhalen en op de dag zelf een kaart te sturen met eventueel een klein extraatje in de vorm van tips voor goede content marketing. Dit soort acties zijn goed voor de onderlinge band met de klant en zorgt er uiteindelijk voor dat de klant loyaal blijft aan het bureau en deze niet vergeet.

pRRoefcollege

Het pRRoefcollege is een aansprekend concept van offline kennisdeling. In de doorlooptijd van dit onderzoek is dit College geen enkele keer gegeven. Door het pRRoefcollege op vaste basis te plannen, kunnen er vaste contactmomenten met het bureau gecreëerd worden. Voor de luisteraars is het interessant om te zien wat de mogelijkheden van content marketing en storytelling zijn, terwijl deze mogelijkheden direct weer teruggekoppeld worden naar het bureau. Doordat (potentiële) klanten rechtstreeks met het bureau in contact zijn, ontstaat er meteen de mogelijkheid tot persoonlijk contact wat kan uitmonden in een gevoel van vertrouwen in een goede samenwerking. Hierin komt het ‘*peRRsoonlijke*’ dus terug. Tevens kan Robert en Rademaker op deze manier zichzelf duidelijk neerzetten als een vakinhoudelijke expert op het gebied van content marketing, wat weer een toevoeging is voor de positionering.

Open Coffee

Doordat het bureau iedere maand de netwerkbijeenkomst Open Coffee Eindhoven organiseert, komt het automatisch in contact met andere ondernemers. De visie op storytelling van het bureau heeft uitgemond in het organiseren van deze bijeenkomsten. Echter zou het ook eens goed zijn als medewerkers zich mengen in andere netwerken omdat hier ook weer andere ondernemers op af komen. Omdat het iedere maand weer moeilijk is om de Open Coffee te regelen, is het wellicht beter om deze bijeenkomst eens per twee maanden te organiseren. Hierdoor is er tijd om ook eens een andere netwerkbijeenkomst te bezoeken en zo in contact te komen met mensen die het bureau niet kent. Het netwerk wordt op deze manier vergroot. Het netwerk van klanten is ook weer een keten op zich: de connecties kunnen op één of andere manier uiteindelijk weer gelinkt worden aan Robert en Rademaker, als het bureau maar een positieve indruk achterlaat.

Tijdsplanning

Korte termijn (juni – december 2015)

Op korte termijn kan Robert en Rademaker al beginnen met het implementeren van de volgende punten uit het advies:

1. *Online communicatie*

De positionering van het bureau wordt beter geladen door allereerst de online communicatie aan te pakken. Dit komt omdat online informatie voor iedereen te allen tijde bereikbaar is.

* Pak de website aan

Momenteel wordt de website al aangepakt, maar daar is van uit dit onderzoek geen zicht op. Het bureau heeft vanuit het onderzoek enkele tips meegekregen, dus daar kan op aangehaakt worden.

* Wijs iemand aan die verantwoordelijk is voor de social media

Door iemand aan te wijzen die verantwoordelijk is voor de social media, kan er wat actiever met de social media omgesprongen worden. Maak in overleg een contentplan met wat er gecommuniceerd dient te worden (denk hierbij aan backstage foto's, brainstormsessies, persoonlijke verhalen van medewerkers, trends op het gebied van content marketing, tips voor het schrijven van betere content, videoblog etc).

* Maak een contentkalender

Door een contentkalender te maken, is het voor degene die verantwoordelijk is voor de social media overzichtelijk wat er geplaatst dient te worden. Daarnaast heeft RR in één overzicht alles wat het wil communiceren met de doelgroep.

2. *Missie, visie & kernwaarden documenteren*

Het bureau heeft van zichzelf een duidelijk beeld waar het voor staat en wat de doelen zijn. Echter staat het nergens beschreven waardoor het intern niet tastbaar is. Er valt niet terug te grijpen op documentatie waardoor er intern nooit duidelijke richtlijnen ontwikkeld kunnen worden. Het bureau dient terug te gaan naar de basis en van daaruit weer vooruit te kijken. In feite kan de positionering worden 'opgehangen' aan deze zaken, dus het is noodzaak dat deze aanwezig zijn.

Lange termijn (vanaf januari 2016)

Als de online communicatie eenmaal op orde is, is het tijd om offline ook meer zichtbaar te worden. De eerste oriëntatie van (potentiële) klanten vindt altijd offline plaats, maar omdat er daarna gezocht wordt naar het bureau via de online website is het van belang dat deze communicatie eerst goed in elkaar steekt. Daarna kan er moeite gestoken worden in het netwerken.

1. *netweRRken*

Door de organisatie van de Open Coffee af te wisselen met het bezoeken van andere netwerkbijeenkomsten, komt het bureau terecht in meerdere netwerken van verschillende personen. Hierdoor bereidt het bereik van het bureau zich langzaam uit en kunnen er wellicht nieuwe klanten geworven worden.

2. *peRRsoonlijk*

Verzamel de verjaardagen van de klanten en verras ze op hun eigen verjaardag. Dit kan door bijvoorbeeld een kaart te sturen met persoonlijke tips voor goede content marketing. Of stuur per e-mail een video waarin heel het bureau de jarige toezingt.

3. *pRRoefcollege*

Robert en Rademaker dient een duidelijk plan te ontwikkelen m.b.t. het pRRoefcollege. Het is namelijk dé mogelijkheid om klanten en niet-klanten bij het bureau zelf over de vloer te krijgen. Hierdoor wordt de connectie heel persoonlijk, maar kan het bureau tegelijkertijd laten zien wat voor vakkennis het in huis heeft door het college te geven. Door het pRRoefcollege bijvoorbeeld vier keer per jaar aan te bieden aan klanten die dan een connectie mogen meenemen (het liefst een connectie buiten de organisatie waar de persoon werkzaam is) blijft het klantencontact onderhouden, maar wordt tegelijkertijd het netwerk vergroot. Door zowel on- als offline het pRRoefcollege te promoten, kan RR zich langzaam bewijzen als vakinhoudelijke sparringpartner en dat is nu precies wat de klant van een bureau verwacht.

Budget

Website

In principe neemt de contentstRRategie geen extra kosten met zich mee. Echter kost het aanpassen van de website wel wat, maar daar is vanuit het onderzoek geen inzicht in verkregen. De plannen voor het aanpassen van de website lagen er al en daar wordt al aan gewerkt. Door de eerder gegeven adviespunten m.b.t. de website mee te nemen kunnen eventuele extra kosten bespaard blijven.

Social media

Facebook, LinkedIn en Twitter zijn gratis en zijn momenteel al in gebruik door het bureau. Het gebruik ervan neemt dus geen extra kosten met zich mee. Echter kost het onderhouden van social media tijd en aandacht. De medewerker die deze taak op zich krijgt, dient hiermee rekening te houden in zijn planning.

netweRRken

Sommige netwerkbijeenkomsten kosten geld voor entree. Vaak is dit bedrag zeer klein, maar er dient ook nog naar toe gereden te worden. Daarnaast kost netwerken tijd, dus ook daarmee dient men rekening te houden.

peRRsoonlijk

De klant kan al verrast worden door met het bureau een video op te nemen waarin de jarige toegezongen wordt. Hiervoor is niets nodig, behalve een camera.

pRRoefcollege

In principe wordt dit in huis gehouden, dus er zijn geen kosten voor locatie. Echter dient er wel gezorgd te worden voor koffie/thee, maar de kosten hiervoor zijn nihil.



Bijlagen

De bijlagen van deze scriptie zijn in een apart document bijgevoegd. Alleen de bibliografie valt te lezen op de volgende pagina.

Bibliografie

Hieronder staan de gebruikte bronnen voor deze scriptie.

B2bmarketeers (n.d.). *Content marketing trends in b2b*. Gedownload op 9 april 2015 van, <http://www.b2bmarketeers.nl/content-marketing-trends/>

Beek, W. van (24 oktober 2011). *Wat is Content Marketing?* Gedownload op 26 mei 2015 van, <http://www.marketingonline.nl/bericht/wat-is-content-marketing>

Belleghem, S. van (2010). *De Conversation Manager* (1^e druk). Leuven, België: Uitgeverij Lannoo

Berg, M. van den (19 mei 2015). *Wat is inbound marketing?* Gedownload op 21 mei 2015 van, <http://www.dutchcowboys.nl/email/wat-is-inbound-marketing>

Berlo, van (n.d.). About, profile. Gedownload op 26 maart 2015 van, <http://www.vanberlo.nl/about/profile.html>

Biemans, W. (2011). *Business Marketing Management* (6^e druk). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers

CBS (10 maart 2015). *CBS kwartaalmonitor Zakelijke Dienstverlening. Vierde kwartaal 2014*. Gedownload op 18 maart 2015 van, <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/5C5301F4-00FD-4F67-B2EC-6DC14B797487/0/monitorzakelijkediensten2014kw4.pdf>

Digital Content Marketing (10 februari 2015). *Dáárom is video een must in 2015! Tips, stats en trends*. Gedownload op 23 mei 2015 van, <http://www.digitalcontentmarketing.nl/daarom-is-video-een-must-in-2015-tips-stats-en-trends/>

Floor, K. & Raaij, F. van (2011). *Marketing Communication Strategy* (1^e druk). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers

Holderman, R-J. (2013). *Breng in 5 stappen de B2B customer journey in kaart*. Gedownload op 26 februari 2015 van, <http://www.frankwatching.com/archive/2013/02/27/breng-in-5-stappen-de-b2b-customer-journey-in-kaart/>

Jungle Minds (3 juli 2012). *Social Readiness: hoe social is jouw organisatie?* Gedownload op 1 juni 2015 van, <https://www.jungleminds.nl/blog/social-readiness-hoe-social-is-jouw-organisatie/>

Keulen, E. van (20 oktober 2014). *B2B marketing trends in 2015 (infographic)*. Gedownload op 23 mei 2015 van, <http://www.emerce.nl/achtergrond/b2b-marketing-trends-2015-infographic>

Kiksen, C. (januari 2015). *SWOCC 68: Merken in b2b*. Amsterdam, Nederland: Gildeprint.

Kooi, B. van der (2014). *Het Social Media Modellenboek*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux



Michels, W. (2010). *Communicatiehandboek (3^e druk)*. Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers

Muijlwijk, E. (n.d.). *Waardestrategieën van Treacy en Wiersema*. Gedownload op 27 mei 2015 van, <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/tw-waardestrategie%C3%ABn>

MVW – Media voor Vak en Wetenschap (maart 2012). *Trends in B2B-mediabestedingen 2012-2013*. Gedownload op 18 maart 2015 van, <http://www.mvw.nuv.nl/Uploads/2012/3/Rapport--Trends-in-B2B-Mediabestedingen-2012-2013.pdf>

Odden, L (n.d.). *21 digital marketing trends & predictions for 2015*. Gedownload op 23 mei 2015 van, <http://www.toprankblog.com/2014/05/digital-marketing-2015/>

Ondernemersplein (2014). *Advies-, reclame-, onderzoeks- en communicatiebureaus. Branchecijfers*. Gedownload op 13 april 2014 van, <http://www.ondernemersplein.nl/brancheinformatie/branche/advies--reclame--onderzoeks--en-communicatiebureaus/>

Rabobank (18 maart 2015). *Rabobank cijfers & trends (39^e jaargang 2014/2015). Branche-informatie: communicatiebureaus*. Gedownload op 18 maart 2015 van, <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=6ea6d8a0-de98-4024-963a-6e4d71e43308>

Rabobank (2015). *Rabobank cijfers & trends (39^e jaargang 2014/2015). Aanbod communicatiebureaus*. Gedownload op 13 april 2015 van, <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Communicatiebureaus&p=9>

Riel, C.B.M. van (2010). *Identiteit en imago (4^e druk)*. Den Haag, Nederland: Sdu Uitgevers

Riezebos, R & Grinten, J van der (2008). *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering (1^e druk)*. Amsterdam, Nederland: Boom

Riezebos, R. & Grinten, J. van der (2011). *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering. (2^e druk)*. Den Haag, Nederland: Boom Lemma Uitgevers

Robert en Rademaker (2014). *Content marketing en content creatie*. [intern document]

Robert en Rademaker (2013). *Communicatieplan*. [intern document]

Robert en Rademaker (2012). *Wat boeit dat bindt*. Glossy ter ere van het 5-jarig bestaan

Robert en Rademaker (2009). *Merkwerk. Meer communicatie voor uw budget*. [intern document]

Robert en Rademaker (2009). *Robert en Rademaker koers 2009-2010*.



Robert en Rademaker (n.d.). *Ondernemingsplan*. [intern document]

Robert en Rademaker (n.d.). *prRoefcollege*. Gedownload op 20 april 2015 van, <http://robertenrademaker.nl/tees/prroefcollege/>

Van Zandbeek (n.d.). *Homepage*. Gedownload op 26 maart 2015 van, <http://www.zandbeek.com/nl/>

Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de marketing* (7^e druk). Groningen/Houten, Nederland: Noordhoff Uitgevers

Vlieger, L. de (12 februari 2015). *Mobile first & content First*. Gedownload op 13 april 2015 van, <http://www.trendwerk.nl/mobile-first-content-first/>