

Adviesplan

'Een helpende hand'



JEANINE HAMANS | ADVIESPLAN | AFSTUDEERSCHRIJF
BEGELEIDER ROEL TEN TIJE | BEGELEIDER EUGÈNE CRIJNS

Adviesplan

‘Een helpende hand’

Datum: 9 juni 2015

Fontys Hogeschool Communicatie

Rachelsmolen 1
5612 MA Eindhoven

Student

Jeanine Hamans
Houterven 19
6085DD Horn
06 – 33 91 21 82
j.hamans@student.fontys.nl
Studentnummer: 2190657

The Conversion House

Nobelweg 17
6101XB Echt
0475 – 20 20 30

Begeleider The Conversion House

Eugène Crijns
Directeur
eugene.crijns@theconversionhouse.com
06 – 28 88 84 30

Begeleider Fontys Hogescholen

Roel ten Tije
r.tentije@fontys.nl
06 – 50 24 21 75

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport 'Een helpende hand' voor full service e-Commerce bureau The Conversion House. Dit rapport is geschreven ter afsluiting van mijn vierjarige bachelor opleiding Communicatie aan de Fontys Hogescholen in Eindhoven.

Van februari tot juni 2015 heb ik de mogelijkheid gekregen om mij te verdiepen in de enorm brede wereld van e-Commerce en andere gerelateerde onderwerpen. Mede vanuit mijn persoonlijke interesse is dit onderwerp naar voren gekomen en heb ik er elke dag met veel plezier aan mogen werken. Echter, zonder de hulp, kennis en ervaring van andere mensen had ik deze scriptie niet af kunnen ronden en daar wil ik ze graag voor bedanken.

Allereerst wil ik Eugène Crijns, eigenaar van The Conversion House, bedanken voor de kans die ik heb gekregen om de afstudeerscriptie voor zijn organisatie te schrijven. Daarnaast zijn ook de andere medewerkers van het bureau een grote hulp geweest bij het beantwoorden van mijn vragen. Tevens ben ik dankbaar dat ik werkervaring op heb kunnen doen door het meewerken bij verschillende interessante werkzaamheden.

Daarnaast wil ik graag Roel ten Tije bedanken als begeleidend docent tijdens deze vijf hectische maanden, omdat hij klaarstond met advies en tips om de scriptie invulling te geven. Roel heeft me uitgedaagd om zelf na te denken en mijn eigen ervaring toe te passen, maar stond tevens klaar om al mijn vragen te beantwoorden.

Ik heb met veel plezier aan dit rapport gewerkt en ik hoop dat u er net zoveel leesplezier aan beleeft als ik.

Jeanine Hamans

Managementsamenvatting

Aanleiding & opdrachtbeschrijving

De mogelijkheden van e-Commerce en internet veranderen razendsnel. De ontwikkelingen gaan snel en vragen een andere aanpak van retailers die al jaren in het vak zitten. The Conversion House denkt dat een extra online verkoopkanaal de Limburgse ondernemers kan helpen mee te gaan in de tijd. Echter, om deze ondernemers te kunnen bereiken, moet er onderzocht worden waar deze ondernemers behoefte aan hebben op het gebied van retailing en internetverkoop. Daarom ontwikkel ik een marketingcommunicatiestrategie voor The Conversion House om in contact te komen met zelfstandige ondernemers in Limburg. De basis voor deze strategie is de volgende centrale vraag: 'Met welke communicatiestrategie kan The Conversion House inspelen op de kansen van internetverkoop voor retailers in Limburg?'

Onderzoek

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, heb ik verschillende soorten onderzoek gedaan. Een interne analyse geeft een kijkje in de organisatie en waar hun focus ligt. Deze resultaten zijn verkregen uit deskresearch en interviews met medewerkers.

De externe analyse omvat de doelgroep, concurrentie en omgeving van de organisatie. Deze resultaten zijn verkregen door literatuur over trends en ontwikkelingen, field- en deskresearch naar concurrentie en diepte-interviews met bestaande klanten. Daarnaast is de doelgroep uitgebreid onderzocht door middel van een online enquête. 260 ondernemers uit Limburg hebben meegewerkt en hun visie en gedachten over e-Commerce voorgelegd. De keuze voor een kwantitatieve enquête is vanwege het verkrijgen van een zo representatief mogelijk beeld over de ondernemers in Limburg.

Conclusies en inzichten

Naar aanleiding van de interne- en externe analyse en het onderzoek naar de doelgroep is er een SWOT-analyse opgesteld om de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van de organisatie in kaart te brengen.

De belangrijkste inzichten die hieruit zijn voortgekomen, worden hier kort op een rij gezet:

- De ervaring met retail en een eigen internationale webwinkel geven The Conversion House een onderscheidende factor ten opzichte van hun concurrenten.
- The Conversion House heeft geen positionering vastgesteld, noch een missie of visie.
- De organisatie speelt nog onvoldoende in op de wensen en behoeften van zelfstandige ondernemers, zoals uit het onderzoek is gebleken.

Door kansen en sterkten te combineren kan er effectief worden ingespeeld op bedreigingen en zwaktes van de organisatie. Uit de interne analyse is gebleken dat The Conversion House nog geen vastgestelde positionering heeft die inspeelt op haar kernwaarden. Deze kernwaarden omvatten de jarenlange ervaring in retail en e-Commerce. Een uitgebreide samenvatting en bijbehorende strategieën zijn in hoofdstuk 6.5 weergegeven in een confrontatiematrix.

Advies

Het advies voor The Conversion House is gebaseerd op de resultaten van de interne- en externe analyse en onderzoeksresultaten en wordt vormgegeven aan de hand van de P-WOM strategie. Deze strategie richt zich op de positionering van de organisatie, alsook het verkrijgen van Word of Mouth (mond-tot-mondreclame).

Informationele positionering

Het advies luidt om een informationele positionering aan te houden voor The Conversion House. Hierin kunnen de unieke eigenschappen en kernwaarden van de organisatie uitgelicht worden. Er wordt ingespeeld op de jarenlange ervaring van de organisatie, alsook de mogelijkheid tot het uit handen nemen van logistieke processen van de klant.

Missie en visie

Daarnaast is het ook belangrijk dat de positionering algemeen bekend is onder alle medewerkers van de organisatie. Dit wordt bereikt door een missie en visie op te stellen die de ambities en doelen van The Conversion House omschrijft. De ambities van de organisatie zijn onderzocht door interviews met medewerkers.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Managementsamenvatting	4
1. Inleiding	8
1.1. Aanleiding	8
1.2. Organisatie	8
1.3. Opdrachtbeschrijving	8
1.4. Theoretisch kader	8
1.4.1. Begrippen	9
1.4.2. MDC-model	9
1.4.3. Betekenisstructuuranalyse	10
1.4.4. Brand attitude strategy	11
1.5. Leeswijzer	12
2. Onderzoeksopzet	13
2.1. Centrale vraag	13
2.2. Doelen	13
2.3. Deelvragen	13
2.4. Methodiek	14
2.4.1. Literatuuronderzoek	14
2.4.2. Enquête kwantitatief	14
2.4.3. Verantwoording	15
3. Interne analyse	17
3.1. De organisatie	17
3.1.1. Business Canvas Model	18
3.1.2. Betekenisstructuur analyse	21
3.2. Huidige positionering	22
3.2.1. Theoretische toelichting soorten positionering	22
3.2.2. Positionering algemeen	22
3.2.3. Communicatiedoelgroep	23
3.2.4. Communicatiemiddelen/uitingen	23
3.3. Naamsbekendheid	24
3.3.1. Huidige naamsbekendheid	24
3.3.2. Gewenste naamsbekendheid	25
3.4. Interviews met medewerkers	25
3.5. Conclusie interne analyse	26
4. Externe analyse	27
4.1. Doelgroepanalyse	27
4.1.1. Communicatie- en marketingdoelgroep	28
4.2. Concurrentieanalyse	29
4.2.1. Merkenconcurrentie	29
4.2.2. Productconcurrentie	31
4.2.3. Generieke concurrentie	31
4.2.4. Behoeftconcurrentie	31
4.2.5. Vijfkrachten model van Porter	31
4.3. Omgevingsanalyse	32
4.4. Conclusie externe analyse	34
5. Onderzoeksresultaten	35

5.1. <i>Online enquête</i>	35
5.2. <i>Interviews met gemeenteadviseurs</i>	38
5.3. <i>Conclusie onderzoeksresultaten</i>	38
6. Inzichten	39
6.1. <i>Interne analyse</i>	39
6.2. <i>Externe analyse</i>	39
6.3. <i>Onderzoeksresultaten</i>	40
6.4. <i>SWOT analyse</i>	41
6.5. <i>Confrontatiematrix</i>	41
6.6. <i>Conclusie inzichten</i>	42
7. Strategie	43
7.1. <i>P-WOM strategie</i>	43
7.1.1. <i>Stappenplan</i>	43
7.1.2. <i>Bepalen van de positionering</i>	44
7.1.3. <i>Positioneringsstatement</i>	45
7.1.4. <i>Content creëren</i>	45
7.1.5. <i>Interactiviteit stimuleren</i>	45
7.2. <i>Aanvulling op positioneringsstrategie</i>	45
7.2.1. <i>Groeien – wat de klant wil</i>	46
7.2.2. <i>Verdedigen – Jong geleerd is oud gedaan</i>	46
7.3. <i>Doelgroep</i>	47
7.3.1. <i>Algemeen</i>	47
7.3.2. <i>Domeinspecifiek</i>	47
7.3.3. <i>Merkspecifiek</i>	47
7.4. <i>Doelstellingen</i>	48
7.4.1. <i>Bewustwording (Merkbekendheid)</i>	48
7.4.2. <i>Kennis (Merkkennis)</i>	49
7.5. <i>Communicatiebudget</i>	49
8. Advies	50
8.1. <i>Boodschap</i>	50
8.1.1. <i>Propositie The Conversion House</i>	50
8.2 <i>Concept</i>	50
8.3. <i>Communicatiemiddelenmix</i>	51
8.3.1 <i>Communicatiemiddelen</i>	51
8.3.2. <i>Planning</i>	58
8.4. <i>Aanvullend advies</i>	58
8.5 <i>Afsluiting</i>	60
9. Literatuur	61
10. Bijlagen	64
10.1. <i>Enquête vragen en antwoorden</i>	64
10.2. <i>DESTEP model</i>	74
10.3. <i>Vijfkrachten model Porter</i>	76
10.4. <i>Interviews gemeenteadviseurs</i>	78
10.5. <i>Interviewvragen medewerkers</i>	84



I. Inleiding

1.1. Aanleiding

De mogelijkheden van e-Commerce en internet veranderen razendsnel. Iedere week worden er nieuwe ontdekkingen gedaan en ontwikkelingen gesignaleerd. Deze ontwikkelingen hebben positieve uitkomsten voor de consument, maar brengen ook negatieve aspecten met zich mee voor de retailer. De ontwikkelingen gaan snel en vragen een andere aanpak van retailers die al jaren in het vak zitten. Een extra online verkoopkanaal kan een retailer helpen om de nieuwe ontwikkelingen te omarmen en mee te gaan met de tijd. Echter, retailers worden weerhouden door de slechte economische tijden en hebben moeite met of willen geen online verkoopkanaal starten. Hoe worden de retailers in Limburg overtuigd van de kansen op het gebied van internetverkoop?

1.2. Organisatie

The Conversion House wordt in 2006 opgericht onder de naam Tradec. De hoofdactiviteit is een internationale webwinkel in luxe reislederwaren en later worden de werkzaamheden uitgebreid met B2B activiteiten, zoals webwinkelontwikkeling. Reeds behoren ook conversie optimalisatie, e-Commerce trainingen en e-Commerce oplossingen tot de werkzaamheden.

In 2015 verandert Tradec haar naam in The Conversion House, want dat is de hoofdzaak van de onderneming: Conversie optimalisatie. Niet alleen de naam, maar ook de huisstijl wordt vervangen. De internationale webwinkel is nog steeds actief en dit geldt dan ook als unieke eigenschap van het e-Commercebureau. De implementatie van nieuwe mogelijkheden wordt getest op de eigen webwinkel, voordat deze aan klanten wordt geadviseerd. Doordat The Conversion House reeds met de voeten in de modder staat, weet zij een goed advies uit te brengen aan nieuwkomers in de e-Commerce wereld.

1.3. Opdrachtbeschrijving

The Conversion House houdt ontwikkelingen op het gebied van e-Commerce nauwlettend in de gaten. Zo ook de gevolgen van e-Commerce voor de fysieke retailer in Limburg. The Conversion House is ervan overtuigd dat e-Commerce een oplossing kan bieden voor de zelfstandige ondernemers in de provincie Limburg. Echter, om deze ondernemers te kunnen bereiken, moet er onderzocht worden waar deze ondernemers behoefte aan hebben op het gebied van retailing en internetverkoop. Naar aanleiding van dit onderzoek kan een gedegen communicatieadvies gegeven worden om deze ondernemers te benaderen.

1.4. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden relevante theorieën en begrippen behandeld, die in het onderzoek centraal zullen staan en een bijdrage kunnen leveren aan het advies voor de opdrachtgever. Allereerst worden begrippen en definities uitgelegd die naar voren zullen komen in het onderzoek. Daarna

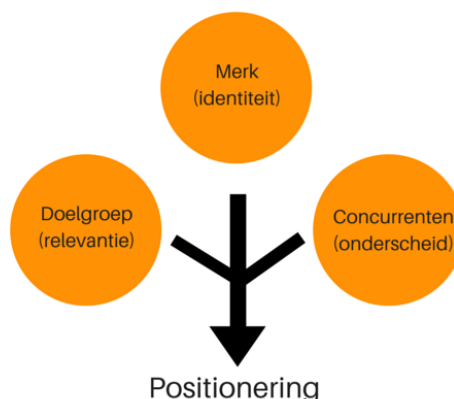
wordt relevante literatuur en theorieën behandeld, waaronder het MDC-model van Riezebos & van der Grinten (2011).

1.4.1. Begrippen

- Multichannel marketing: Het inzetten van meerdere kanalen tegelijkertijd om de consument één en dezelfde boodschap te sturen (Marketingfacts, 2011).
- Cross-channel marketing: marketingkanalen ondersteunen elkaar en zorgen voor meer gemak voor de consument. Bijvoorbeeld online een product bestellen en het ophalen in een fysieke winkel (Frankwatching, 2011).
- Omnichannel marketing: Het aanbieden van meerdere op elkaar afgestemde kanalen die een naadloze belevenis bieden wanneer een consument alle kanalen van de retailer gelijktijdig gebruikt (Levy et al., 2013). Verschillende marketingkanalen worden gelijktijdig en door elkaar heen gebruikt.
- Omnichannel shopper: De omnichannel shopper is een evolutie van de multichannel consument die (alle) kanalen tegelijkertijd gebruikt, in plaats van parallel (Hand & Parker, 2009)

1.4.2. MDC-model

Het MDC-model van Riezebos & van der Grinten (2011) kan gebruikt worden door organisaties om zichzelf beter te profileren. Het merk gaat uit van drie aspecten, namelijk het Merk, de Doelgroep en de Concurrenten. Deze drie aspecten worden afzonderlijk beschreven in hoofdstuk drie (interne analyse) en hoofdstuk vier (doelgroep- en concurrentieanalyse).



Afbeelding 1 MDC model Riezebos & van der Grinten (2011)

Merk

Bij het aspect 'Merk' wordt de nadruk gelegd op de identiteit van de organisatie. Een analyse van de huidige en gewenste identiteit kan een organisatie houvast geven tijdens het positioneren. De identiteit kan in kaart gebracht worden door het analyseren van zes aspecten van de organisatie-identiteit (Riezebos en van der Grinten, 2011):

1. Geschiedenis van de organisatie
Waarom is een organisatie opgericht? Wat zijn belangrijke mijlpalen geweest in de geschiedenis van de organisatie?
2. Bedrijfsoriëntatie
Waar ligt de focus van het management? Er zijn vier mogelijkheden, namelijk het product, het proces, de markt of de interne cultuur.

3. Kerncompetenties
Waar is de organisatie goed in? Wat zijn de belangrijkste competenties van de organisatie?
Dat kan bijvoorbeeld logistiek of innovatie zijn.
4. Visie en missie
Welke doelstellingen heeft de organisatie (missie)? Hoe ziet de organisatie hun eigen toekomst voor zich (visie)?
5. Cultuur
Hoe is de werkcultuur van de organisatie? Welke omgangsvormen worden gehanteerd?
6. Organisatie- en klantwaarden
Welke waarden worden binnen de organisatie nagestreefd? Welke waarden worden richting de klanten nagestreefd?



Afbeelding 2 Zes aspecten organisatie-identiteit Riezebos (2011)

Doelgroep

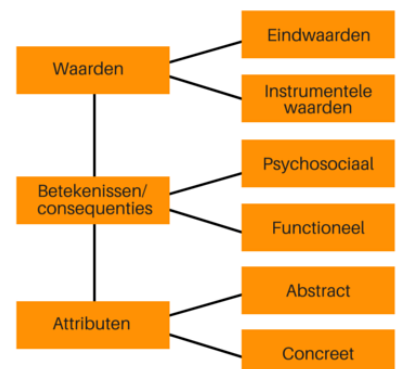
Het aspect 'Doelgroep' gaat uit van de doelgroep van het merk, bijvoorbeeld klanten of de arbeidsmarkt. Sommige identiteitsonderdelen van een organisatie dragen niet bij aan de gewenste beeldvorming bij de doelgroep. Om te onderzoeken welke identiteitseigenschappen zich lenen voor een positionering, kan er een betekenisstructuuranalyse (Gutman, 1982) gedaan worden.

Concurrenten

Het aspect 'Concurrenten' gaat uit van de concurrenten van het merk of de organisatie. Hoe verhoudt het merk zich tot de concurrentie? Riezebos geeft hierbij aan dat het merk aansluiting moet vinden in de productklasse. Differentiatie moet niet de boventoon voeren en consumenten moeten weten bij welke productklasse het merk hoort (Riezebos, 2011). Om de positionering ten opzichte van concurrenten in kaart te brengen, is het belangrijk om naar de 'Points of Parity' en de 'Points of Difference' te kijken. Hierbij wordt onderzocht op welke punten het merk zich aansluit en onderscheidt van de concurrentie. Een betekenisstructuuranalyse kan inzichten geven in dit aspect.

1.4.3. Betekenisstructuuranalyse

Met behulp van de betekenisstructuuranalyse (origineel: Means-end chain analysis) van Gutman (1982) is het mogelijk om concrete eigenschappen van een merk, product of organisatie te vertalen naar waarden en om waarden te vertalen naar concrete eigenschappen. De betekenisstructuuranalyse wordt in kaart gebracht middels een middel-doel-keten-model. Het model bestaat uit drie niveaus waarbij onderscheid wordt gemaakt tussen twee subniveaus.



Niveau 1: Waarden en doelen

Afbeelding 3 Betekenisstructuuranalyse Gutman (1982)

1. Eindwaarden: waarden die men belangrijk vindt om na te streven
2. Instrumentele waarden: de wijze waarop men de eindwaarden probeert te realiseren

Niveau 2: Betekenissen en consequenties

1. Psychosociale consequenties: de wijze waarop eigenschappen van de organisatie gebruikt kunnen worden op psychosociaal gebied
2. Functionele consequenties: de gevolgen van het gebruik van een product/dienst door een klant/consument

Niveau 3: Eigenschappen van de organisatie

1. Abstracte eigenschappen en/of voordelen van de interactie met de organisatie
2. Concrete eigenschappen van de organisatie

1.4.4. Brand attitude strategy

Het Brand Attitude Strategy model van Percy & Rosenbaum (2001) spreekt bij het aankoopproces van consumenten over twee hoofdfactoren, namelijk betrokkenheid en aankoopmotivatie. De betrokkenheid voor een product kan laag of hoog zijn en de aankoopmotivatie kan positief of negatief zijn. Op grond van deze factoren worden vier type merkpositioneringen opgesteld.

De betrokkenheid van een klant kan op basis van twee factoren ontstaan, namelijk het waargenomen economische risico van de aankoop (bijvoorbeeld geldverlies) en het waargenomen psychologische risico (bijvoorbeeld sociale afkeuring, status). Een lage betrokkenheid vindt plaats wanneer de consument denkt een laag risico te lopen. Echter, bij een hoog bedrag of een hoog psychologisch risico zal de betrokkenheid hoog zijn.

De aankoopmotivatie van een klant kan positief of negatief zijn. De positieve aankoopmotivatie geldt wanneer een consument een aankoop doet om positieve gevoelens te ervaren. Een negatieve aankoopmotivatie geldt wanneer een consument tegen een probleem aanloopt en dit wilt weghalen. Er zijn verschillende aankoopmotivaties te benoemen:

1. Negatieve aankoopmotivatie
 - a. Problem removal: Een aankoop gericht op een oplossing van een probleem.
 - b. Problem avoidance: Een preventieve aankoop om een probleem te voorkomen.
 - c. Incomplete satisfaction: Er is een incomplete bevrediging bij de consument. Bijvoorbeeld een merk voldoet niet aan de wensen, dus gaat de consument op zoek naar een nieuw merk.
 - d. Mixed approach – avoidance: Een conflict tussen hierboven genoemde negatieve motivatie en een positieve motivatie (bijvoorbeeld ik vind whisky lekker, maar het geeft me een kater) of een conflict tussen twee van bovenstaande negatieve motivaties (het helpt me met verlegenheid, maar het geeft me een kater).
 - e. Normal depletion: oftewel een reguliere aanvulling. Om de status quo te behouden.
2. Positieve aankoopmotivatie
 - a. Sensory gratification: de aankoop is bedoeld voor (sensorisch) genot
 - b. Intellectual stimulation: de aankoop is bedoeld voor psychologische stimulatie
 - c. Social approval: de aankoop is bedoeld voor sociale beloning of persoonlijke erkenning.

Door de kenmerken en eigenschappen van het product op een rij te zetten, kan een brand manager het product in één van de vier kwadranten onderverdelen. Er moet hierbij gekeken worden of het vanuit een negatieve of positieve aankoopmotivatie wordt gekocht en met welke mate van

betrokkenheid. Een product kan in meerdere kwadranten thuishoren, maar de brand manager dient het kwadrant te kiezen dat het beste bij het product past.

1.5. Leeswijzer

Het rapport is opgebouwd uit verschillende stappen en hoofdstukken. Ieder hoofdstuk heeft eenzelfde opmaak en wordt afgesloten met een conclusie met de belangrijkste punten van het desbetreffende hoofdstuk. Om het leesplezier te bevorderen, wordt hier kort toegelicht waar de hoofdstukken over gaan en hoe deze zijn opgebouwd.

Hoofdstuk 2 – Onderzoeksopzet

In dit hoofdstuk worden de hoofdvraag en deelvragen benoemd, alsook de onderzoeksmethoden die zijn gebruikt tijdens dit onderzoek om antwoord te kunnen geven op deze vragen. Daarnaast zijn de onderzoeksdoelen te lezen, zoals opgesteld voor de start van het onderzoek.

Hoofdstuk 3 – Interne analyse

In dit hoofdstuk wordt een uitgebreide interne analyse gegeven, als eerste stap van het MDC-model. De interne organisatie wordt overzichtelijk weergegeven middels het Business Canvas Model en daarnaast worden de huidige positionering, naamsbekendheid en communicatiemiddelen beschreven. Er wordt afgesloten met een conclusie waarin de belangrijkste punten op een rij staan en er wordt een start gemaakt met de SWOT-analyse.

Hoofdstuk 4 – Externe analyse

De externe analyse bestaat uit de doelgroep en concurrentie van The Conversion House, overeenkomstig met het MDC-model. Een omgevingsanalyse geeft inzicht in belangrijke trends en ontwikkelingen waar de organisatie rekening mee moet houden. Het hoofdstuk sluit af met een conclusie en een beknopt deel van de SWOT-analyse.

Hoofdstuk 5 – Onderzoeksresultaten

In hoofdstuk vijf zijn alle onderzoeksresultaten weergegeven. De resultaten van de online enquête zijn vormgegeven in een infographic met hierin de belangrijkste resultaten. De overige resultaten van de enquête zijn opgenomen in de bijlagen. Daarnaast zijn de belangrijkste inzichten uit interviews met gemeenteadvisers en medewerkers van The Conversion House beschreven. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een overzicht van de belangrijkste conclusies, alsook een beknopte SWOT-analyse.

Hoofdstuk 6 – Inzichten

Alle conclusies van de voorgaande hoofdstukken worden in hoofdstuk zes samengevat tot een overzichtelijke samenvatting. Door koppelingen te maken tussen de verschillende inzichten ontstaat er een SWOT-analyse. Het hoofdstuk wordt afgesloten met een confrontatiematrix die input geeft voor hoofdstuk 7.

Hoofdstuk 7 – Strategie

Hoofdstuk zeven omvat de communicatiestrategie die The Conversion House gaat inzetten om de nieuwe positionering te verwezenlijken. Er zijn doelstellingen opgesteld en er wordt ook aandacht geschonken aan het communicatiebudget.

Hoofdstuk 8 – Advies

In dit hoofdstuk wordt de strategie vertaald naar een degelijk adviesplan waarmee The Conversion House aan de slag kan gaan. Het advies besteedt aandacht aan de (nieuwe) positionering van de organisatie, communicatiemiddelen, maar ook aanvullend advies om de diensten van The Conversion House te optimaliseren.



2. Onderzoeksopzet

2.1. Centrale vraag

Met welke communicatiestrategie kan The Conversion House inspelen op de kansen van internetverkoop voor retailers in Limburg?

2.2. Doelen

Door middel van een gedegen onderzoek naar verschillende trends, ontwikkelingen, kansen en bedreigingen kan er onderzocht worden waar de doelgroep tegen aan loopt en waar mogelijkheden voor e-Commerce liggen. Aan de hand van deze informatie kan The Conversion House haar communicatiestrategie en uitingen aanpassen om de doelgroep op een juiste manier te benaderen. De doelen van het onderzoek zijn:

- Inzichtelijk maken welke actuele ontwikkelingen er zijn op het gebied van leegstand, fysieke winkels en internetwinkels
- Inzichtelijk maken wat de kansen en bedreigingen van internetverkoop zijn
- Inzichtelijk maken hoe The Conversion House bestaande winkeliers in Limburg als potentiële klant kan aantrekken
- Inzichtelijk maken welke mening en visie Limburgse retailers hebben op e-Commerce

De inzichten uit het onderzoek zullen gebruikt worden om een advies aan The Conversion House te geven om een communicatiestrategie in te zetten om nieuwe klanten aan te trekken.

2.3. Deelvragen

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden is het belangrijk om onderzoek te doen naar de doelgroep, maar ook naar trends en ontwikkelingen op het gebied van e-Commerce. De deelvragen zijn ingedeeld aan de hand van het MDC-model van Riezebos (2011).

1. Merk

1. Hoe positioneert The Conversion House zich?
 - a. Wat is de huidige identiteit?
 - b. Wat is de gewenste identiteit?
2. Wat is de huidige communicatieaanpak van The Conversion House?
 - a. Hoe communiceert The Conversion House met huidige klanten?
 - i. Welke communicatiemiddelen worden er gebruikt?
 - b. Hoe communiceert The Conversion House met stakeholders?
 - c. Hoe communiceert The Conversion House met potentiële klanten?
 - i. Welke communicatiemiddelen worden er gebruikt?

2. Doelgroep

1. Wie is de doelgroep van The Conversion House?
2. Wat is de visie van de doelgroep op e-Commerce?
3. Hoe wil de doelgroep benaderd worden door The Conversion House?
 - a. Met welke communicatiemiddelen?
 - b. Met welke informatie?
4. Welke kansen en bedreigingen ziet de doelgroep in e-Commerce?

3. Concurrentie

1. Wie zijn de directe concurrenten van The Conversion House?
2. Welke positionering hanteren de concurrenten?
3. Welke communicatiemiddelen zetten de concurrenten in?
4. Op welke manier onderscheidt The Conversion House zich van concurrenten?

4. Trends en ontwikkelingen

1. Hoe ziet de toekomst van e-Commerce eruit?
2. Welke trends zijn er te zien op het gebied van e-Commerce?
3. Wat betekenen deze trends voor The Conversion House?
4. Wat betekenen deze trends voor de communicatieaanpak?
5. Welk gevolg heeft vergrijzing van de maatschappij voor e-Commerce?
6. Welke ontwikkelingen vinden er plaats onder het fysieke winkelaanbod?

2.4. Methodiek

Om antwoord te geven op de bovengenoemde deelvragen, worden er verschillende methodieken gebruikt passende bij de desbetreffende vraag.

2.4.1. Literatuuronderzoek

Volgens Verhoeven (2011) wordt literatuuronderzoek gedaan om na te gaan welke andere informatie er al over een onderwerp te vinden is en of er al eerder onderzoek naar is gedaan.

Literatuuronderzoek wordt ook wel deskresearch genoemd, omdat je het in principe achter je bureau kunt doen. Deze onderzoeksmethode wordt gebruikt om deelvragen over trends en ontwikkelingen en concurrentie te beantwoorden.

2.4.2. Enquête kwantitatief

Een kwantitatieve enquête (oftewel survey) wordt gebruikt om meningen, opinies, houdingen en kennis bij een grote groep personen te meten (Verhoeven, 2011). Deze vorm van onderzoek omvat het grootste gedeelte van dit afstudeeronderzoek. De online enquête heeft als doel de visies en meningen van zelfstandige ondernemers in de provincie Limburg in kaart te brengen. The Conversion House moet weten hoe e-Commerce leeft onder de ondernemers, voordat zij een strategie kunnen bepalen.

De online enquête is verspreid onder ondernemers in de provincie Limburg die aan de volgende segmenten voldoen:

- Branche detailhandel non-food
- Verkoop van niet-bederfelijke artikelen
- Niet behorend tot een keten
- Onderneming gelegen in de provincie Limburg

Populatie

De populatie bestaat uit 5713 ondernemingen binnen alle gemeenten van Limburg (Ondernemersplein, 2015). Omdat het niet mogelijk is om alle eigenaren van deze ondernemingen te ondervragen, is er een steekproef opgesteld. Volgens Verhoeven (2011) omvat een steekproef een deel van de populatie die de mogelijkheid heeft om aan het onderzoek mee te doen. De steekproefgrootte is vooraf vastgesteld op 258 ondernemers, met een zekerheidspercentage van 90%. Omdat een onderneming meerdere eigenaren kan hebben, worden er minstens 258 ondernemingen benaderd om deel te nemen aan het onderzoek. Op deze manier worden niet meerdere eigenaren van één onderneming ondervraagd.

Aselect

De steekproef van het onderzoek is gebaseerd op een adressenbestand van de Kamer van Koophandel. Dit adressenbestand is gerangschikt op KVK-nummer, maar kan ook op basis van andere punten worden gerangschikt.

De steekproef voor het onderzoek is aselect geselecteerd door op iedere tweede pagina van het adressenbestand de desbetreffende ondernemers te selecteren. Dit is net zolang doorgegaan tot de vooraf vastgestelde steekproefgrootte was bereikt. De geselecteerde ondernemers zijn telefonisch benaderd om medewerking aan de enquête te vragen. Na goedkeuring is per e-mail een link naar de online enquête toegestuurd. De netto steekproef komt uiteindelijk neer op 260 ondernemers uit de provincie Limburg.

2.4.3. Verantwoording

Betrouwbaarheid

De betrouwbaarheid van een onderzoek houdt volgens Verhoeven (2011) verband met het aantal toevallige fouten in een onderzoek. Dit houdt in dat er op basis van verschillende factoren kleine afwijkingen kunnen ontstaan in de resultaten van het onderzoek. Om deze afwijkingen zo veel mogelijk te beperken is er rekening gehouden met de volgende punten.

Anonimiteit

De online enquête is anoniem ingevuld door de respondenten. Dit is tijdens het telefonische gesprek en in de voorafgaande e-mail gecommuniceerd, om de respons te verhogen.

Standaardisering

In de online enquête is gebruik gemaakt van de Likertschaal om de betrouwbaarheid van het onderzoek te vergroten. Deze Likertschaal is gebruikt bij vragen over de mening van de respondent en bestaat uit vijf verschillende antwoordmogelijkheden.

Gesloten vragen

De online enquête bestaat vooral uit gesloten vragen, waardoor een beperkt aantal antwoorden gegeven kan worden. Daarnaast is bij enkele vragen de mogelijkheid toegevoegd om 'Anders, namelijk' te antwoorden, om de antwoordmogelijkheden uitputtend te maken. Ook is bij een aantal vragen een uitsluitende methode gebruikt, bijvoorbeeld bij leeftijds-vragen.

Sociale wenselijkheid

Het onderzoek middels een online enquête minimaliseert de kans op sociaal wenselijke antwoorden. De deelnemers wordt gevraagd om anoniem en in eigen tijd antwoorden te geven op de vragen, waardoor de kans op sociaal wenselijke antwoorden wordt geminimaliseerd.

Surveyaanbieder

Het online survey is opgesteld middels het programma SurveyGizmo. Het is een online

surveyprogramma waarmee op een simpele manier een survey opgesteld kan worden. SurveyGizmo biedt de mogelijkheid om het survey uitgebreid te testen voordat het verstuurd wordt, zodat toevallige fouten uitgesloten worden.

Validiteit

De validiteit van een onderzoek houdt volgens Verhoeven (2011) verband met het aantal systematische fouten in een onderzoek.

Verplichte antwoordmogelijkheden

Om de gemiddelde leeftijd van ondernemers vast te kunnen stellen, is een verplichte antwoordmogelijkheid ingevoerd. Op deze manier kunnen respondenten niet verder gaan voordat ze deze vraag hebben beantwoord.

Generalisatie

Uit onderzoek van de Kamer van Koophandel (2014) is gebleken dat de gemiddelde leeftijd van ondernemers in Nederland op 47 jaar ligt en 43% van de MKB'ers ouder dan 50 jaar is. De gemiddelde leeftijd van de respondenten van de online enquête ligt op 53 jaar en het aantal MKB'ers boven de 50 jaar ligt op 48%. Dit zou kunnen betekenen dat in Limburg meer sprake is van vergrijzing dan in geheel Nederland.



3. Interne analyse

Om de huidige positionering van The Conversion House te onderzoeken, wordt er gebruikt gemaakt van het MDC-model van Riezebos & van der Grinten (2011). Een uitgebreide beschrijving van dit model vindt u op pagina 9. De interne analyse wordt gebruikt om antwoord te geven op de deelvragen omtrent het Merk, oftewel de organisatie.

3.1. De organisatie

Het eerste deel van de interne analyse legt de nadruk op de identiteit van de organisatie. Een analyse van de huidige en gewenste identiteit kan een organisatie houvast geven tijdens het positioneren. De identiteit van The Conversion House wordt in kaart gebracht door het analyseren van zes aspecten van de organisatie-identiteit (Riezebos en van der Grinten, 2011).

Geschiedenis van de organisatie

The Conversion House is opgericht in 2006, destijds onder de naam Tradec. Er werd gestart met een webwinkel in luxe reislederwaren, vanuit interesse van de eigenaar. Later werden er ook B2B activiteiten toegevoegd, zoals webwinkel ontwikkeling, conversie optimalisatie en het geven van e-Commerce trainingen. Momenteel bestaat de organisatie uit vier medewerkers.

Bedrijfsoriëntatie

De focus van de organisatie is voornamelijk gericht op het product (in dit geval dienst) en het proces dat bij de totstandkoming van deze dienst komt kijken. De organisatie vindt het van belang dat de klant bij het proces wordt betrokken om zo een persoonlijke webwinkel te ontwikkelen.

Kerncompetenties

The Conversion House beschikt over jarenlange ervaring uit het werkveld. Door het runnen van een eigen webwinkel is er ervaring met knelpunten en moeilijkheden waar de klanten ook tegenaan lopen. Nieuwe implementatiemethoden en ontwikkelingen worden eerst op de eigen webwinkel toegepast en geoptimaliseerd, voordat ze aan klanten worden aangedragen.

Visie en missie

Er zijn nog niet eerder een visie en missie vastgesteld door de eigenaar en/of medewerkers. Uit interviews met medewerkers van The Conversion House is dus ook gebleken dat er verschillende visies worden gehanteerd binnen het team. De eigenaar ziet het behalen van de top 3 e-commerce bureaus in Nederland voor 2025 als visie voor de toekomst. Echter, de medewerkers geven aan dat kleinschalig blijven en meer focus op B2B activiteiten als toekomstbeeld geldt.

Cultuur

De interne cultuur onder de medewerkers is zeer informeel. Het team is klein, waardoor de lijnen

kort zijn en iedereen elkaar goed kent. De eigenaar maakt deel uit van het team en hanteert een zeer platte hiërarchie. Het team bouwt op elkaar en vertrouwt dat ieder zijn zaken op een goede manier afhandelt. Het contact met klanten verloopt formeler, hoewel de nadruk op persoonlijkheid wordt gelegd.

Organisatie- en klantwaarden

De eigenaar en het team van The Conversion House streven een informele structuur en platte hiërarchie na. Er wordt een duidelijke taakverdeling nagestreefd, maar ook behulpzaamheid van elkaar wanneer een medewerker een vraag heeft.

De klant is vrij om eigen ideeën aan te dragen en veel vragen te stellen. Er wordt rekening gehouden met de beperkte kennis en/of ervaring van de klant en er wordt gestreefd de klant zo goed mogelijk te begeleiden in het proces. Persoonlijkheid richting de klant staat voorop. Zo wordt er een aangename relatie opgebouwd tussen The Conversion House en de klant.



Afbeelding 4 Zes aspecten van organisatie-identiteit Riezebos (2011)

3.1.1. Business Canvas Model

Het Business Canvas Model van Osterwalder en Pigneur (2009) wordt gebruikt om de strategie en het businessmodel van een organisatie in kaart te brengen. Met behulp van deze tool worden de verschillende stakeholders, klantgroepen en aandachtsgebieden van The Conversion House overzichtelijk in kaart gebracht.

Definitie businessmodel:

Volgens Osterwalder en Pigneur (2009) kan een businessmodel als volgt omschreven worden: “Een businessmodel beschrijft de grondgedachte van hoe een organisatie waarde creëert, levert en behoudt.”

Waardepropositie

De Waardepropositie omschrijft de propositie en de belofte die de organisatie aan de klant doet. Het is een vertaalslag van de reden waarom de organisatie is gestart en waarom de organisatie doet wat ze doet. Het kan gezien worden als de USP (*unique selling proposition*) van de organisatie en de reden waarom klanten deze organisatie boven een andere verkiezen. The Conversion House hanteert op dit moment nog geen uitgesproken waardepropositie.

Klantrelaties

Het aspect Klantrelaties omschrijft het soort relatie dat de organisatie met haar klanten onderhoudt. De klantrelaties van een organisatie hebben een grote invloed op de klantervaring en klantwaardering. The Conversion House hanteert drie verschillende soorten klantrelaties, namelijk persoonlijke hulp, selfservice en co-creatie.

Persoonlijke hulp en co-creatie wordt samengevat bij het contact met klanten, omdat co-creatie niet zonder persoonlijke hulp kan worden gerealiseerd. The Conversion House gaat samen met de klant aan de slag om een custom made webwinkel te ontwikkelen.

Selfservice wordt gerealiseerd door het onderhouden van de blog met informatieve artikelen over ontwikkelingen op het gebied van e-Commerce. Iedere dag verschijnt er een nieuw artikel over e-Commerce, Online Marketing, Social Media of Conversie Optimalisatie, waarmee klanten kennis kunnen opdoen.

Klantsegmenten

Het Klantsegment omschrijft de verschillende mensen of organisaties die een onderneming wil bedienen. Het gaat dus om huidige en potentiële klanten waar de organisatie mee in contact wil blijven alsook komen.

The Conversion House onderscheidt twee soorten klanten, namelijk kleine bedrijven en middelgrote tot grote bedrijven. Het gaat hier dus altijd om Business to Business klanten, waaronder fabrikanten, distributeurs, groothandels en retailers van consumentenartikelen. Een uitgebreide doelgroep beschrijving is te vinden in hoofdstuk 4.1.

Kanalen

Het aspect Kanalen omschrijft de verschillende kanalen waarmee de organisatie met haar klantsegmenten communiceert. Deze kanalen kunnen verschillende functies hebben, namelijk het vergroten van bekendheid bij klanten, het bestellen van producten, het leveren van de waardepropositie of aftersales aanbieden.

Afhankelijk van het doel van het kanaal kunnen bij The Conversion House drie verschillende kanalen onderscheiden worden. De website van de organisatie wordt gebruikt om de naamsbekendheid, alsook bekendheid over diensten te vergroten. Daarnaast wordt het kantoor op de Nobelweg gebruikt om klanten te ontvangen wanneer zij vragen hebben over diensten. Als laatste worden ook de fysieke locaties van de klanten gebruikt om overleggen te plannen met de klantsegmenten.

Inkomstenstromen

Het aspect Inkomstenstromen omschrijft de cashflow die de organisatie creëert uit de verschillende klantsegmenten. Hierin kunnen twee soorten inkomstenstromen onderscheiden worden, namelijk éénmalige klantenbetalingen en terugkerende inkomsten.

Bij The Conversion House is er vooral sprake van éénmalige klantenbetalingen, omdat ze een eenmalig bedrag rekenen voor het ontwikkelen van een webwinkel. Dit is een vaste 'pakketprijs' die van tevoren wordt afgesproken op basis van de hoeveelheid werk.

Key Resources

De Key Resources zijn de belangrijkste middelen die een organisatie heeft om het businessmodel te laten werken. Deze middelen helpen de organisatie met het bieden van de waardepropositie, relaties te onderhouden en inkomsten te verdienen.

De belangrijkste Key Resources voor The Conversion House, zijn de medewerkers van de organisatie die allen meewerken aan een goed resultaat, maar ook de servers en software die de organisatie nodig heeft om haar diensten mee aan te bieden.

Kernactiviteiten

De kernactiviteiten omvatten de belangrijkste activiteiten die de organisatie moet doen om het

businessmodel te laten werken. Deze kernactiviteiten ondersteunen de waardepropositie, helpen bij het onderhouden van klantrelaties en zorgen voor inkomsten.

De kernactiviteiten van The Conversion House hebben vooral met productie en probleemoplossing te maken. Zo houdt de organisatie zich bezig met webwinkelontwikkeling, maar ook met training en begeleiding van klanten.

Key Partners

De Key Partners omvat het netwerk van partners en/of leveranciers die de organisatie helpen bij het hanteren van het businessmodel. Tot de Key Partners van The Conversion House worden verschillende partijen gerekend. De organisatie werkt samen met externe programmeurs bij het ontwikkelen van webwinkels en een externe partij voor online marketing. Daarnaast werkt The Conversion House samen met Lectric, waarvoor de eigenaar van The Conversion House trainingen op het gebied van e-Commerce verzorgt.

Kostenstructuur

De kostenstructuur omvat de kosten die de organisatie maakt om het businessmodel te hanteren. Deze kosten bevatten het onderhouden van klantrelaties, het leveren van de waardepropositie en het genereren van inkomsten.

The Conversion House kan verschillende soorten kosten onderscheiden, waaronder de middelen die nodig zijn om diensten te leveren alsook de middelen om klantrelaties te onderhouden. De fysieke locatie, oftewel het kantoor, en de medewerkers worden ingezet om de waardepropositie te kunnen leveren en hanteren en om diensten te leveren aan de klanten. Hieronder vallen ook de servers en software waarmee de diensten aangeboden kunnen worden. Daarnaast worden er kosten aan marketing uitgegeven om de klantrelaties te onderhouden.

Conclusie

Door het analyseren van alle afzonderlijke stakeholders, aandachtsgebieden en doelgroep van The Conversion House kan geconcludeerd worden welke van deze onderwerpen belangrijk is om in de gaten te houden. Uiteraard zorgen alle aspecten samen voor een succesvol geheel, maar enkele aandachtsgebieden zorgen voor een onderscheidende factor, welke The Conversion House goed in het achterhoofd moet houden.

Wanneer er gekeken wordt naar het onderdeel klantrelaties kan geconcludeerd worden dat The Conversion House een persoonlijke aanpak hanteert. Er wordt samen met de klant besproken hoe de webwinkel er precies uit komt te zien en ideeën worden vanuit de klant aangedragen. Zonder deze persoonlijke aanpak heeft de organisatie een nietszeggende relatie met haar klant en kan zij zich hiermee niet onderscheiden ten opzichte van concurrenten.

Daarnaast is de eenmalige inkomstenstroom een aandachtsgebied waar de organisatie rekening mee moet houden. De keuze voor deze manier van inkomsten ontvangen, kan de organisatie minder opleveren dan daadwerkelijk mogelijk is.

Als laatste blijkt uit de waardepropositie dat The Conversion House een zeer onderscheidende troef in handen heeft, namelijk de ervaring in de retailwereld. Deze ervaring kan potentiële klanten over de streep trekken, wanneer zij denken meer begrip te ontvangen van The Conversion House als van haar concurrenten. Ook kan geconcludeerd worden dat wanneer deze onderscheidende factor wegvalt, de organisatie zich niet voldoende kan afzetten tegen concurrenten.

De uitwerking van alle bovenstaande segmenten en aspecten, resulteert in een overzichtelijk business model, zoals hieronder weergegeven.

BUSINESS MODEL CANVAS

KEY PARTNERS Externe programmeurs Letric Marketing	KERNACTIVITEITEN Webshop ontwikkeling e-Commerce trainingen e-Commerce integratie Conversie Optimalisatie	WAARDEPROPOSITIES Een custom made webwinkel Jarenlange ervaring in de retailwereld	KLANTRELATIES Persoonlijke hulp Co-creatie: samen aan de slag Selfservice: Informatie via de blog	KLANTSEGMENTEN Klein Retailers Midden/groot Distributeurs Fabrikanten Groothandels
	KEY RESOURCES Medewerkers Servers Software		KANALEN Kantoor Nobelweg Afspraak op locatie Website	
KOSTENSTRUCTUUR Kantoor & personeel Software & Servers Marketing		INKOMSTENSTROMEN Eenmalige betaling voor webwinkel (uurtarief) Licenties voor SSL Webhosting		

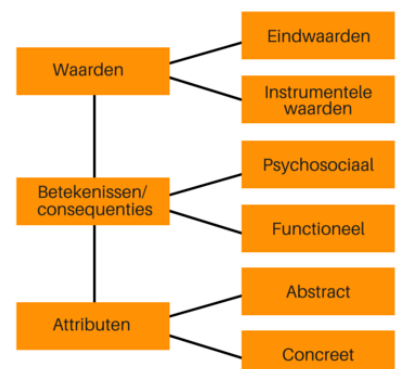
3.1.2. Betekenisstructuur analyse

Met behulp van de betekenisstructuuranalyse (origineel: Means-end chain analysis) van Gutman (1982) kan The Conversion House inzicht krijgen in haar onderscheidende eigenschappen en eindwaarden. Uit het onderzoek, te vinden in hoofdstuk 6, zijn de attributen, betekenissen en waarden naar voren gekomen. Hieronder zal per keten de desbetreffende aspecten worden beschreven.

- Wat zijn de eigenschappen van de diensten van The Conversion House?

The Conversion House levert maatwerk wanneer ze een webwinkel ontwikkelen. Er wordt samen met de klant naar een invulling gekeken en ideeën van de klant staan centraal. Zo wordt een persoonlijke webwinkel ontwikkelt.

- Wat zijn de betekenissen of consequenties?



Afbeelding 5 Betekenisstructuuranalyse Gutman

Ondernemers die geen ervaring of kennis van e-Commerce hebben, kunnen meeliften op de kennis en ervaring van The Conversion House. Doordat er een eigen webwinkel wordt gerund, kunnen logistieke diensten of klantenservice ook uit handen genomen worden. Daarnaast kan een webwinkel als tweede verkoopkanaal dienen, waardoor de ondernemer meer inkomsten binnenhaalt in economisch slechte tijden.

- Wat zijn de (eind)waarden van The Conversion House?

Er gelden twee eindwaarden voor het gebruik van de diensten van The Conversion House. Ondernemers maken gebruik van de diensten omdat ze het leuk vinden of omdat ze het zien als noodzaak om te overleven.

3.2. Huidige positionering

3.2.1. Theoretische toelichting soorten positionering

Floor en van Raaij (2010) spreken over vier verschillende soorten positionering, die ieder uitgaan van de gevolgen van het productgebruik.

- **Informationele positionering**
De informationele positionering verbindt de voordelen van het merkgebruik aan de functionele eigenschappen van het product. Deze positionering wordt vaak gebruikt bij nieuwe producten of producten met een probleemoplossend karakter. Een informationele positionering leent zich wanneer een merk over een USP (*unique selling proposition*) beschikt.
- **Transformationele positionering**
De transformationele positionering verbindt de merkvoordelen met de waarden of de levensstijl van de consument. De positionering speelt in op het gevoel dat de consument krijgt wanneer hij het merk of product gebruikt. Deze strategie wordt vooral gebruikt bij plezieraankopen of producten zonder USP.
- **Tweezijdige positionering**
De tweezijdige positionering verbindt zowel functionele producteigenschappen met productvoordelen, als met waarden van de consument. Het is een combinatie van informationeel en transformationeel.
- **Uitvoeringspositionering**
De uitvoeringspositionering verbindt het merk of product met een uniek element of symbool door communicatie. Deze strategie wordt vaak gebruikt bij producten of merken die niet onderscheidend zijn en veel concurrentie hebben. Door de communicatie aan te passen wordt er aandacht getrokken en sympathie opgeroepen.

3.2.2. Positionering algemeen

De huidige positionering van The Conversion House is op dit moment in ontwikkeling, maar kan omschreven worden als een informationele positionering. De positionering is niet vastgesteld en er zit dus geen achterliggende gedachte achter.

De positionering is gericht op de kernwaarden retailbloed en ervaring. De ervaring met fysieke retailwinkels en het runnen van een eigen webwinkel worden als kernwaarden benoemd door de eigenaar en worden sinds kort ook in de communicatie uitingen toegepast. Er is dus sprake van het benadrukken van de USP van het merk.

Andere kenmerken waar The Conversion House zich mee associeert¹, zijn:

- Practice what you preach
- Passie voor het vak
- What you see is what you get
- Persoonlijk
- Transparant
- Eerlijk

3.2.3. Communicatiedoelgroep

De communicatiedoelgroep van The Conversion House hangt samen met het klantsegment uit het Business Canvas Model (te vinden in hoofdstuk 4.1.1). De organisatie richt haar communicatie op zakelijke afnemers, zoals fabrikanten, distributeurs, groothandels en retailers.

3.2.4. Communicatiemiddelen/uitingen

Na de komst van de nieuwe naam in januari 2015 is er een start gemaakt met het opzetten van communicatiemiddelen. Voorheen maakte de organisatie geen gebruik van social media, nieuwsbrieven of andere middelen om de klant te bereiken. Er werd vooral geleend op netwerken en het bezoeken van bijeenkomsten voor ondernemers.

De huidige externe communicatie van The Conversion House wordt in kaart gebracht met behulp van het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (1998). Via dit hulpmiddel wordt achterhaald welke basisstrategie gehanteerd wordt in de communicatie uitingen en middelen van The Conversion House.

Website

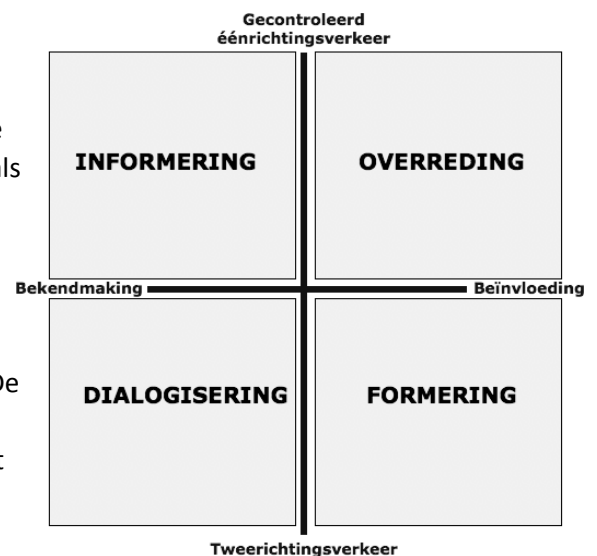
De website van The Conversion House bevat praktische informatie, zoals de werkzaamheden en diensten, informatie over de medewerkers en huidige klanten. De website heeft als hoofddoel het informeren en overreden van klanten.

Blog

Op de website van The Conversion House wordt dagelijks een blog bijgehouden met artikelen over e-Commerce, Conversie optimalisatie, Online Marketing en Social Media. De artikelen bevatten algemene informatie over actuele ontwikkelingen en worden niet tot nauwelijks vermengd met werkzaamheden van The Conversion House. Dit zorgt ervoor dat de blog onderverdeeld kan worden in de basisstrategie "Informering".

Sociale media

The Conversion House is actief op Twitter en Facebook. Op Facebook worden updates van de blog geplaatst, maar ook berichten over werkzaamheden en het team van The Conversion House. Twitter wordt voornamelijk gebruikt om actuele ontwikkelingen te delen, alsook het plaatsen van blogupdates. Er wordt weinig tot niet opgeroepen tot dialogisering met lezers, waardoor alleen de basisstrategie "Informering" wordt gehanteerd.



Afbeelding 6 Communicatiekruispunt Betteke van Ruler

¹ Bron: interviews met medewerkers

Overall wordt er dus vooral geïnformeerd middels de communicatiemiddelen van The Conversion House. Dit komt overeen met de strategie die de eigenaar van de organisatie in gedachten heeft, namelijk het uitstralen van autoriteit (persoonlijke mededeling, 12 maart 2015).

3.3. Naamsbekendheid

3.3.1. Huidige naamsbekendheid

De huidige naamsbekendheid van The Conversion House is onderzocht door bestaande klanten te interviewen. Er is gevraagd hoe de bestaande klanten bij The Conversion House terecht zijn gekomen.

Volgens de eigenaar van The Conversion House komen klanten veelal binnen door het netwerk van de organisatie. Door netwerkbijeenkomsten en lokale bijeenkomsten te bezoeken, worden nieuwe contacten gelegd. Dit is ook gebleken uit de interviews met bestaande klanten, die aangeven dat zij via-via van The Conversion House (of voorheen Tradec) hebben gehoord.

Daarnaast is gevraagd waarom de klant voor The Conversion House heeft gekozen in plaats van de concurrent. Vriendelijkheid van de organisatie kwam het vaakst naar voren, alsook de professionaliteit en prijs.

Er blijkt dus dat de naamsbekendheid van de organisatie op dit moment erg laag is. Er komen immers weinig klanten op andere manieren binnen. Dit kan te maken hebben met het veranderen van de bedrijfsnaam in januari 2015, van Tradec naar The Conversion House.

Het is ook interessant om via Google Analytics te achterhalen waar de bezoekers precies vandaan komen. Deze trackingtool is pas omstreeks half maart ingezet voor de nieuwe website en daarom zal de maand april bekeken worden voor dit onderzoek.

Van 1 tot en met 30 april zijn er 713 bezoeken vastgelegd op de website van The Conversion House. Het overgrote deel hiervan, 421 bezoeken, komt uit Nederland. Wanneer hierop verder wordt gespecificeerd, komt 21% van de bezoeken uit de provincie Limburg. Deze bezoeken worden gedaan door personen tussen de 25 en 45 jaar.

Organische bezoekers komen het meest binnen op de zoekwoorden 'The Conversion House' en 'Conversion House'. Daaruit blijkt dat er dus specifiek naar de organisatie wordt gezocht. Daarnaast is er een klein aantal klikken naar de website vanuit blogartikelen, bijvoorbeeld over 'Instagram statistieken' of 'Coverfoto Facebook'. Hoewel de organisatie bij het zoekwoord 'Conversie optimalisatie' in de maand april 954 is vertoond, heeft dit maar twee klikken naar de website opgeleverd.

Zoekopdracht	Vertoningen	Aantal klikken ▲
the conversion house	56	29
conversion house	91	12

Afbeelding 7 Zoekopdracht bezoekers website

De meeste verwijzingen komen binnen via Facebook en eGuide.nl. Via Facebook zijn dit directe links van de Facebook-pagina van de organisatie en eGuide.nl is een website om online projectbureaus te zoeken.

3.3.2. Gewenste naamsbekendheid

De naamsbekendheid van een organisatie kan in drie verschillende fasen onderverdeeld worden, namelijk Top of Mind, spontane en geholpen naamsbekendheid. Iedere fase zal hieronder kort uitgelegd worden.

- **Top of mind naamsbekendheid**

De Top of Mind naamsbekendheid houdt in dat een merk (of organisatie) als eerste wordt genoemd of opkomt in de gedachten bij een respondent. Wanneer er wordt gevraagd “Welke full service e-Commerce bureau komt het eerste in u op?”, zal The Conversion House benoemd worden, zonder dat de respondent geholpen wordt.

- **Spontane naamsbekendheid**

Spontane naamsbekendheid is de volgende fase, waarin gevraagd wordt “Welke full service e-Commerce bureaus kent u nog meer?”. Hier benoemt de respondent ongeholpen meerdere bureaus die hij kent, waaronder concurrenten van de organisatie.

- **Geholpen naamsbekendheid**

Geholpen naamsbekendheid wordt in kaart gebracht door te vragen “Welke van de volgende full service e-Commerce bureaus kent u, al is het maar van naam?”. De respondent kan uit meerdere bureaus kiezen en wordt dus geholpen bij het maken van deze keuze. In deze fase kan ook gekeken worden welke concurrenten worden herkend door de respondent.

The Conversion House wil Top of mind naamsbekendheid creëren onder ondernemers in de provincie Limburg. De strategie die de eigenaar van de organisatie hiervoor hanteert is ‘uitstraling van autoriteit’. De manier waarop hij dit doet is door dagelijks blogartikelen te publiceren met informatie over e-Commerce, online marketing, conversie optimalisatie en social media.

3.4. Interviews met medewerkers

Om de huidige identiteit en positionering van The Conversion House vast te stellen, zijn er op 12 maart 2015 interviews afgenomen met de medewerkers en eigenaar van The Conversion House. Het doel van deze interviews is achterhalen of er een eenduidige visie op de organisatie bestaat en achterhalen waar onduidelijkheden liggen. Hieronder worden de belangrijkste inzichten van de interview beschreven. De vragenlijst voor deze interviews is te vinden in bijlage 10.5.

Missie & visie

Tijdens het onderzoeken van de interne cultuur binnen The Conversion House is naar voren gekomen dat er geen missie en visie zijn vastgesteld voor de organisatie. Ook uit de interviews is gebleken dat er geen eenduidige visie en missie zijn opgesteld die voor alle medewerkers duidelijk zijn. De eigenaar omschrijft de missie met het oog op alle werkzaamheden, terwijl de medewerkers meer bezig zijn met de naamsverandering en naamsbekendheid van de organisatie.

Kernwaarden

Ook de kernwaarden zijn niet duidelijk vastgesteld, waardoor de eigenaar en medewerkers beiden een ander antwoord geven. De kernwaarden retailbloed en eigen webwinkel, die momenteel naar buiten worden gecommuniceerd, worden direct als eerste genoemd door de eigenaar van The Conversion House. Echter, de medewerkers noemen persoonlijkheid als belangrijkste eigenschap.

Unique Selling Proposition

Hoewel bij bovenstaande punten verschillende visies naar voren komen, wordt de USP van The Conversion House door alle medewerkers samen gedragen, namelijk ervaring met retail en e-commerce. Zowel medewerkers als de eigenaar zien de ervaring van het bureau als unieke propositie om nieuwe klanten binnen te trekken.

Externe communicatie

Op de vraag hoe The Conversion House zich naar buiten moet profileren, worden ook verschillende antwoorden gegeven. Dit hangt waarschijnlijk samen met de kernwaarden die niet eenduidig zijn afgesproken binnen de organisatie. De kernwaarden persoonlijkheid en ervaring worden door de medewerkers als zeer belangrijk gezien om naar buiten te dragen. De eigenaar van The Conversion House stelt dat de passie voor het vak en 'practice what you preach' belangrijk is om naar buiten te dragen.

3.5. Conclusie interne analyse

De interne analyse bevat de belangrijkste aspecten en eigenschappen uit de micro omgeving van de organisatie. De uitkomsten van deze analyse kunnen nieuwe input geven voor The Conversion House om haar strategie en diensten aan te passen. Hieronder zullen de belangrijkste conclusies van de interne analyse benoemd worden. Daarnaast worden belangrijke sterktes en zwaktes benoemd die later aan de SWOT analyse worden toegevoegd.

Geen duidelijke positionering

Uit interviews met de eigenaar en medewerkers van The Conversion House is gebleken dat er geen vastgestelde positionering wordt gehanteerd. De huidige positionering is nog in ontwikkeling, maar is niet gebaseerd op een achterliggende gedachte. De strategie van de eigenaar is gebaseerd op het uitstralen van autoriteit op het gebied van e-Commerce.

Inkomstenstromen Business Canvas Model

Het aspect Inkomstenstromen omschrijft de cashflow die de organisatie creëert uit de verschillende klantsegmenten. Hierin kunnen twee soorten inkomstenstromen onderscheiden worden, namelijk éénmalige klantenbetalingen en terugkerende inkomsten.

Bij The Conversion House is er vooral sprake van éénmalige klantenbetalingen, omdat ze een eenmalig bedrag rekenen voor het ontwikkelen van een webwinkel. Dit is een vaste 'pakketprijs' die van tevoren wordt afgesproken op basis van de hoeveelheid werk.

Naamsbekendheid

Uit interviews met bestaande klanten is gebleken dat zij vooral via-via over The Conversion House hebben gehoord, namelijk via netwerkbijeenkomsten of via kennissen. Daarnaast komen bezoekers van de website veelal binnen op directe zoektermen zoals 'The Conversion House' of 'Conversion House'. De organisatie wil Top of Mind naamsbekendheid creëren door autoriteit uit te stralen op het gebied van e-Commerce.

Sterktes	Zwaktes
• Vriendelijkheid van organisatie • Ervaring met retail • Ervaring met eigen webwinkel	• Geen vastgestelde positionering • Geen eenduidige visie onder medewerkers • Eenmalige inkomstenstromen



4. Externe analyse

De externe analyse wordt beschreven aan de hand van twee aspecten van het MDC model van Riezebos & van der Grinten (2011), namelijk doelgroep en concurrentie. Allereerst zal er een doelgroep analyse plaatsvinden om duidelijk te maken wie de doelgroep van The Conversion House is en welke behoefte deze doelgroep heeft. Ten tweede zal er een concurrentieanalyse plaatsvinden waarin directe en indirecte concurrenten bekeken worden, alsook de Points of Parity en Points of Difference, afgesloten met het Vijfkrachtenmodel van Porter. Als laatste zal er een omgevingsanalyse plaatsvinden waarin interessante en actuele trends en ontwikkelingen benoemd worden waar The Conversion House rekening mee moet houden.

4.1. Doelgroepanalyse

De doelgroepanalyse wordt gebruikt om de huidige doelgroep van The Conversion House in kaart te brengen en te omschrijven. Deze analyse zal antwoord geven op de deelvragen omtrent de doelgroep.

De huidige doelgroep van The Conversion House bestaat uit bedrijven in allerlei branches. Het bureau richt zich het liefst op distributeurs, fabrikanten en groothandels van consumentenartikelen. De huidige afnemers van The Conversion House kunnen onderverdeeld worden in kleine, middelgrote en grote bedrijven. Onder kleine bedrijven worden organisaties tot 50 medewerkers gerekend. Onder middelgrote bedrijven vallen organisaties met 50 tot 250 medewerkers. Deze twee groepen zijn de grootste afnemers van de diensten van The Conversion House.

Grote bedrijven, met minimaal 250 medewerkers, zijn een beduidend minder grote groep afnemers, hoewel The Conversion House haar visie op deze doelgroep heeft gericht. Momenteel is de verhouding van afnemers 50% klein, 25% middelgroot en 25% groot, maar het bureau wil dit graag optrekken naar een 20/40/40 verhouding, waarbij middelgrote tot grote bedrijven in de meerderheid zijn.

De werkzaamheden voor de doelgroepen hebben een andere insteek. De middelgrote tot grote bedrijven hebben vaak hulp nodig bij de implementatie van e-commerce in de organisatie. De kennis (en eventuele ervaring) is wel aanwezig in het bedrijf, echter, er zijn niet de juiste personen aanwezig om de implementatie te verzorgen. The Conversion House wordt ingezet om de implementatie zorgeloos te laten verlopen.

De kleine bedrijven hebben vaak geen kennis van en ervaring met e-commerce. De implementatie is een kleiner onderdeel, omdat de organisatie kleiner is. The Conversion House helpt met het opdoen van kennis door haar eigen ervaring en kennis te delen met de ondernemer.

4.1.1. Communicatie- en marketingdoelgroep

De doelgroepen van een organisatie kunnen in twee groepen worden verdeeld, namelijk de communicatiedoelgroep en marketingdoelgroep. De marketingdoelgroep zijn de daadwerkelijke consumenten en deze zijn reeds beschreven in de doelgroepanalyse in hoofdstuk 4.1.

De communicatiedoelgroep zijn de personen waar een boodschap op wordt gericht, dit kunnen zowel consumenten als beïnvloeders zijn. Voor The Conversion House bestaat de communicatiedoelgroep uit zelfstandige ondernemers, maar ook hun werknemers/collega's. Deze kunnen de keuze van de zelfstandige ondernemer beïnvloeden.

De communicatiedoelgroep wordt geschat op 11.000 personen, bestaande uit 5713 ondernemingen (Ondernemersplein, 2015). Per onderneming worden een à twee ondernemers of werknemers geschat. De doelgroep kan in drie niveaus beschreven worden, namelijk algemeen niveau, domeinspecifiek niveau en merkspecifiek niveau. Hieronder wordt per niveau beschreven hoe de communicatiedoelgroep van The Conversion House eruitziet.

Algemeen

De communicatiemiddelen worden gericht op zelfstandige ondernemers in de provincie Limburg. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen man of vrouw en leeftijden. De zelfstandige ondernemer heeft een eigen winkel die niet toebehoort aan een keten (bijvoorbeeld Blokker of Hema). De ondernemer verkoopt niet-bederfelijke goederen, zoals cadeauartikelen, woonartikelen, kleding, schoenen enzovoorts.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee groepen binnen het algemene segment op basis van internetverkoop, namelijk ondernemers die nog geen webwinkel hebben en ondernemers die reeds wel een webwinkel hebben. Deze twee groepen zullen op een andere manier worden aangesproken omdat de aankoopmotivatie anders ligt.

Domeinspecifiek

Op domeinspecifiek niveau wordt er onder andere gekeken naar de betrokkenheid van de doelgroep. Wederom wordt hier een splitsing gemaakt tussen ondernemers met en zonder een webwinkel. De ondernemers met een webwinkel hebben reeds ervaring en een hogere betrokkenheid dan de andere groep ondernemers. De ondernemers die geen webwinkel hebben, hebben zich hier wellicht nog niet voor geïnteresseerd of zich in het onderwerp verdiept. De hoeveelheid kennis kan dus verschillen per groep, waar de communicatie uitingen op aangepast moeten worden.

Merkspecifiek

Op het merkspecifiek niveau wordt gekeken naar de kennis, attitude en gedrag van de doelgroep ten opzichte van The Conversion House. Er zijn verschillende groepen te onderscheiden op basis van koop- en gebruiksgedrag (Floor & van Raaij, 2010). Voor The Conversion House zijn (1) trouwe gebruikers van een ander merk, (2) nieuwe gebruikers en (3) niet-gebruikers van belang.

Trouwe gebruikers van een ander merk hebben reeds al een samenwerking met een ander bureau of op een andere manier een webwinkel gestart. Deze gebruikers zijn zeer moeilijk over te halen om te switchen tussen merken of organisaties. Van belang is dat de productvoordelen, zoals de kernwaarden van The Conversion House, worden gecommuniceerd met de groep om ze ervan te overtuigen dat een overstap de juiste keuze is.

Nieuwe gebruikers hebben nog geen voorkeur voor een bepaald merk en kunnen makkelijk beïnvloed worden door marketingcommunicatie. Deze gebruikers worden daarnaast ook door collega's of anderen in hun omgeving beïnvloed in hun keuze. Ook bij deze groep is het van belang

dat de productvoordelen, zoals de kernwaarden van The Conversion House, worden gecommuniceerd met de groep om een voorkeur te creëren.

Niet-gebruikers zijn in dit geval de ondernemers die nog geen webwinkel hebben. Deze niet-gebruikers kunnen omgezet worden in nieuwe gebruikers door verandering van ontwikkelingen. Zo kan er ingespeeld worden op de afgelopen economische tijden, waarbij een webwinkel voor meer inkomsten kan zorgen als tweede verkoopkanaal.

4.2. Concurrentieanalyse

De concurrentieanalyse zal de concurrenten van The Conversion House in kaart brengen en antwoord geven op de deelvragen omtrent de concurrentie. Het is belangrijk om te weten hoe concurrentie in de markt staat en wat hun onderscheidende factoren zijn, om een goede positionering te formuleren.

Definitie

Volgens Verhage (2009) is de definitie van concurrentie: “Alle bedrijven met producten en diensten die voorzien in dezelfde – of soortgelijke – behoeften van de afnemers waarop zij zich richt.”

Er kunnen verschillende vormen van concurrenten onderscheiden worden, namelijk merkenconcurrentie, productconcurrentie, generieke concurrentie en behoefteconcurrentie. Alle vormen zullen hieronder kort toegelicht worden.

- **Merkenconcurrentie**
Andere merken die hetzelfde type product aanbieden, die als substituuat kunnen dienen, omdat ze veel met elkaar gemeen hebben.
- **Productconcurrentie**
Verschillende producttypen of varianten die met elkaar concurreren binnen een bepaalde productgroep.
- **Generieke concurrentie**
Verschillende productgroepen die voorzien in dezelfde behoefte van de consument en dus als substituuat kunnen dienen.
- **Behoefteconcurrentie**
Verschillende soorten behoeften waar de consument tussen moet kiezen of bereid is om geld aan uit te geven. Deze soort concurrentie wordt ook wel budgetconcurrentie genoemd.

4.2.1. Merkenconcurrentie

Er zijn verschillende concurrenten in Nederland die dezelfde diensten aanbieden. Volgens Ondernemersplein (2015) zijn er 143.119 vestigingen in de branche Advies-, Onderzoeks- en Communicatiebureaus en Reclamebureaus in Nederland. Er is geen specifieke sub-branche waar Full Service E-Commerce onder valt. De meeste vestigingen zitten in Noord-Holland (33.428) en Limburg staat op een zevende plaats met 5853 vestigingen.

Echter, in de provincie Limburg zijn er weinig directe concurrenten te vinden, die zich positioneren als full service e-Commerce bureau. Wanneer er gekeken wordt naar full service e-Commerce bureaus, kunnen de volgende belangrijke concurrenten geselecteerd worden².

De Nieuwe Zaak

De Nieuwe Zaak is gelegen in Zwolle (Overijssel) en biedt dezelfde diensten aan als The Conversion House, namelijk e-Commerce oplossingen, strategie, webwinkel ontwerp en conversie optimalisatie.

² In samenspraak met de eigenaar van The Conversion House zijn de belangrijkste concurrenten geselecteerd

De Points of Difference van De Nieuwe Zaak zijn dat de werkzaamheden ook gericht zijn op e-Commerce oplossingen voor groothandels en merken. De positionering van De Nieuwe Zaak is niet eenduidig, maar lijkt te zijn gericht op de ervaring van het bureau. Succescases komen dan ook veel naar voren en er wordt veel geschreven over expertises. De communicatiestrategie van De Nieuwe Zaak kan omschreven worden als informierend. Er worden informationele artikelen geplaatst op de blog en sociale media en er wordt nauwelijks opgeroepen tot dialogisering met lezers.

De Nieuwe Zaak werkt op basis van een uurtarief, dat €110 bedraagt. Ze bieden geen pakketprijzen aan, omdat een webwinkel persoonlijk ontwikkeld wordt en afhankelijk is van de wensen van de klant. Het uurtarief van De Nieuwe Zaak ligt iets hoger dan het uurtarief van The Conversion House, dat ongeveer €75 bedraagt.

GuapaMedia

GuapaMedia is gelegen in Groningen, Amsterdam, Eindhoven en Zwolle en biedt dezelfde diensten aan als The Conversion House, namelijk e-Commerce oplossingen, webwinkel ontwerp en conversie optimalisatie. De Points of Difference van GuapaMedia zijn dat zij ook gratis kennissessies organiseren, waar ondernemers meer leren over online marketing en conversie optimalisatie. De positionering van GuapaMedia is dus zeer gericht op kennisdeling.

De communicatiestrategie van GuapaMedia kan omschreven worden als informierend. Er worden informationele artikelen geschreven op de blog en sociale media, hoewel minder dan de andere concurrenten. Verder wordt er niet opgeroepen tot dialogisering met de lezer.

GuapaMedia biedt een custom made webwinkel aan vanaf €30.000. Het gaat hierbij om een functioneel ontwerp en complete opbouw van de webwinkel. Dit verschilt met de dienst die The Conversion House aanbiedt, namelijk het ontwikkelen vanuit een basisplatform.

X-com

X-com is gelegen in Maasbree (Limburg) en biedt enkele van dezelfde diensten aan als The Conversion House, namelijk webwinkel ontwerp en conversie optimalisatie. De Points of Difference van X-com zijn dat zij online marketing trainingen geven om medewerkers van organisaties bij te scholen over zaken zoals SEO, SEA en Google Analytics. De positionering van X-com komt niet duidelijk naar voren, maar ze omschrijven zichzelf als professioneel en gestructureerd, maar wel persoonlijk.

Ook de communicatiestrategie van X-com is onduidelijk. Zo worden op de Facebook-pagina uitsluitend 'persoonlijke' berichten gecommuniceerd, terwijl op de weblog vooral informatieve artikelen worden gedeeld. X-com werkt met pakketprijzen en een standaard Magento website kan gerealiseerd worden vanaf €7500. X-com plaatst zich hiermee in een hoger prijssegment dan The Conversion House.



Afbeelding 8 POP en POD overzicht

4.2.2. Productconcurrentie

The Conversion House is gespecialiseerd in het ontwikkelen van Magento webwinkels. Echter, er zijn ook andere open source platformen waarmee webwinkels gerealiseerd kunnen worden. Deze platformen gelden als productconcurrentie.

Wordpress

Wordpress is open source software ontwikkelt om blogs te schrijven. Echter, tegenwoordig wordt dit platform ook gebruikt om webwinkels te bouwen. Net zoals Magento is Wordpress gratis software en kan iedereen ermee aan de slag gaan. Daarnaast zijn ook talloze betaalde uitbreidingen te vinden waarmee extra functionaliteiten toegevoegd kunnen worden.

osCommerce

osCommerce staat voor 'open source e-Commerce' en valt onder de open source platformen. Het is gebaseerd op PHP en MySQL en is een softwarepakket dat wereldwijd wordt gebruikt. Er worden veel gratis uitbreidingen voor osCommerce ontwikkeld.

Virtuemart

Virtuemart is een e-Commerce uitbreiding die draait op het CMS systeem Joomla!. Zonder dit basissysteem kan Virtuemart niet gebruikt worden. Dit brengt als voordeel met zich mee dat er ook andere soorten pagina's toegevoegd kunnen worden, zoals een blog of statische website (Open Source Websites, n.d.)

4.2.3. Generieke concurrentie

Naast open source software is er ook de mogelijkheid om een webwinkel te starten op basis van een maandelijkse licentie. Dit betekent dat er iedere maand een vast bedrag wordt betaald, waarvoor de klant ondersteuning krijgt bij het ontwikkelen en opzetten van een webwinkel. Er zijn vaak verschillende pakketten te koop, waarbij verschillende functionaliteiten worden aangeboden.

SeoShop

SeoShop is een betaald webwinkel platform waarmee op basis van een maandelijkse licentie een webwinkel gerealiseerd kan worden. SeoShop meldt dat er ondertussen meer dan 8500 webwinkels zijn gerealiseerd binnen de Benelux met behulp van hun software, waaronder enkele grote spelers zoals Philips, Quest en Nikkie. Een licentie bij SeoShop start vanaf €49 per maand.

MijnWebwinkel

MijnWebwinkel is een betaald webwinkel platform waarmee op basis van een maandelijkse licentie een webwinkel gerealiseerd kan worden. Er is een gratis versie van de software, maar voor €19 per maand zijn de functionaliteiten uitgebreid.

4.2.4. Behoeftconcurrentie

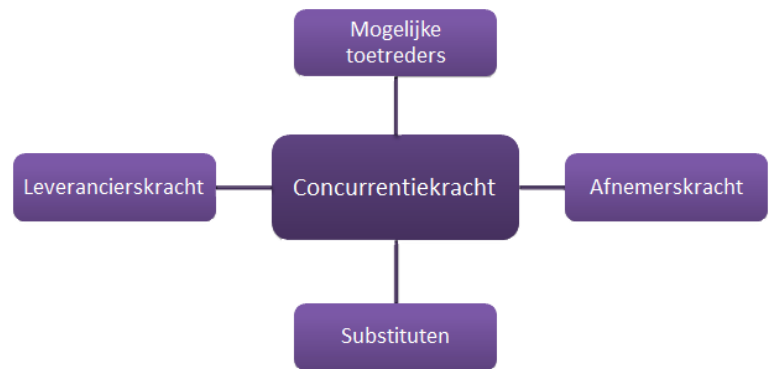
Ondernemers zijn zeer prijsbewust en zullen goed nadenken over het uitgeven van hun geld. Er zijn verschillende behoeften waarmee geconcentreerd wordt, zoals aankopen voor voorraad, aankleding van de fysieke winkel of investeringen in andere online marketing kanalen.

4.2.5. Vijfkrachten model van Porter

Door de actualiteit en ontwikkelingen op het gebied van e-Commerce is het interessant om te kijken naar mogelijke toetreders en de afnemerskracht van het Vijfkrachten model van Porter (1997). De overige krachten uit het model zijn minder interessant, maar zijn opgenomen in de bijlage in hoofdstuk 10.3.

Mogelijke toetreders

De bedreiging van nieuwe toetreders is zeer hoog in de e-Commerce branche. Het is een actueel onderwerp waar veel over geschreven en veel naar gevraagd wordt. Er zijn weinig tot geen toetreding barrières in de branche, daar er geen startkapitaal of bepaalde licenties voor nodig zijn. Echter, licenties op het gebied van webwinkelontwikkeling (bijvoorbeeld Magento Gold Partner) kunnen een bureau een voorsprong geven op de concurrentie, indien de afnemer hier waarde aan hecht.



Afbeelding 9 Vijfkrachtenmodel Porter

Afnemerskracht

De afnemerskracht binnen de e-Commerce branche waar The Conversion House opereert is groot. Er zijn veel aanbieders (hoewel een selectie op sub-branche niet mogelijk is) waar de afnemers terecht kunnen. Daarentegen is de branche Postorderbedrijven en internetwinkels (waar de afnemer zeer waarschijnlijk actief is) in 2014 sterk gegroeid en werd het jaar afgesloten met de grootste omzetstijging (CBS, 2015). Hieruit valt af te leiden dat de vraag naar Full Service E-Commerce bureaus ook gegroeid is. Met deze gegevens kan dus gesteld worden dat onderscheidende factoren en een goede positionering van groot belang zijn om op te vallen bij de afnemers.

4.3. Omgevingsanalyse

De omgevingsanalyse wordt beschreven aan de hand van het DESTEP model (Michels, 2010) dat verschillende omgevingsfactoren omvat. Ontwikkelingen in de maatschappij kunnen de onderneming en markt beïnvloeden, waardoor het belangrijk is om kansen en bedreigingen te onderscheiden. De omgevingsanalyse zal antwoord geven op de deelvragen omtrent trends en ontwikkelingen.

De belangrijkste ontwikkelingen zijn hieronder weergegeven. De overige ontwikkelingen zijn te vinden in bijlage 10.2.

Demografische factoren

Vergrijzing

Vergrijzing is een ontwikkeling die veel organisaties en branches beïnvloed. De jongeren worden eerder volwassen en ouderen blijven langer jong. Daardoor verandert de traditionele bevolkingspiramide (Retail2020, 2010). Door de vergrijzing worden de bestaande ondernemers steeds ouder en komen er minder jonge ondernemers bij.

Generatie Y

Generatie Y wordt ook wel de Millennials Generation genoemd en beschrijft de jongeren die tussen 1980 en 2000 zijn geboren. Deze generatie is opgegroeid met het internet en zal de huidige wereld gaan veranderen, aldus onderzoeksbureau Motivaction (2014). Onder deze generatie bevindt zich een grote groep 'Uitdaggers': jongeren die een fascinatie hebben voor geld, risico en avontuur. Ze zijn competitief ingesteld en zeer geïnteresseerd in nieuwe technologieën. Volgens Motivaction vormt deze groep jongeren een grote potentiële markt.

Economische factoren

Consuminderen

De consument gaat bewuster besteden en zal terughoudender zijn bij het uitgeven van geld. Vooral ondernemers zullen goed nadenken over het uitgeven van hun geld aan nieuwe ontwikkelingen. Het resultaat van een webwinkel kan namelijk niet direct voorspeld en gemeten worden.

Nieuwe markten

Ontwikkelingslanden groeien, wat zorgt voor een groei van potentiële consumenten. Groeikansen voor retailers zijn in deze nieuwe economieën te vinden. Het vergt een speciaal concept en/of aanpak om de markt aan te boren. **The Conversion House heeft ervaring met het runnen van haar eigen internationale webwinkel en kan daardoor goed advies geven aan ondernemers die een internationale webwinkel willen beginnen.**

Technologische factoren

Cross channel commerce

De consument wil steeds vaker, op elk moment en via elk kanaal producten kunnen kopen. Er wordt een synergie verwacht tussen verschillende kanalen van de retailer. Online en offline verkoopkanalen moeten daarom goed op elkaar afgestemd worden. **The Conversion House helpt organisaties bij het opzetten van een Social Media strategie of contentstrategie om waardevolle content te creëren.**

Showrooming

Het begrip showrooming houdt in dat de fysieke winkel gebruikt wordt om producten te testen en te bekijken. Een nieuwe ontwikkeling is dat consumenten in de winkel het product komen bekijken, maar het daarna online bestellen. Hierdoor lopen retailers offline inkomsten mis. Echter, volgens Lucardi (sieradenwinkel) is de offline conversie in de winkels gestegen dankzij de online webwinkel. De klanten in de winkel zijn namelijk beter geïnformeerd en komen specifiek voor een product naar de winkel toe (Twinkle, 2015).

M-commerce

Mobile commerce gaat in 2015 voor de meeste conversie zorgen. Dit betekent dat consumenten meer via tablet en smartphone gaat bestellen in plaats van via de laptop of desktop computer. Belangrijk is dat een website *responsive* is en dus op verschillende schermen goed leesbaar is. Daarnaast kan er overwogen worden om een aparte applicatie te lanceren in plaats van een mobiele website. **M-commerce is een gebied waar The Conversion House zich nog niet specifiek mee bezighoudt. Webwinkels worden standaard responsive ontwikkeld, maar de organisatie houdt zich verder niet bezig met integratie en trainingen over mobile commerce.**

4.4. Conclusie externe analyse

De externe analyse bevat de belangrijkste aspecten en ontwikkelingen uit de meso en macro omgeving van de organisatie. Deze ontwikkelingen kunnen nieuwe input geven voor The Conversion House om haar strategie en diensten aan te passen. Hieronder zullen de belangrijkste conclusies van de externe analyse benoemd worden. Daarnaast worden belangrijke kansen en ontwikkelingen benoemd die later aan de SWOT analyse worden toegevoegd.

Ontwikkeling of implementatie?

Zoals benoemd in de doelgroepanalyse zijn er twee groepen afnemers te beschrijven, namelijk kleine bedrijven en middelgrote/grote bedrijven. Deze twee doelgroepen hebben verschillende behoeften en vragen dus om een verschillende aanpak.

De kleine bedrijven (tot 50 medewerkers) hebben vooral hulp nodig bij het opdoen van kennis en ervaring. Webwinkelontwikkeling is de hoofddienst voor deze doelgroep.

Middelgrote en grote bedrijven (50 tot 250 medewerkers en meer) hebben vooral hulp nodig bij de implementatie van e-Commerce in de organisatie. Vaak zijn er al medewerkers met kennis en/of ervaring in de organisatie aanwezig.

Product en generieke concurrentie

Op het gebied van product en generieke concurrentie zijn er verschillende concurrenten te benoemen. Verschillende open source platformen alsook licenties concurreren met de aangeboden dienst Magento (open source software) van The Conversion House. In het onderzoek zal onderzocht worden waar de doelgroep kleine bedrijven (retailers) behoefte aan heeft en hoe The Conversion House hierop kan inspelen.

Mobile commerce groeit

Zoals in de omgevingsanalyse reeds benoemd, zal mobile commerce een groter aandeel gaan krijgen in online conversie in 2015. Consumenten gaan steeds meer bestellen via tablets en smartphones. Echter, The Conversion House houdt zich niet bezig met deze ontwikkeling en biedt daarom geen dienst aan om mobile commerce te integreren in webwinkels.

Kansen	Bedreigingen
• Regionaal weinig merkconcurrenten • Groei mobile commerce • Kleine bedrijven vragen om hulp bij kennis en ervaring • Middelgrote/grote bedrijven vragen om hulp bij implementatie e-Commerce • Vraag naar cross channel commerce groeit vanuit consument	• Landelijk veel merkconcurrenten • Vergrijzing van ondernemers • Sterke onderhandelingspositie klanten • Grote kans op nieuwe toetreders



5. Onderzoekresultaten

In dit hoofdstuk worden de onderzoekresultaten van de kwantitatieve enquête en interviews met medewerkers beschreven. De volledige vragenlijst van de enquête, alsook de interviews met gemeenteadviseurs zijn terug te vinden in de bijlagen.

Allereerst vindt u op de volgende pagina een infographic met interessante uitkomsten uit de online enquête onder 260 ondernemers in de provincie Limburg. Vervolgens wordt er een samenvatting van interviews met gemeenteadviseurs weergegeven.

5.1. Online enquête

Zoals beschreven in hoofdstuk 2.4.2 is er voor een kwantitatieve enquête gekozen om de visies en meningen van zelfstandige ondernemers over e-Commerce te achterhalen. Na het analyseren van alle antwoorden zijn er een aantal belangrijke punten naar voren gekomen die van belang zijn voor The Conversion House en haar communicatieaanpak. De gehele vragenlijst van de online enquête is te vinden in bijlage 10.1.

Op de volgende pagina is een infographic weergegeven met de meest interessante uitkomsten van de online enquête. De overige antwoorden en resultaten van de online enquête zijn weergegeven in bijlage 10.1.

e-Commerce in Limburg

2015

Online survey onder 260 ondernemers in de provincie Limburg

Website vs. Webwinkel

Website vs. Webwinkel

Website



Ja (84%) Nee (16%)

Webwinkel



Ja (38%) Nee (62%)

Heeft u een webwinkel of website?

Hoe ouder de leeftijd van de ondernemer, hoe minder webwinkels er actief zijn.

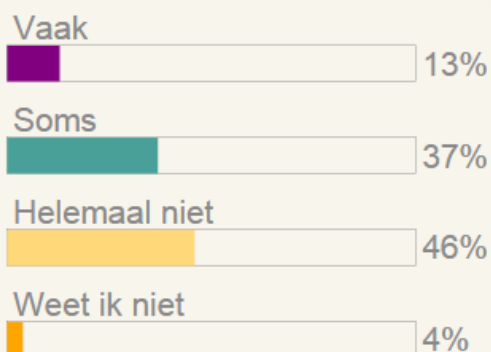
49%

van ondernemers tot 35 jaar heeft een webwinkel

30%

van ondernemers ouder dan 50 jaar heeft een webwinkel

Denkt u wel eens na over het openen van een webwinkel?



Beweegredenen

Waarom is een ondernemer gestart met een webwinkel?



Klanten hebben er behoefte aan
39%



Noodzaak om te overleven
39%



Voor het plezier
37%

Waarom is een ondernemer niet gestart met een webwinkel?



Geen tijd om te onderhouden
47%



Te veel kosten aan webwinkel
23%



Niet relevant voor branche
17%

Platform

Middels welke software wordt een webwinkel gerealiseerd?



41% maatwerk door ontwikkelaar



30% maandelijkse licentie

Hoe betalen ondernemers het liefst voor een webwinkel?



Maandelijkse licentie (75%) Kwartaal (10%)
In een keer (15%)

Ontwikkelingen e-Commerce

Hoe blijven ondernemers op de hoogte van ontwikkelingen?



64% leest vakbladen



51% praat met collega's



22% bezoekt seminars

Zowel jonge als oudere ondernemers kiezen deze type media om op de hoogte te blijven van ontwikkelingen

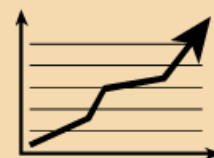


66% van de ondernemers denkt dat e-Commerce een bedreiging vormt voor fysieke retailers



53% van de ondernemers vindt dat de gemeente niet genoeg doet om fysieke retailers te helpen

82% van de ondernemers denkt dat e-Commerce de komende jaren verder groeit



5.2. Interviews met gemeenteadvisers

Uit het onderzoek is gebleken dat de helft van de ondernemers vindt dat de gemeente niet genoeg doet om fysieke retailers te helpen. Om deze stelling te onderzoeken, hebben er interviews plaatsgevonden met verschillende gemeenten in Limburg. In totaal zijn er vier gemeenteadvisers ondervraagd uit gemeente Echt-Susteren, Leudal, Roermond en Peel en Maas.

Uit de interviews is gebleken dat de gemeenten zich veel bezighouden met ondernemers, maar minder met internetverkoop. Zo verzorgen alle gemeenten bijeenkomsten voor ondernemers, maar ligt de nadruk vooral op fysieke retailing.

Gemeente Echt-Susteren onderscheidt zich door te fungeren als spil tussen verschillende partijen. Zo geeft Chrit Coenen, adviseur bedrijvencontactpunt, aan dat ze proberen om vastgoedeigenaren, verhuurders en winkeliers nader bij elkaar te brengen (persoonlijke mededeling, 13 mei 2015). Andere gemeenteadvisers geven ook aan dat samenwerken in deze economische tijden van groot belang is, maar dat dit nog (te) weinig gebeurt.

Gemeente Leudal houdt zich het meest bezig met startende ondernemers. Zo wordt het starterscafé in een van de dorpen financieel ondersteund. Daarnaast is de gemeente bezig met het opstellen van een startersbeleid. De invulling hiervan is nog niet bekend, maar uitgangspunt is een fysiek aanspreekpunt waar startende ondernemers terecht kunnen voor kennis en advies.

5.3. Conclusie onderzoeksresultaten

Hieronder zijn de belangrijkste conclusies van de onderzoeksresultaten vastgelegd. Daarnaast worden belangrijke kansen en ontwikkelen benoemd die later aan de SWOT analyse worden toegevoegd.

Andere behoefte bij doelgroep

42% van de ondernemers die hebben aangegeven de start van een webwinkel te duur te vinden, geeft aan dat ze maximaal €1000 wilt uitgeven aan de opstart van een webwinkel. De prijzen van The Conversion House starten vanaf €3950 waarmee ze dus hoger liggen dan de gewenste prijs van de ondernemers. Echter, deze prijs ligt lager dan de concurrenten zoals beschreven in de concurrentieanalyse in hoofdstuk 4.2. Daarnaast komt uit het onderzoek naar voren dat ondernemers behoefte hebben aan een maandelijkse licentie, een dienst die The Conversion House niet aanbiedt.

Gemeenten spelen weinig in op kansen internetverkoop

Uit interviews met gemeenteadvisers van vier gemeenten in Limburg (Leudal, Echt-Susteren, Peel en Maas, Roermond) blijkt dat gemeenten nog weinig inspelen op kansen van internetverkoop. Er worden bijeenkomsten georganiseerd, maar deze zijn vooral gefocust op fysieke retailing. Daarnaast geven alle gemeenten aan dat zij samenwerkingen tussen retailers in de gemeente een belangrijk speerpunt vinden om meer kansen te creëren.

Zwaktes	Sterktes
• Geen eenduidige identiteit • Geen eenduidige visie onder medewerkers	• USP onder alle medewerkers bekend
Kansen	Bedreigingen
• Doelgroep heeft behoefte aan andere betaalwijze • Gemeenten spelen weinig in op internetverkoop	• Doelgroep wil lagere prijs • Oudere ondernemers hebben minder websites en webwinkels



6. Inzichten

In dit hoofdstuk worden de belangrijkste inzichten aan de hand van de onderzoeksresultaten op een rij gezet. Daarnaast worden de inzichten uit de interne en externe analyse toegelicht. Naar aanleiding van deze conclusies en inzichten worden een SWOT analyse en confrontatiematrix opgesteld, waarin kansen, bedreigingen, zwaktes en sterktes tegenover elkaar worden gezet. De uitkomst van de confrontatiematrix zal antwoord geven op de hoofdvraag en basis vormen voor het advies in hoofdstuk zeven.

6.1. Interne analyse

Geen eenduidige identiteit

Naar aanleiding van interviews onder medewerkers van The Conversion House is gebleken dat er verschillende visies bestaan. Zo is er geen eenduidige identiteit binnen de organisatie die door alle medewerkers wordt uitgedragen. Daarnaast is er geen visie of missie opgesteld, waardoor het niet duidelijk is wat het doel van de organisatie in de toekomst is. De Unique Selling Proposition van de organisatie wordt wel door alle medewerkers benoemd, namelijk ervaring in retail en e-commerce.

Naamsbekendheid en communicatiemiddelen

Uit interviews met bestaande klanten is gebleken dat zij vooral via- via over The Conversion House hebben gehoord, namelijk via netwerkbijeenkomsten of via kennissen. Daarnaast komen bezoekers van de website veelal binnen op directe zoektermen zoals 'The Conversion House' of 'Conversion House'. De organisatie wil Top of Mind naamsbekendheid creëren door autoriteit uit te stralen op het gebied van e-Commerce. Dit doet ze door vooral informatieve communicatiemiddelen in te zetten, zoals informatieve artikelen over e-Commerce op de blog en website.

6.2. Externe analyse

Doelgroep

De huidige afnemers van The Conversion House kunnen onderverdeeld worden in kleine, middelgrote en grote bedrijven. De werkzaamheden voor de doelgroepen hebben een andere insteek.

De middelgrote tot grote bedrijven hebben vaak hulp nodig bij de implementatie van e-commerce in de organisatie. De kennis (en eventuele ervaring) is wel aanwezig in het bedrijf, echter, er zijn niet de juiste personen aanwezig om de implementatie te verzorgen. The Conversion House wordt ingezet om de implementatie zorgeloos te laten verlopen.

De kleine bedrijven hebben vaak geen kennis van en ervaring met e-commerce. De implementatie is een kleiner onderdeel, omdat de organisatie kleiner is. The Conversion House helpt met het opdoen van kennis door haar eigen ervaring en kennis te delen met de ondernemer.

Concurrentieanalyse

Uit de concurrentieanalyse is gebleken dat The Conversion House niet alleen te maken heeft met merkenconcurrentie, maar ook met product- en generieke concurrentie. Betreffende merkenconcurrentie kan gesteld worden dat de organisatie een lagere prijs hanteert dan haar merkconcurrenten. De product- en generieke concurrentie worden tevens ook bevestigd in de online enquête, waar ondernemers aangeven dat zij graag een maandelijkse licentie afsluiten voor een webwinkel.

Omgevingsanalyse

Zoals in de omgevingsanalyse reeds benoemd, zal mobile commerce een groter aandeel gaan krijgen in online conversie in 2015. Consumenten gaan steeds meer bestellen via tablets en smartphones. Echter, The Conversion House houdt zich niet bezig met deze ontwikkeling en biedt daarom geen dienst aan om mobile commerce te integreren in webwinkels.

Daarnaast is cross channel commerce een interessante ontwikkeling die The Conversion House in de gaten moet houden. De consument wil steeds vaker, op elk moment en via elk kanaal producten kunnen kopen. Er wordt een synergie verwacht tussen verschillende kanalen van de retailer. Online en offline verkoopkanalen moeten daarom goed op elkaar afgestemd worden. The Conversion House helpt organisaties bij het opzetten van een Social Media strategie of contentstrategie om waardevolle content te creëren.

6.3. Onderzoeksresultaten

Online enquête

Uit het onderzoek is gebleken dat 63% van de ondernemers zonder webwinkel het liefst via een maandelijkse licentie betaalt wanneer zij een webwinkel starten. Dit komt niet overeen met de huidige betaalwijze die The Conversion House hanteert voor de ontwikkeling van een webwinkel, namelijk een pakketprijs die in een keer betaald wordt.

49% van de respondenten die geen webwinkel hebben, denken hier wel vaak over na. De belangrijkste reden die hun weerhoudt, is “Ik heb geen tijd om het te onderhouden” en “Ik vind het te duur”. De prijzen van The Conversion House liggen lager dan concurrenten De Nieuwe Zaak, GuapaMedia en X-com.

Daarnaast biedt The Conversion House ook de mogelijkheid om logistieke processen en klantenservice uit handen van de ondernemer te nemen. Belangrijk is om deze mogelijkheden naar voren te laten komen in de positionering van de organisatie.

Uit het onderzoek is gebleken dat het aantal webwinkels afneemt naarmate de ondernemer en de onderneming ouder worden. Van de jonge ondernemingen die een tot drie jaar bestaan, heeft 54% een webwinkel. Van de ondernemingen die langer dan 26 jaar bestaan, heeft maar 27% een webwinkel. Dit terwijl de oudere ondernemingen vaak meer kennis en ervaring in huis hebben om ook van een webwinkel een succes te kunnen maken.

Gemeenten spelen weinig in op kansen internetverkoop

Uit interviews met gemeenteadviseurs van vier gemeenten in Limburg (Leudal, Echt-Susteren, Peel en Maas, Roermond) blijkt dat gemeenten nog weinig inspelen op kansen van internetverkoop. Er worden bijeenkomsten georganiseerd, maar deze zijn vooral gefocust op fysieke retailing. Daarnaast geven alle gemeenten aan dat zij samenwerkingen tussen retailers in de gemeente een belangrijk speerpunt vinden om meer kansen te creëren.

6.4. SWOT analyse

Bovenstaande inzichten uit de interne- en externe analyse en onderzoeksresultaten kunnen worden samengevat in een overzichtelijke SWOT analyse. De SWOT analyse omvat een situatieleanalyse waarin (interne) zwaktes en sterktes en (externe) kansen en bedreigingen op een rij worden gezet. Hierdoor kan een organisatie nagaan of haar missie effectief wordt uitgevoerd en of er nieuwe richtlijnen en maatregelen gesteld moeten worden (Verhage, 2009). Deze SWOT analyse zal leiden tot een confrontatiematrix waarin kansen, bedreigingen, zwaktes en sterktes tegenover elkaar worden gezet. De uitkomst van de confrontatiematrix zal de basis vormen van het advies en strategie in hoofdstuk zeven.

Sterke punten S1 Ervaring met eigen webwinkel S2 Ervaring met retail S3 Vriendelijke uitstraling van organisatie	Zwakke punten Z1 Geen positionering vastgesteld Z2 Geen missie en visie vastgesteld Z3 Verandering van bedrijfsnaam in 2015 niet goed gecommuniceerd Z4 Geen vasthouden van klanten door eenmalige inkomstenstromen
Kansen K1 Mobile commerce groeit K2 Prijzen lager dan concurrent K3 Toename vraag van consument naar cross channel e-Commerce K4 Inspelen op vraag naar maandelijkse licentie K5 Regionaal weinig merkconcurrentie K6 Jongere ondernemers hebben vaker website en/of webwinkel K7 Gemeenten spelen weinig in op internetverkoop	Bedreigingen B1 Concurrentie op productniveau B2 Landelijk veel merkconcurrentie B3 Vergrijzing van ondernemers B4 Oudere ondernemers hebben minder vaak website en/of webwinkel B5 Sterke onderhandelingspositie klanten B6 Grote kans op nieuwe toetreders B7 Doelgroep wil lagere prijs voor webwinkelontwikkeling

6.5. Confrontatiematrix

Door verschillende punten uit de SWOT analyse te verwerken in een Confrontatiematrix (Verhage, 2009) ontstaan er combinaties tussen de kansen, bedreigingen, sterke en zwakke punten. De combinaties kunnen in vier aanpakken onderverdeeld worden, namelijk uitbuiten, verbeteren, verdedigen en terugtrekken. Per strategie wordt kort uitgelegd wat deze inhoudt:

- **Uitbuiten**
De aanpak 'Groeien' is gebaseerd op de sterke eigenschappen van de organisatie en kansen in de omgeving van de organisatie. Door haar sterke punten kan een organisatie goed inspelen op nieuwe kansen.
- **Verbeteren**
De aanpak 'Verbeteren' is gebaseerd op zwakke eigenschappen en kansen in de omgeving van de organisatie. Door de kansen te analyseren kan de organisatie haar eigen zwakke eigenschappen verbeteren.
- **Verdedigen**
De aanpak 'Verdedigen' is gebaseerd op sterke eigenschappen van de organisatie en bedreigingen in de omgeving van de organisatie. Met behulp van de sterke eigenschappen kan de organisatie zich verdedigen tegen bedreigingen van buitenaf.
- **Terugtrekken**

De aanpak 'Terugtrekken' is gebaseerd op zwakke eigenschappen van de organisatie en bedreigingen in de omgeving van de organisatie. Het gaat hierbij om bedreigingen waar de organisatie zich niet voldoende tegen kan weren vanwege haar zwakke eigenschappen.

1. Groeien 2. Verbeteren 3. Verdedigen 4. Terugtrekken			Extern	
			Kansen	Bedreigingen
			K1 Mobile commerce groeit K2 Prijzen lager dan concurrent K3 Toename vraag van consument naar cross channel e-Commerce K4 Inspelen op vraag naar maandelijkse licentie K5 Regionaal weinig merkconcurrentie K6 Jongere ondernemers hebben vaker website en/of webwinkel K7 Gemeenten spelen weinig in op internetverkoop	B1 Concurrentie op productniveau B2 Landelijk veel merkconcurrentie B3 Vergrijzing van ondernemers B4 Oudere ondernemers hebben minder vaak website en/of webwinkel B5 Sterke onderhandelingspositie klanten B6 Grote kans op nieuwe toetreders B7 Doelgroep wil lagere prijs voor webwinkelontwikkeling
Intern	Sterkten	S1 Ervaring met eigen webwinkel S2 Ervaring met retail S3 Vriendelijke uitstraling van organisatie	Sterkte-kansen strategie <i>Groeien</i> Wat de klant wil (S1, S2, K3, K4)	Sterkte-bedreigingen strategie <i>Verdedigen</i> Jong geleerd is oud gedaan (S1, S2, S3, B3, B4)
	Zwaktes	Z1 Geen positionering vastgesteld Z2 Geen missie en visie vastgesteld Z3 Verandering van bedrijfsnaam in 2015 niet goed gecommuniceerd Z4 Geen vasthouden van klanten door eenmalige inkomstenstromen	Zwakte-kansen strategie <i>Verbeteren</i> Onderscheiden (Z1, Z2, Z3, K2, K5)	Zwakte-bedreigingen strategie <i>Terugtrekken</i> Duidelijke toekomstvisie (Z1, Z2, B1, B2, B5, B6)

6.6. Conclusie inzichten

Het onderzoeksrapport voor The Conversion House wordt afgesloten met de confrontatiematrix zoals hierboven weergegeven. In de confrontatiematrix zijn nogmaals alle conclusies van het onderzoek op een rij gezet. Met behulp van deze conclusies en aandachtspunten wordt antwoord gegeven op de hoofdvraag, zoals eerder in hoofdstuk 2 opgesteld:

"Met welke communicatiestrategie kan The Conversion House inspelen op de kansen van internetverkoop voor retailers in Limburg?"

Naar aanleiding van het onderzoek en resultaten kan vastgesteld worden dat de aanpak 'Groeien' en 'Verbeteren' de meest waardevolle aspecten zijn op dit moment. Immers, deze punten zullen als eerste bewerkt moeten worden voordat er op bedreigingen ingespeeld kan worden. Door een duidelijke onderscheiding en positionering vast te stellen, alsook in te spelen op de wensen en behoeften van de klant en dit in werking te zetten door een strategische aanpak, kan The Conversion House inspelen op de kansen van internetverkoop voor retailers in Limburg. In het volgende hoofdstuk zal de bijbehorende strategie uitgebreid behandeld worden.



7. Strategie

Het hoofdstuk 'Strategie' zal een strategische aanpak bevatten waarmee The Conversion House kan inspelen op de kansen van e-Commerce voor ondernemers. Deze strategie is gebaseerd op de uitkomsten van het onderzoek en vormgegeven in de P-WOM strategie. In het hoofdstuk Strategie worden de bouwstenen van de strategie uitgelegd, de daadwerkelijke aanpak van de strategie wordt in het advies- en implementatieplan uitgewerkt.

Definitie

Volgens Michels (2013) is een communicatiestrategie "een functionele strategie die zich richt op het aangaan van interacties en relaties bij in- en externe doelgroepen om hen te beïnvloeden."

7.1. P-WOM strategie

De uitkomsten van de confrontatiematrix roepen de vraag voor een (her)positionering op om zowel intern als extern te kunnen focussen op het heden en de toekomst. Een positioneringsstrategie verbetert de marktpositie van de organisatie maar er moet ook gekeken worden naar de communicatiestrategie om deze marktpositie te bereiken (Michels, 2013). Daarom is er een combinatie ontwikkelt tussen de Positioneringsstrategie en Word of Mouth strategie (Michels, 2013), genaamd de P-WOM strategie.

Positioneren gaat uit van de interne organisatie, maar houdt ook rekening met marketing en communicatie. Word of Mouth (WoM) gaat uit van mond-tot-mondreclame en de informele communicatie tussen consumenten over een organisatie of product. De strategie voor The Conversion House is gebaseerd op de punten 'Verbeteren' en 'Terugtrekken' uit de confrontatiematrix, omdat deze een directe link hebben met de positionering van de organisatie.

7.1.1. Stappenplan

De positioneringsstrategie van Michels (2013) bestaat uit vijf stappen, namelijk (1) analyse van het eigen merk, (2) analyse van ontwikkelingen en trends, (3) verkenning van de externe doelgroep, (4) onderzoek naar concurrentie en (5) het bepalen van de positionering. Aanvullend worden twee stappen toegevoegd, vanuit de WoM strategie, namelijk (6) content creëren en (7) interactiviteit stimuleren. De eerste vier stappen zijn in het gehele rapport verwerkt en te vinden in de volgende hoofdstukken:

- Analyse van het merk: Hoofdstuk 3 – Interne analyse
- Analyse van ontwikkelingen en trends: Hoofdstuk 4.3 – Omgevingsanalyse
- Verkenning van de externe doelgroep: Hoofdstuk 4.1 – Doelgroepanalyse
- Onderzoek naar concurrentie: Hoofdstuk 4.2 – Concurrentieanalyse

Het laatste punt, het bepalen van de positionering, zal in het komende hoofdstuk behandeld en uitgewerkt worden. Daarnaast worden stap zes en zeven ook uitgewerkt met een bijbehorende implementatieaanpak.

7.1.2. Bepalen van de positionering

De huidige positionering neigt naar een informationele positionering, wat inhoudt dat het informeren centraal staat. De kernboodschap van deze positionering is dat het merk, in dit geval The Conversion House, unieke kenmerken heeft en beter is dan andere merken. Uit de interne analyse en concurrentieanalyse is gebleken dat The Conversion House enkele *unique selling points* heeft en daarom zal er een informationele positionering gehanteerd worden. De positionering zal op de volgende unieke punten gebaseerd worden.

Alles uit handen nemen

Uit de online enquête is gebleken dat ondernemers zonder webwinkel weerhouden worden door tijd en geld. Deze ondernemers geven aan dat ze geen tijd hebben om een webwinkel te onderhouden en daarnaast de opstart van een webwinkel te duur vinden.

The Conversion House heeft naast haar aangeboden diensten ook een internationale webwinkel in luxe reisartikelen. Daardoor is het mogelijk voor andere organisaties om mee te liften op de logistieke voorzieningen van The Conversion House. Dit wordt reeds gecommuniceerd op de website van de organisatie, maar het is belangrijk dat deze boodschap terecht komt bij de ondernemers in de provincie Limburg. Op deze manier wordt een van de weerhoudingen weggenomen, namelijk dat een webwinkel te veel tijd kost om te onderhouden.

Realiteit laten zien

De diensten van The Conversion House, webwinkelontwikkeling in het bijzonder, worden op basis van een hoge betrokkenheid afgenomen. Het ontwikkelen van een webshop is maatwerk en vraagt daarom veel input van de afnemer. Daarnaast zit er ook een hoog economisch risico vast aan de aankoop, daar een webshop enkele duizenden euro's kan kosten, afhankelijk van de leverancier.

Er kunnen verschillende aankoopmotivaties worden beschreven, zowel positief als negatief. Deze aankoopmotivaties zijn terug te leiden naar de online enquête die door de doelgroep is ingevuld. Zo geven verschillende respondenten aan dat ze een webwinkel zijn begonnen omdat ze het leuk vinden (38%) of omdat het noodzaak is om te overleven (38%).

Personen die een webshop laten ontwikkelen door The Conversion House omdat ze hier uit interesse mee starten of omdat ze het leuk vinden, hanteren een positieve aankoopmotivatie. Het kan hierbij gaan om sensory gratification, een aankoop voor genot/plezier, of intellectual stimulation, een aankoop voor psychologische stimulatie.

Personen die een webshop laten ontwikkelen door The Conversion House omdat ze ervan overtuigd zijn dat het een kans is om te overleven, hanteren een negatieve aankoopmotivatie. Het kan hierbij gaan om problem removal, wanneer het probleem van te lage inkomsten verholpen moet worden, of problem avoidance, wanneer de ondernemer een faillissement op voorhand wilt voorkomen.

The Conversion House zou ervoor kunnen kiezen om deze negatieve aankoopmotivaties om te turnen en mooier voor te laten komen. Echter, het advies is om de realiteit van de (e-)commerce wereld onder de ogen van de ondernemer te brengen. Hierbij wordt de nadruk gelegd op de kansen van e-Commerce waar de ondernemer meer inkomsten uit kan halen en kan inspelen op de actuele ontwikkelingen.

7.1.3. Positioneringsstatement

Aan de hand van bovenstaande aspecten die in de positionering van The Conversion House opgenomen worden, kan er een positioneringsstatement geschreven worden:

The Conversion House is een full service e-Commerce bureau dat zich richt op organisaties in de provincie Limburg die graag willen starten met, of hulp nodig hebben bij de implementatie van e-Commerce. The Conversion House heeft zelf jarenlange ervaring in de retail opgedaan en tevens ook sinds 2006 een eigen internationale webwinkel. Hierdoor kunnen andere organisaties gebruikmaken van de ervaring, kennis en logistieke faciliteiten van The Conversion House.

7.1.4. Content creëren

Volgens Michels (2013) is de succesfactor voor een goede WoM strategie een gedegen plan voor de content. De achterliggende gedachte is dat de organisatie interessant genoeg moet zijn om over te vertellen. Bovenstaand is het positioneringsstatement geformuleerd, alsook de invulling van de informationele positionering. De WoM stappen van de strategie bepalen de aanpak en de manier waarop de positionering wordt gecommuniceerd. Er kan immers een positionering worden gekozen, maar wanneer deze niet wordt gecommuniceerd met de doelgroep, zal deze ook geen bekendheid genieten onder de doelgroep. Het is daarom belangrijk om de positionering te vertalen naar een boodschap en terug te laten komen in communicatiemiddelen.

Voor The Conversion House is het van belang dat de vastgestelde unique selling points worden opgenomen in de content en op een aansprekende of humoristische manier worden gecommuniceerd. Momenteel wordt er alleen informationele content via de blog gecommuniceerd en daarom is in het advies- en implementatieplan een WoM-aanpak beschreven.

Welke associaties wil je dat mensen met de organisatie hebben en welke verhalen wil je dat ze over de organisatie vertellen? – Michels, 2013

7.1.5. Interactiviteit stimuleren

Zodra The Conversion House content creëert, moet er ook moeite gedaan worden om de conversatie levendig te houden. Zo moet er constant nieuwe, interessante content aangeboden worden om interactie en co-creatie te stimuleren. Daarnaast geeft Michels (2013) aan dat het belangrijk is dat er ruimte voor reacties is. De meningen van andere personen worden als overtuigender gezien dan de berichten van de organisatie zelf.

7.2. Aanvulling op positioneringsstrategie

Uit het onderzoek is gebleken dat er meerdere punten zijn waar de organisatie tekortschiet en dat het belangrijk is om ook deze punten aan te pakken. Daarom moet naast de positioneringsstrategie ook rekening gehouden worden met de behoefte van de doelgroep en trends en ontwikkelingen. Deze aanvullende strategieën zijn gebaseerd op de punten 'Groeien' en 'Verdedigen' van de confrontatiematrix.

7.2.1. Groeien – wat de klant wil

De aanvullende strategie ‘Groeien’ gaat uit van de doelgroep van The Conversion House en kansen die de organisatie hierbij kan bewerken. The Conversion House biedt verschillende diensten op het gebied van e-Commerce aan, namelijk webwinkelontwikkeling, conversie optimalisatie en online marketing.

Uit het onderzoek en de omgevingsanalyse is gebleken dat The Conversion House met het huidige dienstenaanbod niet voldoende aansluit bij wensen en behoeften van de ondernemers. Echter, de organisatie heeft genoeg kennis en ervaring in huis om in te kunnen spelen op deze vraag. De verschillende behoeften van de klant zullen hieronder behandeld worden.

Maandelijkse licentie

Uit de online enquête is gebleken dat 30% van de ondernemers met een webwinkel betaalt middels een maandelijkse licentie. De ondernemers die geen webwinkel hebben, maar hier wel over nadenken, betalen ook het liefst middels een maandelijkse licentie (75% van de ondervraagde ondernemers geeft dit aan).

Het blijkt dus dat hier een grote kans ligt voor The Conversion House, omdat er momenteel alleen vaste pakketprijzen worden gehanteerd die in een keer betaald worden. Het uitbreiden met de mogelijkheid tot het betalen middels een maandelijkse licentie, geeft The Conversion House de kans om aan de vraag van de ondernemers te voldoen.

Mobile commerce

Uit de omgevingsanalyse is gebleken dat mobile commerce de komende tijd nog meer gaat groeien. Tablets en smartphones zullen meer gebruikt worden om online te shoppen dan laptops en desktop computers. Als retailer is het dus belangrijk om een *mobile friendly* webwinkel te presenteren om geen klanten mis te lopen. The Conversion House richt haar diensten nog niet op mobile commerce en loopt hier dus een belangrijke ontwikkeling mis.

Bij het ontwikkelen van webwinkels houdt de organisatie wel rekening met *responsive design*, wat wil zeggen dat een website op verschillende schermen goed leesbaar en te bedienen is. Echter, The Conversion House kan hier nog beter op inspelen door ook trainingen aan te bieden op het gebied van mobile commerce en het ontwikkelen van mobile websites als dienst aan te bieden.

7.2.2. Verdedigen – Jong geleerd is oud gedaan

De aanvullende strategie ‘Verdedigen’ is gebaseerd op sterke eigenschappen van de organisatie en bedreigingen in de omgeving van de organisatie. Met behulp van de sterke eigenschappen kan de organisatie zich verdedigen tegen bedreigingen van buitenaf.

Vergrijzing

Vergrijzing is een ontwikkeling die de werkzaamheden van The Conversion House kan beïnvloeden. Door de vergrijzing worden de bestaande ondernemers steeds ouder en komen er minder jonge ondernemers bij. Deze ontwikkeling kwam ook naar voren bij de online enquête onder ondernemers in Limburg: de gemiddelde leeftijd van deelnemers aan de enquête is 53 jaar.

Uit het onderzoek is ook gebleken dat oudere ondernemers minder vaak een website of webwinkel hebben. Hier kan een kans in gezien worden, omdat oudere ondernemers vaak meer ervaring hebben en dus weten wat wel en niet aanslaat bij hun klanten. Samen met de ervaring en kennis van The Conversion House over de retailwereld en online wereld, kunnen de oudere ondernemers ook beginnen met e-Commerce.

7.3. Doelgroep

De doelgroep van The Conversion House is reeds in hoofdstuk 4.1 beschreven aan de hand van drie verschillende niveaus, namelijk algemeen niveau, domeinspecifiek niveau en merkspecifiek niveau. Hieronder zijn de verschillende niveaus nogmaals kort weergegeven.

7.3.1. Algemeen

De communicatiemiddelen worden gericht op zelfstandige ondernemers in de provincie Limburg. Er wordt geen onderscheid gemaakt tussen man of vrouw en leeftijden. De zelfstandige ondernemer heeft een eigen winkel die niet toebehoort aan een keten (bijvoorbeeld Blokker of Hema). De ondernemer verkoopt niet-bederfelijke goederen, zoals cadeauartikelen, woonartikelen, kleding, schoenen enzovoorts.

Er wordt onderscheid gemaakt tussen twee groepen binnen het algemene segment op basis van internetverkoop, namelijk ondernemers die nog geen webwinkel hebben en ondernemers die reeds wel een webwinkel hebben. Deze twee groepen zullen op een andere manier worden aangesproken omdat de aankoopmotivatie anders ligt.

7.3.2. Domeinspecifiek

Op domeinspecifiek niveau wordt er onder andere gekeken naar de betrokkenheid van de doelgroep. Wederom wordt hier een splitsing gemaakt tussen ondernemers met en zonder een webwinkel. De ondernemers met een webwinkel hebben reeds ervaring en een hogere betrokkenheid dan de andere groep ondernemers. De ondernemers die geen webwinkel hebben, hebben zich hier wellicht nog niet voor geïnteresseerd of zich in het onderwerp verdiept. De hoeveelheid kennis kan dus verschillen per groep, waar de communicatie uitingen op aangepast moeten worden.

7.3.3. Merkspecifiek

Op het merkspecifiek niveau wordt gekeken naar de kennis, attitude en gedrag van de doelgroep ten opzichte van The Conversion House. Uit de interne analyse is gebleken dat de naamsbekendheid van de organisatie op dit moment laag is. Dit kan te maken hebben met de verandering van de naam in januari 2015.

Daarnaast zijn er verschillende groepen te onderscheiden op basis van koop- en gebruiksgedrag (Floor & van Raaij, 2010). Voor The Conversion House zijn (1) trouwe gebruikers van een ander merk, (2) nieuwe gebruikers en (3) niet-gebruikers van belang.

Trouwe gebruikers van een ander merk hebben reeds al een samenwerking met een ander bureau of op een andere manier een webwinkel gestart. Deze gebruikers zijn zeer moeilijk over te halen om te switchen tussen merken of organisaties. Van belang is dat de productvoordelen, zoals de kernwaarden van The Conversion House, worden gecommuniceerd met de groep om ze ervan te overtuigen dat een overstap de juiste keuze is.

Nieuwe gebruikers hebben nog geen voorkeur voor een bepaald merk en kunnen makkelijk beïnvloed worden door marketingcommunicatie. Deze gebruikers worden daarnaast ook door collega's of anderen in hun omgeving beïnvloed in hun keuze. Ook bij deze groep is het van belang dat de productvoordelen, zoals de kernwaarden van The Conversion House, worden gecommuniceerd met de groep om een voorkeur te creëren.

Niet-gebruikers zijn in dit geval de ondernemers die nog geen webwinkel hebben. Deze niet-gebruikers kunnen omgezet worden in nieuwe gebruikers door verandering van ontwikkelingen. Zo kan er ingespeeld worden op de afgelopen economische tijden, waarbij een webwinkel voor meer inkomsten kan zorgen als tweede verkoopkanaal.

7.4. Doelstellingen

Voor het verder uitwerken van de strategieën waarmee The Conversion House haar klanten kan bereiken, worden er doelstellingen geformuleerd. Deze doelstellingen worden opgesteld zodat de doelen en visie helder zijn, voordat de organisatie daadwerkelijk aan de slag gaat. Door de doelstellingen in de gaten te houden, kan de goede richting gekozen worden en tussentijds worden bijgesteld. Het is belangrijk om eerst te weten waar The Conversion House naartoe wil, voordat er wordt besloten wat en hoe er iets gebeurt.

De opgestelde doelstellingen zijn een combinatie van marketing- en communicatiedoelstellingen en zijn vooral gericht op merkbekendheid en merkkennis. Ze worden vormgegeven door het Lavidge-Steinermodel (Floor & van Raaij, 2010). Het model bevat zes stappen die het acceptatieproces van de consument per fase omschrijven, namelijk (1) bewustwording, (2) kennis, (3) waardering, (4) voorkeur, (5) overtuiging en (6) aankoop.

Potentiële kopers moeten deze reeks van fasen doorlopen, voordat ze daadwerkelijk de aankoop of afname van een dienst bij The Conversion House doen. Het is daarom van belang om te beginnen met bewustwording en kennis, voordat er met andere stappen aan de slag gegaan wordt. Voor deze twee stappen zijn communicatiedoelstellingen opgesteld zoals hieronder weergegeven. Behorend bij de doelstellingen wordt ook de huidige situatie van de organisatie beschreven.

Tabel 1 Lavidge-Steiner model (Floor & van Raaij, 2010)

Niveau	Omschrijving en taak	Mogelijke vragen
1. Bewustwording (awareness)	Mate waarin de consument het product, merk of organisatie kent.	1. Ongeholpen herinnering: Kunt u enkele full e-Commerce bureaus opnoemen? 2. Geholpen herinnering: Heeft u wel eens van The Conversion House gehoord?
2. Kennis (knowledge)	Weet de consument wat de eigenschappen van het product of organisatie zijn? Welke opvattingen heeft de doelgroep over het product?	1. Wat zijn de kernwaarden van The Conversion House? 2. Verzorgt The Conversion House ook webwinkelontwikkeling?

7.4.1. Bewustwording (Merkbekendheid)

Merkbekendheid houdt in dat consumenten een actieve (ongeholpen herinnering) of passieve (geholpen herinnering) kennis van de merknaam hebben (Floor & van Raaij, 2010). Zoals eerder beschreven in hoofdstuk 4 is er weinig naamsbekendheid omdat de naamsverandering in januari 2015 niet goed is gecommuniceerd door de organisatie. Door de naamsbekendheid/merkbekendheid te vergroten, komt The Conversion House meer onder de aandacht bij ondernemers in Limburg. De organisatie wil een Top of Mind naamsbekendheid behalen, maar om te beginnen wordt er ingespeeld op een actieve naamsbekendheid.

Doelstelling 1: In december 2015 herkent 20% van de doelgroep de naam “The Conversion House” (geholpen naamsbekendheid).

Doelstelling 2: In december 2015 kent 10% van de doelgroep The Conversion House actief als full service e-Commerce bureau (actieve naamsbekendheid).

De huidige naamsbekendheid wordt zeer laag ingeschat, vanwege de naamsverandering van The Conversion House in januari 2015. De nieuwe naam is niet gecommuniceerd met de doelgroep, waardoor de huidige naam alleen bekend is bij bestaande klanten van de organisatie.

Doelstelling 3: In oktober 2015 is het aantal maandelijkse Nederlandse bezoekers op de website van The Conversion House met 100% toegenomen.

Van 1 tot en met 30 april 2015 zijn er 713 bezoeken vastgelegd op de website van The Conversion House. Het overgrote deel hiervan, 421 bezoeken, komt uit Nederland. Wanneer hierop verder wordt gespecificeerd, komt 21% van de bezoeken uit de provincie Limburg. Deze bezoeken worden gedaan door personen tussen de 25 en 45 jaar.

7.4.2. Kennis (Merkkennis)

Consumenten hebben merkkennis wanneer zij weten welke eigenschappen, voordelen en mogelijkheden bij het merk horen. Deze kennis kan informationeel (kennis over eigenschappen) of transformationeel (kennis over psychosociale voordelen) zijn.

Doelstelling 4: In december 2015 weet 7% van de doelgroep wat de unieke eigenschappen van The Conversion House zijn.

De merkkennis van The Conversion House kan verhoogd worden door meer aandacht te besteden aan de naamsbekendheid. Door de naamsbekendheid en het aantal bezoekers op de website te verhogen, komt de doelgroep in contact met de organisatie. Zo komt de doelgroep te weten wat The Conversion House doet en wat haar unieke kenmerken zijn.

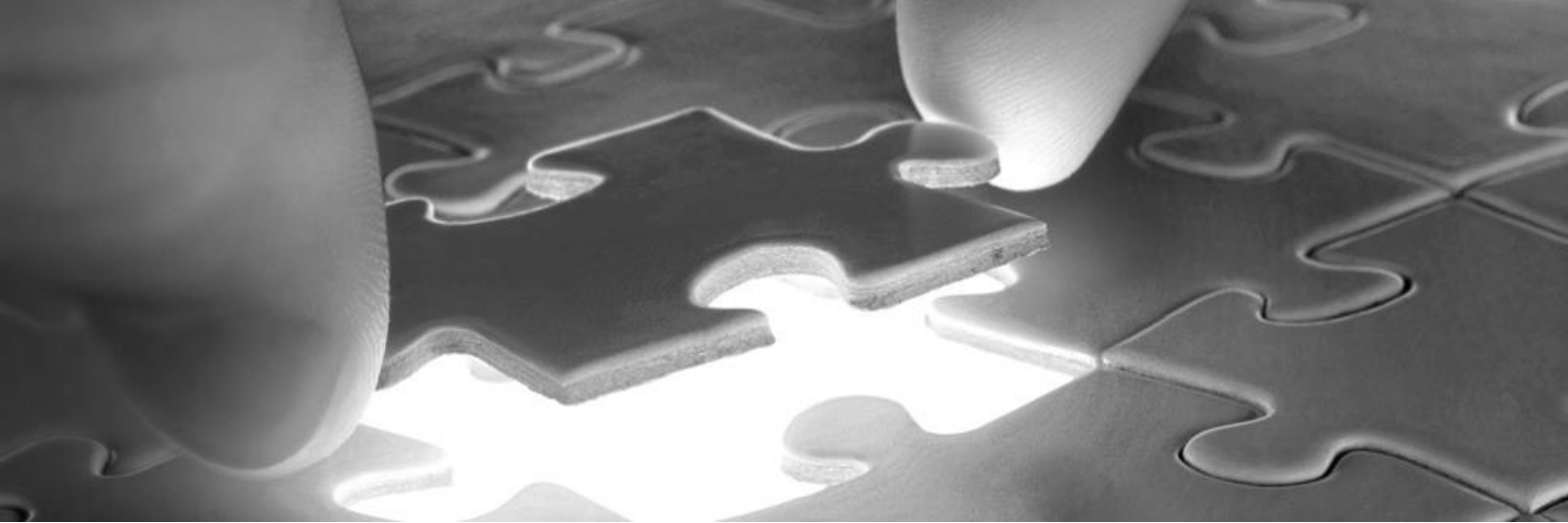
7.5. Communicatiebudget

Om de doelstellingen daadwerkelijk te kunnen behalen, moet er een communicatiebudget worden vastgesteld. Vaak is dit een moeilijke taak, omdat de resultaten van een reclamecampagne moeilijk te meten zijn. Momenteel hanteert The Conversion House een omzetpercentagemethode (Floor & van Raaij, 2010) om het communicatiebudget vast te stellen. Dit houdt in dat er een deel van de omzet wordt vastgezet voor communicatie uitgaven.

Echter, er is geen achterliggende gedachte en er wordt alleen budget uitgegeven wanneer de kans zich voordoet. Het communicatiebudget van The Conversion House is vastgesteld op 10% van de omzet, maar de enige vaste communicatiekosten worden via Google Adwords uitgegeven. Verder wordt er sporadisch gekeken naar interessante manieren om de organisatie te promoten, hoewel dit niet vaak tot uitvoering komt.

Omdat er nog geen gedegen marktonderzoek is gedaan naar de doelgroep van The Conversion House, kan op korte termijn de omzetpercentagemethode worden aangehouden om communicatiemiddelen in te zetten. De omzetpercentagemethode heeft als voordeel dat het overzichtelijk is welke kosten precies worden uitgegeven. Daarnaast loopt het budget gelijk met de financiële mogelijkheden en status van de organisatie. Echter, de omzet van de organisatie bepaalt de hoogte van het budget, terwijl het eigenlijk omgekeerd zou moeten zijn. Het is namelijk zo dat de omzet het resultaat van de communicatie uitgaven is in plaats van de oorzaak.

Voordat er wordt nagedacht over een nieuwe budgetteringsmethode wordt geadviseerd om het communicatiebudget consistent uit te geven en te gebruiken. Zo kan er meer naamsbekendheid gecreëerd worden, waarna ook de merkkennis verhoogd kan worden. Volgens Floor & van Raaij (2010) heeft de introductie van een nieuw product of merk een hoger budget dan het onderhouden van een bestaand product. Echter, wanneer een product of merk unieke eigenschappen bezit, zoals bij The Conversion House het geval is, kan er een lager budget nodig zijn. Het budget dat de organisatie momenteel hanteert (tien procent van de omzet) heeft op korte termijn dus geen verhoging.



8. Advies

Naar aanleiding van de opgestelde strategie (P-WOM) zal in hoofdstuk acht een advies worden weergegeven om de strategie invulling te geven. Het advies bestaat uit het concept, de communicatiemiddelenmix en aanvullend advies.

8.1. Boodschap

Zoals beschreven in hoofdstuk zeven moet de nieuwe positionering van The Conversion House vertaald worden naar een boodschap en communicatiemiddelen. De boodschap wordt ook wel propositie genoemd en kan omschreven worden als de belofte die de organisatie aan de klant geeft. De propositie omschrijft wat de organisatie belooft, wat het voordeel is, maar ook welke waarden verbonden zijn aan het merk. Er zijn meerdere proposities denkbaar voor een product, maar het is van belang dat de propositie de nadruk legt op een aspect, bijvoorbeeld de marktpositie, kernwaarde of visie. In hoofdstuk zeven is reeds een positioneringsstatement opgesteld voor The Conversion House, de propositie is hier een afgeleide van.

8.1.1. Propositie The Conversion House

The Conversion House biedt kansen en helpt u bij het starten met of implementeren van e-Commerce in uw organisatie.

8.2 Concept

Consumenten worden overdonderd met informatie vanuit veel verschillende merken, wat betekent dat de communicatie het verschil moet maken om The Conversion House op te laten vallen tussen haar concurrenten. Volgens Michels (2010) zorgt een helder en doordacht concept voor onderscheid.

Het advies voor The Conversion House luidt dat de organisatie een combinatie van twee soorten concepten hanteert, namelijk het effectconcept en explicatieconcept (Michels, 2010). Het effectconcept houdt in dat het gevolg van de aankoop wordt weergegeven. Het explicatieconcept legt uit welke voordelen een product heeft en wordt vooral bij nieuwe producten gebruikt.

De positionering komt overeen met beide concepten en daarom wordt voor een combinatie van concepten gekozen.

Realiteit laten zien

The Conversion House windt er geen doekjes om en maakt de waarheid niet mooier dan dat het is. Veel ondernemers starten een webwinkel uit de overtuiging dat het noodzakelijk is om te overleven. Samen met The Conversion House wordt er een (tweede) verkoopkanaal gestart en wordt de realiteit aangepakt met een professionele webwinkel.

Alles uit handen nemen

The Conversion House biedt aan om verschillende aspecten van het ondernemen uit handen te nemen, zoals logistiek en klantenservice. Dit concept speelt in op het gevolg van het gebruik van de diensten van The Conversion House.

De ondernemer die nog geen gebruik maakt van de diensten heeft veel zorgen. Logistiek weet hij niet hoe hij het moet aanpakken, er gaat veel tijd zitten in klantenservice of het inpakken van pakketten. Daarnaast staat hij iedere dag in zijn fysieke winkel. Genoeg reden voor grijze haren en rimpels. The Conversion House neemt logistiek en klantenservice uit handen, waardoor de ondernemer zich minder zorgen hoeft te maken over het verloop van zijn online verkoopkanaal.

8.3. Communicatiemiddelenmix

De communicatiemiddelenmix omvat de communicatiemiddelen die de propositie en het concept moeten uitdragen en uitvoeren. Succesvolle communicatie vereist een crossmediale aanpak, wat inhoudt dat de boodschap via verschillende middelen wordt gecommuniceerd. De middelen versterken elkaar en sluiten op elkaar aan om de propositie beter naar voren te laten komen. De communicatiemiddelenmix is gebaseerd op de verschillende stappen van de P-WOM strategie en draagt bij aan het behalen van de communicatiedoelstellingen.

8.3.1 Communicatiemiddelen

Social media

The Conversion House maakt reeds gebruik van de social media kanalen Facebook, Twitter en de eigen weblog. Uit de interne analyse is gebleken dat deze communicatiemiddelen informatief worden ingezet en geen ruimte voor interactie bieden. Zoals beschreven in hoofdstuk 7.2.5 moet de organisatie meer inzetten op het stimuleren van interactiviteit. Dat kan middels de bestaande social media kanalen worden uitgebreid. Ook Michels (2010) geeft aan dat social media gebruikt moeten worden voor interactie met de doelgroep en niet alleen om reclame te plaatsen.

Daarom wordt geadviseerd om met behulp van de informatieve blogartikelen een discussie op gang te brengen. De blogartikelen staan vol met nieuwe trends of weetjes over e-Commerce en andere gerelateerde zaken. Lezers moeten uitgenodigd worden om hun mening te geven, door bij ieder blogartikel een stelling of vraag te plaatsen. Daarnaast moet ook de optie om reacties te kunnen plaatsen ingeschakeld worden. Momenteel is deze optie op de website van The Conversion House niet actief en kunnen lezers geen reactie achterlaten.

Door de social media kanalen van The Conversion House op deze manier in te richten, kan er gewerkt worden aan de naamsbekendheid van de organisatie, maar ook de merkkennis die ondernemers middels informatieve artikelen opdoen.

Deelname seminars

Uit de onderzoeksresultaten is gebleken dat ruim 20% van de ondernemers seminars of bijeenkomsten bezoekt. Deelname aan een bijeenkomst of seminar neemt veel voorbereiding en tijd in beslag, maar heeft ook verschillende voordelen, namelijk:

- De organisatie kan een persoonlijk contact aangaan met de bezoeker. Zo kan er advies op maat worden gegeven.
- Er worden makkelijk klantgegevens vastgelegd, die de organisatie kan gebruiken voor toekomstige direct mails of andere communicatiemiddelen.
- De bezoekers zijn gemotiveerd en komen voor commerciële informatie. Ze zijn betrokken en tonen zelf het initiatief om meer over de organisatie te leren.

Door actiever deel te nemen aan bijeenkomsten en netwerken, kan The Conversion House meer merkkennis overdragen aan (potentiële) klanten. Tevens wordt er aan de naamsbekendheid gewerkt, omdat de zichtbaarheid van de organisatie op een bijeenkomst zeer groot is.

The Conversion House kan deelnemen aan bestaande seminars, bijvoorbeeld de Webwinkel Vakdagen of de Amsterdam eWeek. Daarnaast kan de organisatie ook zelf bijeenkomsten of seminars organiseren en daarbij een samenwerking zoeken met gemeenten in de provincie Limburg. Uit interviews met gemeenteadviseurs uit Limburg is namelijk gebleken dat zij niet of nauwelijks aandacht besteden aan de kansen van internetverkoop. Bestaande bijeenkomsten met winkeliers- of verenigingen hebben vooral fysieke retailing als uitgangspunt.

Direct marketing

Direct marketing wordt ingezet om een duurzame directe relatie tussen aanbieder en afnemer te verkrijgen en te onderhouden (Floor & van Raaij, 2010). Deze vorm van marketingcommunicatie wordt gebruikt wanneer naam en adres reeds bekend zijn bij de aanbieder. Hierdoor kan de communicatie persoonlijk worden vormgegeven en kan de doelgroep direct reageren (Michels, 2010). Daarnaast zorgt dit communicatiemiddel voor meer bekendheid onder potentiële klanten.

De direct marketing zal in dit geval uitgewerkt worden middels direct mail, wat een op naam gestelde brief is. The Conversion House zal twee sets direct mails uitzenden, beiden inspelend op de twee positioneringspijlers, waarvan voorbeelden zijn gevisualiseerd. Hiernaast wordt geadviseerd om ook telefonisch contact op te nemen met de ondernemers. Dit kan zowel voor als na het versturen van de direct mail, om verschillende redenen. Door de ondernemer van tevoren te bellen, kan al gepolst worden of deze geïnteresseerd is in e-Commerce, wat in minder onnodige kosten voor de direct mail kan resulteren. Door de ondernemer na het versturen van de direct mail te bellen, worden ze nogmaals herinnerd aan het ontvangen hiervan en kan op basis van die eerste kennismaking een gesprek gestart worden.

Concept: Alles uit handen nemen

The Conversion House biedt aan om verschillende aspecten van het ondernemen uit handen te nemen, zoals logistiek en klantenservice. De eerste direct mailing zal inspelen op dit aspect en zal letterlijk rekening houden met de handen van de ondernemer.

Doordat The Conversion House bepaalde onderdelen uit handen neemt van de ondernemer, hoeft deze zijn handen minder vuil te maken en worden zijn handen gespaard. De ondernemer heeft tijd over om zijn handen te verzorgen en dit gebeurt met een handcrème van The Conversion House. Daarnaast zorgt het uit handen nemen van logistieke processen voor minder kopzorgen bij de ondernemer. En minder zorgen.. betekent minder rimpels. Om dit effect extra te benadrukken zal er ook een gezichtscreme meegestuurd worden tijdens de direct mail.

Daarnaast kan ook een direct mailing speciaal voor ondernemers met een cosmetica of beauty assortiment opgesteld worden. Deze ondernemers houden zich immers bezig met het verzorgen en/of mooier maken van de consument. The Conversion House helpt de ondernemer door de rimpels en schoonheidsfoutjes van de webwinkel weg te werken.

Doelgroep: Ondernemers met bestaande webwinkel

De eerste direct mail zal gericht zijn op ondernemers die reeds een webwinkel online hebben. Deze doelgroep kan benaderd worden middels een adressenbestand dat via verschillende aanbieders opgevraagd kan worden, waaronder de Kamer van Koophandel.



Afbeelding 10 Voorbeeld DM 'Alles uit handen nemen'

Concept: Realiteit laten zien

The Conversion House vindt er geen doekjes om en maakt de waarheid niet mooier dan dat het is. Veel ondernemers starten een webwinkel uit de overtuiging dat het noodzakelijk is om te overleven. Samen met The Conversion House wordt er een (tweede) verkoopkanaal gestart en wordt de realiteit aangepakt met een professionele webwinkel.

Doelgroep: Ondernemers zonder webwinkel

Uit het onderzoek is gebleken dat 70% van de ondernemers die niet nadenkt over het openen van een webwinkel, wel denkt dat e-Commerce de komende jaren nog gaat groeien. Daarnaast vindt 66% van de ondernemers dat e-Commerce een bedreiging vormt voor de fysieke retailing. Deze doelgroep kan middels een adressenbestand worden benaderd, dat via verschillende aanbieders opgevraagd kan worden, waaronder de Kamer van Koophandel.



Afbeelding 11 Voorbeeld DM 'Realiteit laten zien'

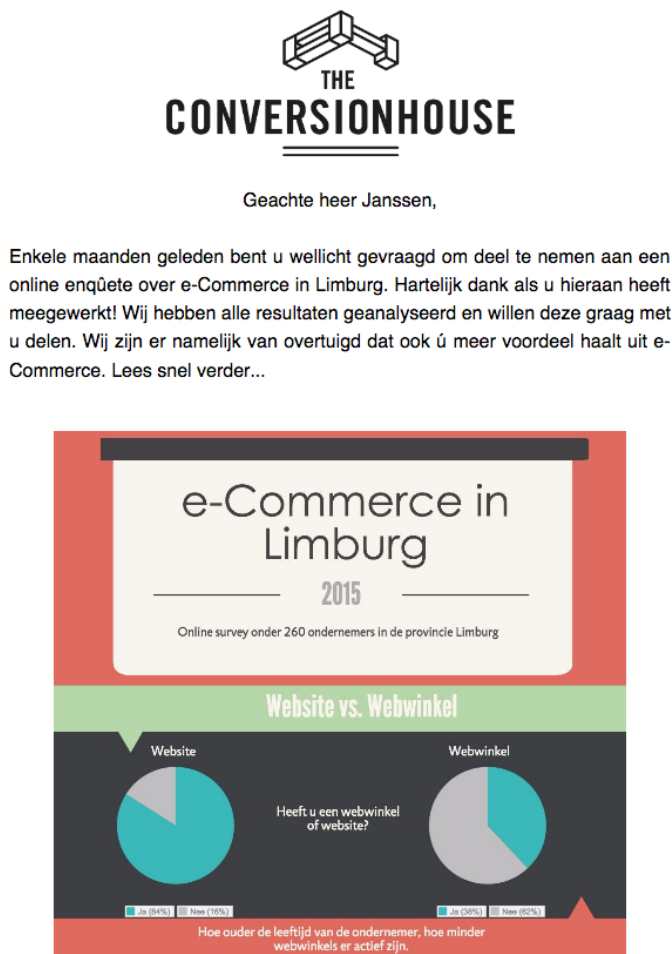
E-mailings

Door het versturen van een digitale nieuwsbrief komt The Conversion House vaker onder de ogen van (potentiële) klanten. De nieuwsbrief kan een verlengde zijn van de weblog en samenvattingen van artikelen bevatten.

Voordelen van een nieuwsbrief zijn de lage kosten en de snelheid waarmee het verstuurd wordt. Daarnaast worden e-mails steeds sneller geopend op smartphones en tablets en is het makkelijk om de resultaten van een emailcampagne te meten.

Het belangrijkste advies is dat de e-mails gepersonaliseerd moeten zijn. Dit kan al heel gemakkelijk door de voor- en achternaam van de ontvanger toe te voegen. Daarnaast is er ook een mogelijkheid om A/B testing met e-mails te doen, om te onderzoeken welke soort nieuwsbrieven het beste aanslaan bij de lezers. Verder wordt geadviseerd om extra aandacht te besteden aan opvallende onderwerpregels en titels in de nieuwsbrief. Een e-mailing komt vaak terecht in een overvolle e-mailbox en volgens Floor & van Raaij (2010) bepaalt de onderwerpregel vaak of een e-mailing geopend wordt of niet. Als laatste is het van belang dat er op de website een inschrijfmogelijkheid wordt toegevoegd, zodat bezoekers zich snel en makkelijk kunnen inschrijven.

Onderstaand is een voorbeeld e-mailing weergegeven die inspeelt op de drie opgestelde doelstellingen in hoofdstuk 7.4 met als uitgangspunt naamsbekendheid en merkkennis. Deze e-mailing heeft als hoofdonderwerp het onderzoek dat reeds is gedaan naar de meningen en visies van Limburgse ondernemers, maar zal ook een duidelijke Call-to-action en link naar de website bevatten. De e-mailing wordt geoptimaliseerd voor desktop-lezers en mobiele lezers.



Afbeelding 13 Voorbeeld e-mailing



Afbeelding 12 Voorbeeld mobiele e-mailing

De e-mailing start met het onderzoek dat voor dit adviesrapport is gedaan en uiteraard worden de respondenten hiervoor bedankt. In de e-mailing wordt een deel van de infographic vertoond, maar om de gehele infographic en onderzoeksresultaten te bekijken, moeten de lezers doorklikken naar de website. Hier is voor gekozen om het bezoekersaantal op de website te verhogen, maar ook om de lezers actiever kennis te laten maken met de organisatie. Er wordt een speciale landingspagina ingericht waar informatie over de infographic en diensten van de organisatie zijn te vinden.

Vervolgens wordt er een extra prikkel gegeven aan de lezers door het aanbieden van een gratis SEO scan. Dit kan voor zowel ondernemers met een normale website als ondernemers met een webwinkel. Door een extra call-to-action button toe te voegen, worden er meer bezoekers naar de website getrokken. Als laatste wordt er gekozen voor meer educatieve informatie, bijvoorbeeld over de blogartikelen die dagelijks verschijnen. Er worden foto's toegevoegd die direct doorlinken naar het desbetreffende blogartikel.

Website

De website van The Conversion House is de afgelopen maanden een grote verandering doorgegaan, na het aanstellen van een nieuwe medewerker. Er is meer aandacht besteed aan de zoekwoorden, vindbaarheid en nieuwe huisstijl van de website, overeenkomstig met de huisstijl van de organisatie.

De website en overige communicatiemiddelen moeten elkaar ondersteunen om tot een goed crossmediaal concept te komen en herkenbaarheid van de organisatie te verhogen. Daarom wordt geadviseerd om voor de verschillende onderdelen uit de e-mailing (SEO scan en Infographic), alsook de pijlers van de positionering (Alles uit handen nemen en Realiteit laten zien) speciale landingspagina's aan te maken. Wanneer ondernemers geïnteresseerd raken in deze onderwerpen door het lezen van een van de communicatiemiddelen, komen ze direct bij de juiste informatie uit.

Het smalste stukje van Nederland gaat online

Uit een interview met de bedrijfsadviseur van gemeente Echt-Susteren is gebleken dat de gemeente veel waarde hecht aan de winkelstraten in Echt. Er zijn hier veel zelfstandige ondernemers gevestigd en de gemeente ziet graag dat er unieke winkels in de straat worden gevestigd. Echter, de bedrijfsadviseur geeft aan dat er vanuit de gemeente en de winkeliersvereniging nog weinig aandacht wordt geschonken aan e-Commerce.

The Conversion House gaat hier verandering in brengen! De organisatie is zelf ook gelegen in Echt en kan dus makkelijk in contact komen met de winkeliers in het centrum van de stad. Er wordt geadviseerd om met de zelfstandige ondernemers fysiek in gesprek te gaan over e-Commerce, met als uitgangspunt gezamenlijke website (of beter nog; een gezamenlijke webwinkel) voor de ondernemers in *het smalste stukje van Nederland* (volgens de positionering van gemeente Echt-Susteren). Omdat de gemeente zelf ook veel waarde hecht aan een bruisende winkelstraat kan The Conversion House ook hier polsen of er animo is om gezamenlijk iets te organiseren.

Dit idee is reeds uitgevoerd in Amsterdam, waar de zogenoemde "De 9 straatjes" zeer bekend zijn. Het is een samenwerking tussen verschillende winkelstraten in het hart van Amsterdam, waar authentieke boetieks en gezellige horeca-aangelegenheden zijn gevestigd. De winkelstraten profileren zich samen als één geheel, wat heeft geleid tot internationale allure en vermeldingen door internationale pers. Er wordt een website onderhouden waar alle winkels op vernoemd zijn, maar ook links naar hun eigen webwinkels.

Volgens de bedrijfsadviseur van gemeente Echt-Susteren organiseren de winkeliers reeds samen activiteiten in de winkelstraten. Hieruit kan geconcludeerd worden dat een gezamenlijk gevoel onder de ondernemers aanwezig is, wat het vergemakkelijkt om een gezamenlijke website te realiseren.

Er wordt geadviseerd om eerst persoonlijk met de winkeliers en winkeliersvereniging in gesprek te gaan. Tijdens deze gesprekken kunnen de meningen over een gezamenlijke website worden verzameld. Indien de winkeliers positief reageren op het idee, wordt geadviseerd om eerst te starten met de ontwikkeling van een gezamenlijke website.

Een gezamenlijke webwinkel kan in een later stadium ontwikkeld en gefaciliteerd worden, maar het wordt aangeraden om hier nog mee te wachten. Er zijn wellicht ondernemers die zich nog niet met e-Commerce bezighouden en hier ook niet positief tegenover staan. Het organiseren van een gezamenlijke website kan deze ondernemers kennis laten maken met het internet.

Vormgeving

De website wordt in dezelfde huisstijl vormgegeven als de profilerende website over 'Het smalste stukje Nederland' van de gemeente Echt-Susteren. Door dezelfde huisstijl te gebruiken wordt de herkenbaarheid vergroot en is het duidelijk dat de winkelstraten gerelateerd zijn aan gemeente Echt-Susteren.

Er worden oranje accenten gebruikt op de website en tevens ook grote foto's van de winkelstraten en de omgeving. De inhoud van de website bevat vooral informatie over de winkelstraten en –centra, maar deels ook beknopte informatie over de gemeente en omgeving. Voor meer uitgebreide informatie kan doorgelinkt worden naar de website van de gemeente.

Het is belangrijk dat alle winkels een aparte pagina krijgen en deze in samenspraak met de winkeliers worden aangemaakt. Iedere winkelier kan een eigen stuk tekst aanleveren voor de website. Daarnaast is het ook mogelijk om de website te onderhouden met tijdelijke aanbiedingen van winkels, bijvoorbeeld op de persoonlijke winkelpagina of op een gezamenlijke actiepagina.



Afbeelding 14 Visualisatie gezamenlijke website

Het voordeel voor The Conversion House

Door de gezamenlijke website te ontwikkelen en faciliteren, komt de organisatie in één klap met veel potentiële klanten in aanraking. Wanneer The Conversion House de drijvende kracht is achter de gezamenlijke website, zal de naamsbekendheid van de organisatie stijgen bij de ondernemers uit Echt. De afzonderlijke ondernemers die een webwinkel willen starten zullen The Conversion House top-of-mind herinneren, wat de organisatie een voordeel oplevert ten opzichte van concurrenten.

Het wordt makkelijker voor The Conversion House om haar eigen kernwaarden en onderscheidende factoren te communiceren met deze ondernemers. Daarnaast kan hier extra op ingespeeld worden door de ondernemers afzonderlijk een speciale actie aan te bieden, omdat zij zijn aangesloten bij het overkoepelende initiatief. Hierbij kan een gereduceerd tarief voor het ontwikkelen van een webwinkel of hulp bij online vindbaarheid meer nieuwe klanten aantrekken voor The Conversion House.

Koppeling P-WOM strategie

Door bovenstaand idee van een gezamenlijke website in te zetten, kan The Conversion House in aanraking komen met nieuwe klanten. Tevens zorgt de rol als drijvende kracht achter een maatschappelijk doel voor meer goodwill en daarnaast ook voor positieve Word of Mouth. Zoals eerder beschreven gaat Word of Mouth (WoM) uit van mond-tot-mondreclame en de informele communicatie tussen consumenten over een organisatie of product. Door maatschappelijke project zoals deze te starten, komt The Conversion House op een positieve manier onder de aandacht bij winkeliersverenigingen en zelfstandige ondernemers.

Andere variaties

Het idee van een gezamenlijke website voor ondernemers hoeft niet alleen voor ondernemers in Echt te gelden. Er kunnen meerdere ideeën worden opgesteld voor verschillende straten, verenigingen of winkelcentra.

Een voorbeeld is de binnenstad van Roermond, die reeds veel aanwas vanuit het bekende Designer Outlet krijgt. De binnenstad kan zich profileren als zelfstandig onderdeel van de stad Roermond en zich hiermee deels afzetten en onderscheiden ten opzichte van het Designer Outlet. Er kan een samenwerking gezocht worden met het Citymanagement van Roermond, dat zich veel bezig houdt met de profilering van de stad, gebleken uit een interview met de Citymanager van Roermond.

Andere voorbeelden van plaatsen die zich goed lenen voor het opzetten van een gezamenlijke winkelierswebsite zijn (1) de binnenstad van Maastricht, (2) de Diepenring van Groningen en (3) het Hofkwartier in Den Haag. Daarnaast kunnen bestaande gezamenlijke initiatieven geoptimaliseerd worden, zoals (1) Hartje 's-Hertogenbosch³ en (2) Bezoek Utrecht⁴.

³ www.hartjedenbosch.nl

⁴ www.bezoek-utrecht.nl

8.3.2. Planning

Bovenstaand zijn alle communicatiemiddelen beschreven die worden aangeraden aan The Conversion House waarmee de opgestelde doelstellingen behaald kunnen worden. Echter, zoals eerder beschreven is het belangrijk dat de organisatie consistent er gaat communiceren met haar doelgroep en daarom is een planning opgesteld voor de communicatie.

De planning is gebaseerd op drie fasen die hier kort worden uitgelegd.

Fase 1 omvat het vergroten van de naamsbekendheid van The Conversion House. De middelen Social Media, Website en Direct Marketing – zoals hierboven reeds uitgebreid beschreven – worden gebruikt om meer naamsbekendheid te creëren. Het is van belang dat deze middelen als eerste worden ingezet, voordat de organisatie aan de andere fasen begint. Behorend tot deze fase zijn de opgestelde doelstellingen een en twee.

Fase 2 is gericht op het vergroten van de merkkennis over The Conversion House. Door meer netwerken en bijeenkomsten te bezoeken kan de organisatie meer inhoudelijk communiceren, bijvoorbeeld over haar diensten of haar positionering. Door dit middel in fase 2 te plaatsen, wordt de eerder behaalde naamsbekendheid versterkt. Behorend tot deze fase zijn de opgestelde doelstellingen drie en vier.

Fase 3 is een extra fase die de organisatie pas kan doorgaan als de andere twee fasen zijn doorlopen. Het is van belang dat potentiële klanten The Conversion House kennen en weten wat ze doen, voordat zij worden aangesproken voor de gezamenlijke winkelierswebsite.

Er is geen vooraf bepaalde tijdsindicatie vastgesteld voor het inzetten van de communicatiemiddelen, omdat dit afhankelijk is van de mankracht en het budget. Echter, om de opgestelde doelstellingen te kunnen behalen is het van belang dat er direct met de eerste twee fasen gestart wordt.

8.4. Aanvullend advies

Duidelijke missie en visie

Uit de interne analyse is gebleken dat de organisatie geen missie en visie heeft opgesteld en dit onder de medewerkers voor verschillende visies zorgt. Een visie omvat het referentiekader, de passie en overtuiging van de organisatie. Het is de visie op het leven van het merk en kan ook als toekomstbeeld worden gezien.



Een missie beschrijft het doel dat de organisatie wil bereiken. De missie is dus een afgeleide van de visie. In de missie worden de ambities van de organisatie en de gewenste rol weergegeven in een afgebakend werkterrein (Michels, 2010).

Door interviews met de medewerkers is duidelijk geworden welke ambities er leven onder de medewerkers en eigenaar van The Conversion House. Hierdoor is het mogelijk om een missie en visie op te stellen en te hanteren zoals hieronder geformuleerd.

Visie

The Conversion House is hét full service e-Commerce bureau van Limburg dat ondernemers helpt met de start en implementatie van e-Commerce in hun organisatie.

Missie

The Conversion House staat voor professionele hulp bij implementatie van e-Commerce binnen middelgrote, kleine en grote organisaties. The Conversion House combineert retailervaring met e-Commerce en zorgt voor een persoonlijke invulling van uw webwinkel en e-Commerce proces.

Maandelijkse licentie

Uit de online enquête onder 260 Limburgse ondernemers is gebleken dat 63% van de ondernemers zonder webwinkel het liefst via een maandelijkse licentie betaalt wanneer zij een webwinkel starten. Dit komt niet overeen met de huidige betaalwijze die The Conversion House hanteert voor de ontwikkeling van een webwinkel, namelijk een pakketprijs die in een keer betaald wordt.

The Conversion House loopt op deze manier een grote groep potentiële klanten mis, omdat zij slechts één betaalwijze hanteren bij het ontwikkelen van webwinkels. Daarom wordt geadviseerd om de huidige betaalwijze te behouden, maar hiernaast ook een maandelijkse licentie aan te bieden.

De huidige betaalwijze moet behouden worden omdat de maandelijkse licentie enkele nadelen met zich meebrengt, namelijk:

- Door het aanbieden van een goedkopere prijs middels een maandelijkse licentie zullen meer kleine ondernemers aangetrokken worden. The Conversion House wilt zich niet profileren als lopende band werk, hoewel met een maandelijkse licentie dit beeld opgeroepen kan worden.
- Het aanbieden van de maandelijkse licentie gaat gepaard met een basispakket van functionaliteiten en thema's (zie voorbeeld hieronder). Dit kan voldoen voor kleine ondernemers, terwijl middelgrote en grote bedrijven behoefte hebben aan een meer persoonlijkere uitstraling.
- Het aanbieden van een maandelijkse licentie zorgt voor een lagere totaalprijs. Een lagere totaalprijs kan het beeld opwekken dat het werk van de organisatie niet professioneel genoeg is om mee samen te werken.

De prijs van een maandelijkse licentie kan gebaseerd worden op de bestaande pakketprijzen over de termijn van een jaar. Echter, deze prijs komt op basis van de goedkoopste pakketprijs nog ver boven de concurrenten uit. Het advies is dan ook om een standaardpakket aan te bieden, met standaard templates voor de webwinkel. Wilt de ondernemer de webwinkel persoonlijker maken, dan wordt dit tegen extra betaling aangeboden. Een voorbeeld:

Standaard licentie The Conversion House

Een standaard licentie kost €50 per maand en wordt afgesloten voor de termijn van minimaal een jaar (gelijk aan concurrenten). Hierdoor beschikt de klant over een (Magento) webwinkelomgeving met standaard template (of enkele soorten om uit te kiezen). De standaard licentie is uitgerust met

de betaalbaarheid iDeal, maar de klant moet hier zelf een contract voor afsluiten. Wil de klant meer uitbreidingen toevoegen, dan kan dit tegen een meerprijs. Dit kan een eenmalige prijs per uitbreiding zijn of een maandelijks bedrag bovenop de standaard licentie.

Netwerken

Uit interviews met bestaande klanten is gebleken dat zij vooral via-via van The Conversion House hebben gehoord. Zij zijn via netwerken of bijeenkomsten in aanraking gekomen met de organisatie en hebben daarna besloten om een samenwerking aan te gaan. Het blijkt dus dat netwerkbijeenkomsten een belangrijk moment zijn voor The Conversion House om zichzelf op de kaart te zetten.

Momenteel is de organisatie aangesloten bij vijf netwerken, namelijk de L1 Businessclub, de EVV Businessclub, Ondernemersvereniging De Berk, de Limburgse Werkgevers Vereniging en VKW Limburg (Belgisch-Limburg). De netwerken hebben reguliere bijeenkomsten waar The Conversion House ook aanwezig is.

Een nieuw soort netwerk kan aangeboord worden door een samenwerking aan te gaan met gemeenten in de provincie Limburg. Uit interviews met vier gemeenteadvisers van gemeenten in Limburg is gebleken dat de gemeenten nog weinig inspelen op kansen van internetverkoop. Er worden wel bijeenkomsten georganiseerd met winkeliers- en verenigingen, maar deze zijn vooral gefocust op fysieke retailing. The Conversion House kan hierop inspelen door deel te nemen en het onderwerp internetverkoop op zich te nemen.

Om dit te realiseren moet de organisatie contact opnemen met de verschillende gemeenten, of nóg beter, direct met accountmanagers of bedrijvencontactpunten. Er wordt geadviseerd om dit telefonisch te doen, omdat dit de meest persoonlijke en tevens ook snelste manier is om in contact te komen.

8.5 Afsluiting

Uit alles blijkt dat The Conversion House een organisatie is met een goed concept, maar dat er nog enkele kansen worden gemist. Dit adviesrapport kan bijdragen aan het inspelen en oppakken van kansen waarmee The Conversion House zich onderscheidend kan positioneren binnen de e-Commerce branche. De analyses en adviezen in dit rapport geven voldoende input om de komende jaren toekomstbestendig te zijn in dit snel veranderende digitale tijdperk.

9. Literatuur

Online bronnen

Alles over Marktonderzoek (n.d.). *AOM steekproefcalculator*. Geraadpleegd op 4 mei 2015 via <http://www.allesovermarktonderzoek.nl/Steekproef-algemeen/steekproefcalculator>

Centraal Bureau voor de Statistiek (2015). *Kwartaalmonitor Detailhandel*. Geraadpleegd op 21 april 2015 via http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/2C1A7187-CC96-47E5-8022-F26F305C3C03/0/2014kw4monitordetailhandel_v2.pdf

Frankwatching (2011). *Cross channel de hit van 2012*. Geraadpleegd op 5 maart 2015 via <http://www.frankwatching.com/archive/2011/11/15/cross-channel-de-hit-van-2012/>

Hand, L. & Parker, B. (2009). *Satisfying the omni-channel shopper*. Geraadpleegd op 26 februari 2015 via <http://risnews.edgl.com/retail-news/Satisfying-the-Omni-Channel-Shopper35848>

Kamer van Koophandel (2014). *Jaaroverzicht Ondernemend Nederland. Bedrijfsleven 2014*. Geraadpleegd op 4 mei 2015 via http://www.kvk.nl/download/Bedrijvenoverzicht%202014_tcm109-401000.pdf

MarketingFacts (2011). *Multichannelmarketing versus crosschannelmarketing*. Geraadpleegd op 26 februari 2015 via http://www.marketingfacts.nl/berichten/20110715_multi-channelmarketing_versus_cross-channelmarketing

Motivaction Research & Strategy (2014). *The disruptive mindset of millennials around the globe*. Geraadpleegd op 29 april via <http://www.motivaction.nl/kennisplatform/publicaties/glocalities-flash-report-4-the-disruptive-mindset-of-millennials-around-the-globe>

Ondernemersplein (2015). Geraadpleegd op 29 april 2015 via <http://www.ondernemersplein.nl/brancheinformatie/branche/advies--reclame--onderzoeks--en--communicatiebureaus/>

Ondernemersplein (2015). *Branchecijfers non-food*. Geraadpleegd op 26 februari 2015 via <http://www.ondernemersplein.nl/brancheinformatie/branche/consumentenproducten-non-food-detailhandel/>

Open Source Websites (n.d.). *Webwinkel*. Geraadpleegd op 29 april 2015 via <http://www.opensourcewebsites.nl/webwinkel/virtuemart.html>

Retail2020 (2010). *Trendboek Retail2020*. Geraadpleegd op 23 april 2015 via http://www.retail2020.nl/websites/cbwmitex_retail2020/docs/Trendboek_Retail2020.pdf

Twinkle (2015). *Lucardi: offline conversie enorm gestegen door online*. Geraadpleegd op 29 april 2015 via <http://www.twinklemagazine.nl/nieuws/2015/01/lucardi-conversie-in-de-winkel-dramatisch-gestegen/index.xml>

Literatuur

- Floor, K. & Raaij, van, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Gutman, J. (1982). A Means-End Chain Model Based on Consumer Categorization Processes. *Journal of marketing* (0022-2429), 46(2), 60-72. doi:10.2307/3203341
- Levy, M., Weitz, B., & Grewal, D. (2013). *Retailing Management*. New York: McGraw- Hill Education.
- Michels, W. (2010). *Communicatie handboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). *Business Model Generatie*. Deventer: Kluwer.
- Percy, L. & Rosenbaum-Elliott, R. (2001). *Strategic Advertising Management*. Oxford: Oxford University Press
- Porter, M. E. (1997). Competitive Strategy. *Measuring Business Excellence*, 1(2), 12-17.
- Riezebos, R. & Grinten, van der, J. (2011). *Positioneren. Stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma
- Ruler, van, B. (1998). *Strategisch management van communicatie*. Groningen: Kluwer
- Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Noordhoff Uitgevers
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek?* Den Haag: Boom Lemma

Bijlagen Adviesplan

'Een helpende hand'



10. Bijlagen

10.1. Enquête vragen en antwoorden

1. Wat is uw leeftijd?
2. Wat is uw postcode?
3. Tot welke branche behoren uw producten?
 - a. Antiek / Tweedehands
 - b. Cadeau artikelen
 - c. Damesmode
 - d. Herenmode
 - e. Kindermode
 - f. Lederwaren / Schoenen
 - g. Juwelier
 - h. Hobby / Doe het zelf
 - i. Anders
4. Hoelang bestaat uw onderneming?
 - a. 1 tot 3 jaar
 - b. 4 tot 7 jaar
 - c. 8 tot 10 jaar
 - d. 11 tot 15 jaar
 - e. 16 tot 20 jaar
 - f. 21 tot 25 jaar
 - g. 26 jaar of langer
5. Heeft u een website (niet webwinkel) voor uw onderneming?
6. Waarom heeft u geen website voor uw onderneming?
 - a. Mijn klanten hebben er geen behoefte aan
 - b. Ik weet niet hoe een website werkt
 - c. Ik vind het te duur
 - d. Ik heb geen tijd om het te onderhouden
 - e. Het is niet relevant voor mijn producten/branche
 - f. Anders
7. Heeft u een webwinkel?
8. Denkt u wel eens na over het openen van een webwinkel?
 - a. Vaak
 - b. Soms
 - c. Helemaal niet
 - d. Weet ik niet
9. Wat weerhoudt u van het openen van een webwinkel?
 - a. Mijn klanten hebben er geen behoefte aan
 - b. Ik heb geen tijd om het te onderhouden
 - c. Ik weet niet hoe een webwinkel werkt
 - d. Ik vind het te duur
 - e. Het is niet relevant voor mijn producten/branche
 - f. Anders
10. U geeft aan dat u de opstart van een webwinkel te duur vindt. Wat zou u maximaal uit willen geven aan de bouw van een webwinkel?
 - a. < 1000 euro

- b. 1000 tot 1500 euro
 - c. 1500 tot 2000 euro
 - d. 2000 tot 3000 euro
 - e. 3000 tot 4000 euro
 - f. 4000 tot 5000 euro
11. Op welke manier zou u voor een webwinkel willen betalen?
- a. Maandelijks licentie
 - b. Per kwartaal
 - c. Het gehele bedrag in een keer
12. Waarom denkt u niet aan het openen van een webwinkel?
- a. Mijn klanten hebben er geen behoefte aan
 - b. Ik heb geen tijd om het te onderhouden
 - c. Ik weet niet hoe een webwinkel werkt
 - d. Ik vind het te duur
 - e. Het is niet relevant voor mijn producten/branche
 - f. Anders
13. Hoelang bestaat uw webwinkel?
- a. 1 tot 3 jaar
 - b. 4 tot 7 jaar
 - c. 8 tot 10 jaar
 - d. 11 tot 15 jaar
 - e. 16 jaar of langer
14. Waarom bent u een webwinkel gestart?
- a. Ik vind het leuk
 - b. Het is noodzakelijk om te overleven
 - c. Mijn klanten hebben er behoefte aan
 - d. Mijn concurrenten doen het ook
 - e. Ik onderscheid me ermee van mijn concurrenten
 - f. Anders
15. Wat voor een webwinkel heeft u?
- a. Maatwerk van een ontwikkelaar
 - b. Maandelijks licentie (zoals MijnWebwinkel, SeoShop)
 - c. Zelf ontworpen met open source software

Geef uw mening over de volgende stellingen

16. E-commerce zal de komende jaren groeien
- a. Helemaal mee eens
 - b. Mee eens
 - c. Neutraal
 - d. Niet mee eens
 - e. Helemaal niet mee eens
17. E-commerce vormt een bedreiging voor fysieke retailers
- a. Helemaal mee eens
 - b. Mee eens
 - c. Neutraal
 - d. Niet mee eens
 - e. Helemaal niet mee eens
18. Ik heb moeite om mijn onderneming overeind te houden

- a. Helemaal mee eens
 - b. Mee eens
 - c. Neutraal
 - d. Niet mee eens
 - e. Helemaal niet mee eens
19. Ik denk dat concurrenten met een webwinkel meer inkomsten hebben
- a. Helemaal mee eens
 - b. Mee eens
 - c. Neutraal
 - d. Niet mee eens
 - e. Helemaal niet mee eens
20. De gemeente doet niet genoeg om fysieke retailers te helpen
- a. Helemaal mee eens
 - b. Mee eens
 - c. Neutraal
 - d. Niet mee eens
 - e. Helemaal niet mee eens
21. Hoe blijft u op de hoogte van de ontwikkelingen op het gebied van e-commerce?
- a. Ik praat erover met collega's
 - b. Vakbladen/nieuwsbladen
 - c. Seminars/bijeenkomsten
 - d. Ik interesseer mij er niet voor
 - e. Ander

Onderzoek e-Commerce in Limburg

Het onderzoek is afgenomen bij 266 respondenten uit de provincie Limburg. De respondenten hebben een onderneming in de provincie Limburg, niet behorend tot een keten en verkopen niet-bederfelijke goederen. Het gaat hierbij om winkels met een consumentenartikelen, zoals kleding, schoenen, cadeau artikelen, woonaccessoires en meer.

Hieronder is een overzicht van de uitkomsten van het onderzoek uitgewerkt.

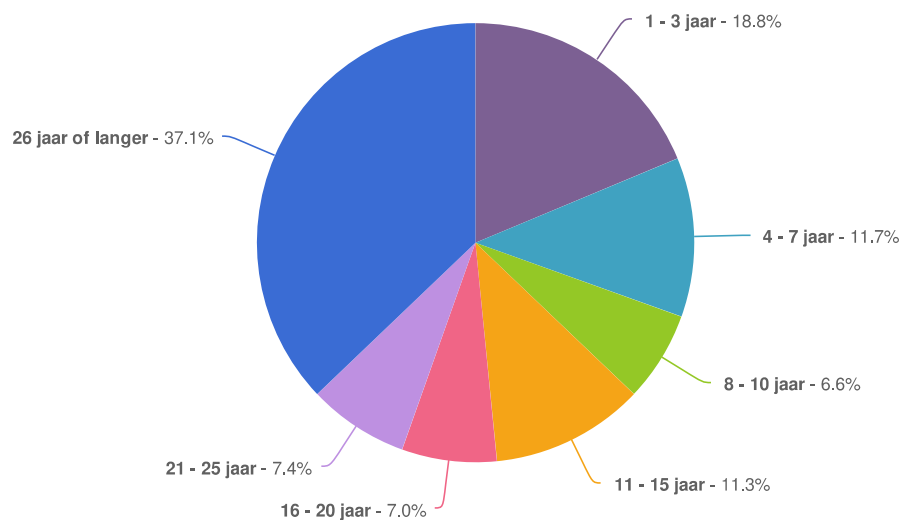
Leeftijdscategorie respondenten

- Tot en met 35 jaar 43 respondenten
- 36 tot en met 50 jaar 90 respondenten
- 51 jaar of ouder 129 respondenten
- Niet opgegeven 3 respondenten

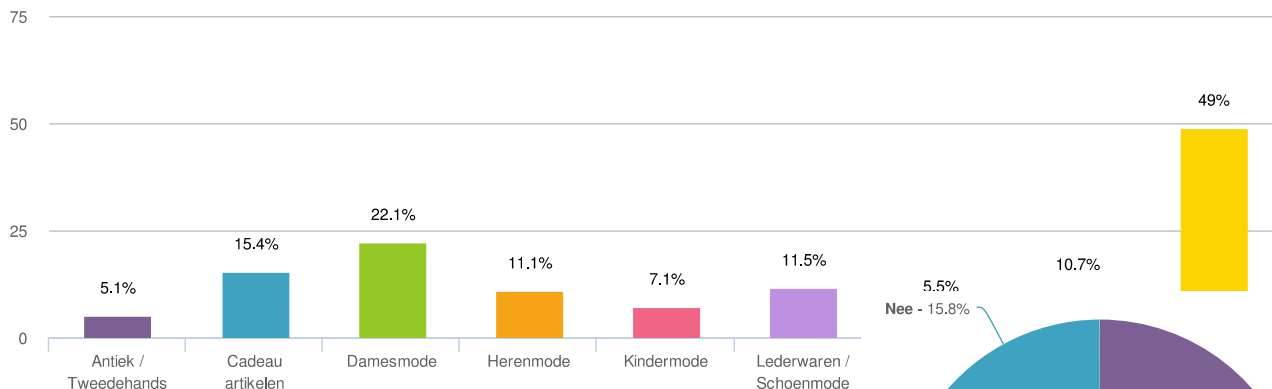
266 respondenten in totaal

De gemiddelde leeftijd van alle respondenten is 53 jaar.

Hoelang bestaat uw onderneming?



Tot welke branche behoren uw producten?

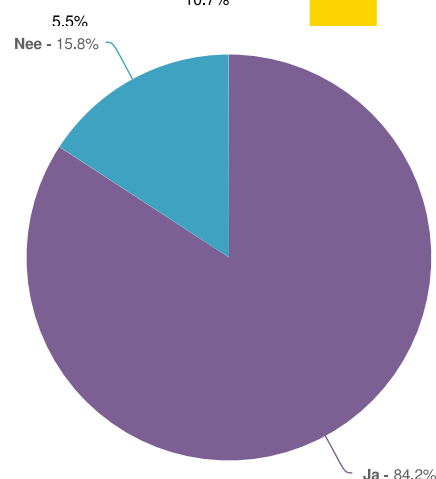


Heeft u een website?

85% van de respondenten ouder dan 50 jaar heeft een website

85% van de respondenten tussen de 36 en 50 jaar heeft een website

84% van de respondenten jonger dan 36 jaar heeft een website



Leeftijd onderneming en website:

1-3 jaar:	85% heeft een website
4-7 jaar:	84% heeft een website
8-10 jaar:	79% heeft een website
11-15 jaar:	93% heeft een website
16 – 20 jaar:	100% heeft een website
21-25 jaar:	90% heeft een website
26 jaar of langer:	80% heeft een website

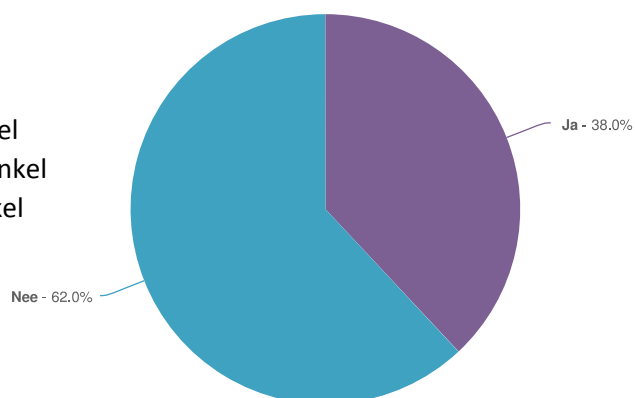
54% heeft een webwinkel
42% heeft een webwinkel
42% heeft een webwinkel
36% heeft een webwinkel
44% heeft een webwinkel
40% heeft een webwinkel
27% heeft een webwinkel

Heeft u een webwinkel?

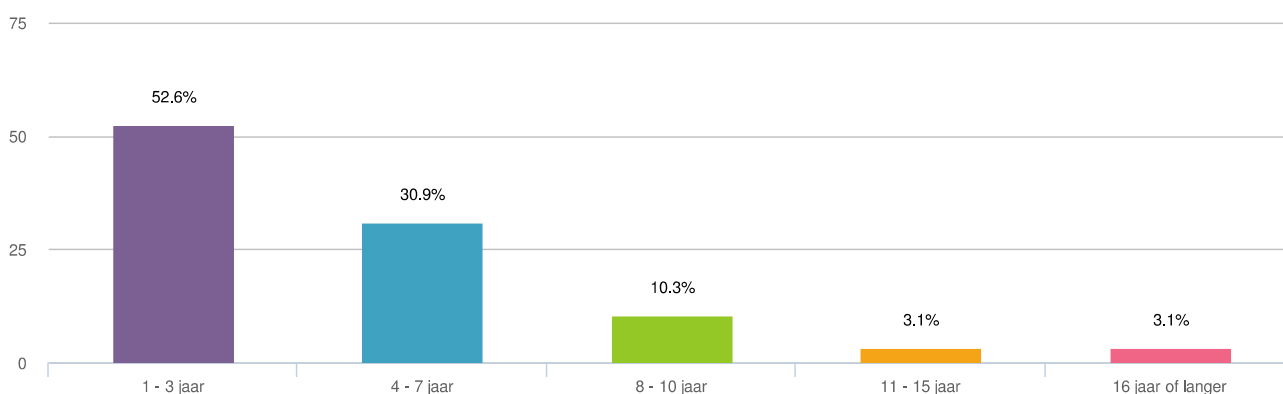
30% van de ondernemers ouder dan 50 jaar heeft een webwinkel

41% van de ondernemers tussen 36 en 50 jaar heeft een webwinkel

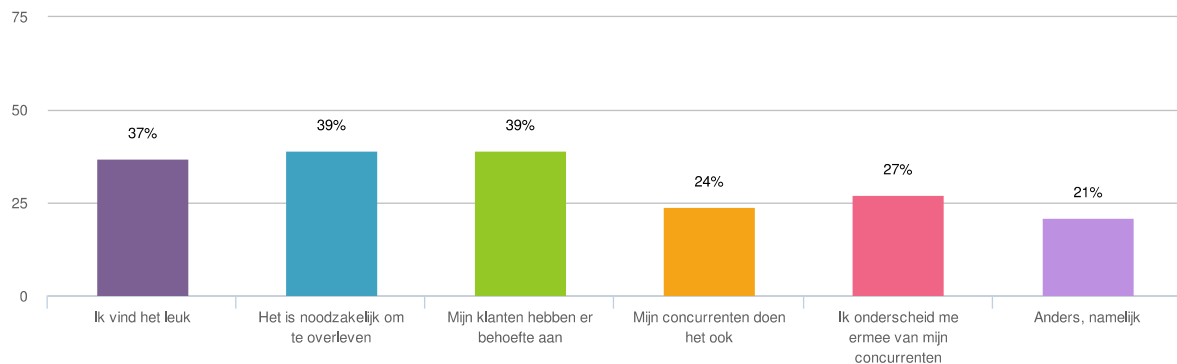
49% van de ondernemers jonger dan 36 jaar heeft een webwinkel



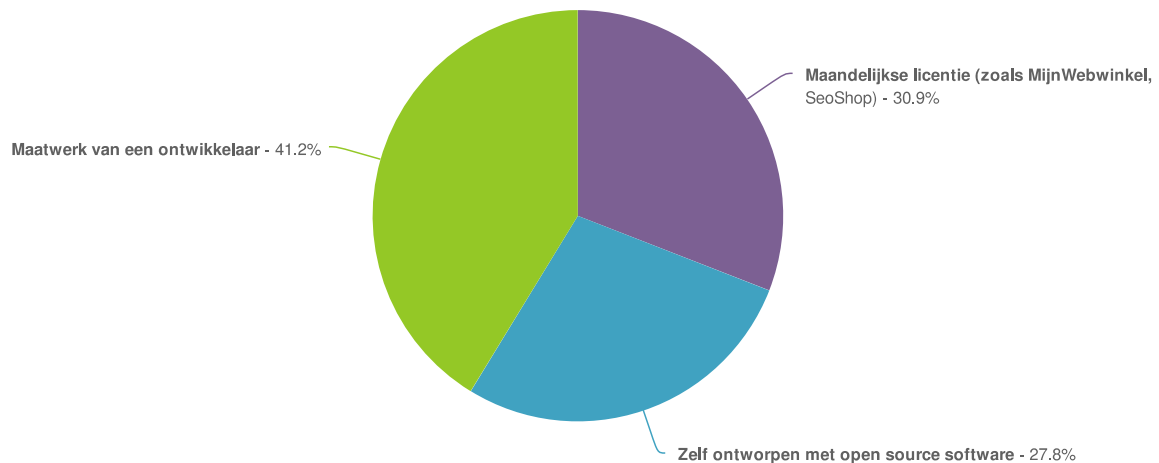
Hoelang bestaat uw webwinkel?



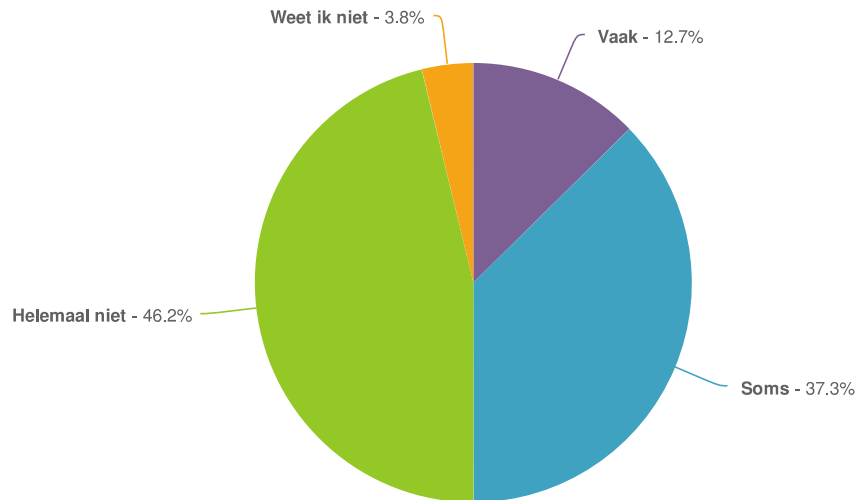
De belangrijkste redenen waarom een ondernemer is begonnen met een webwinkel is omdat klanten er behoefte aan hebben (39%) en vanwege de noodzaak om te overleven (39%). Als derde wordt aangegeven dat ze het leuk vinden (37%).



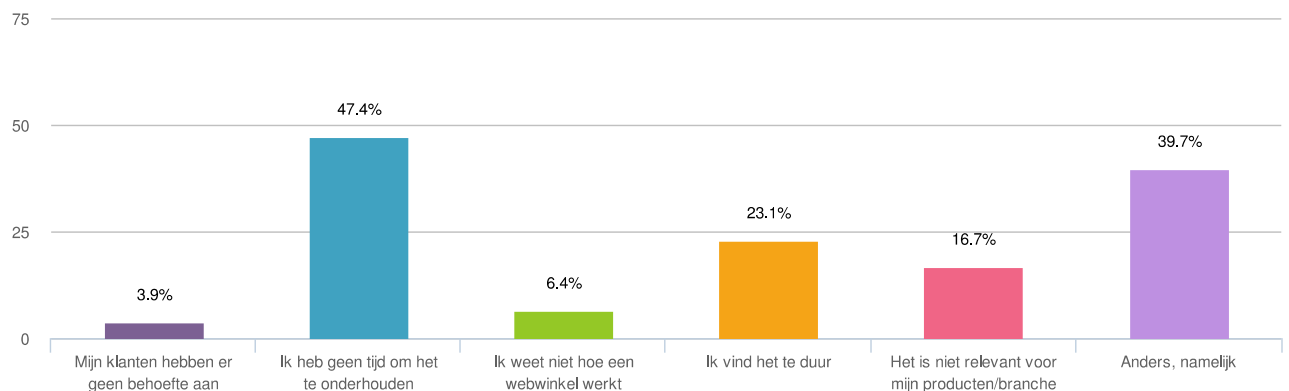
Er bestaat een lichte voorkeur voor de manier waarmee een webwinkel wordt opgestart, namelijk middels maatwerk van een ontwikkelaar (41%). Ook een maandelijkse licentie zoals MijnWebwinkel en Seoshop zijn populair en staan op een tweede plaats met 30%.



Denkt u wel eens na over het openen van een webwinkel? (ondernemers zonder webwinkel)

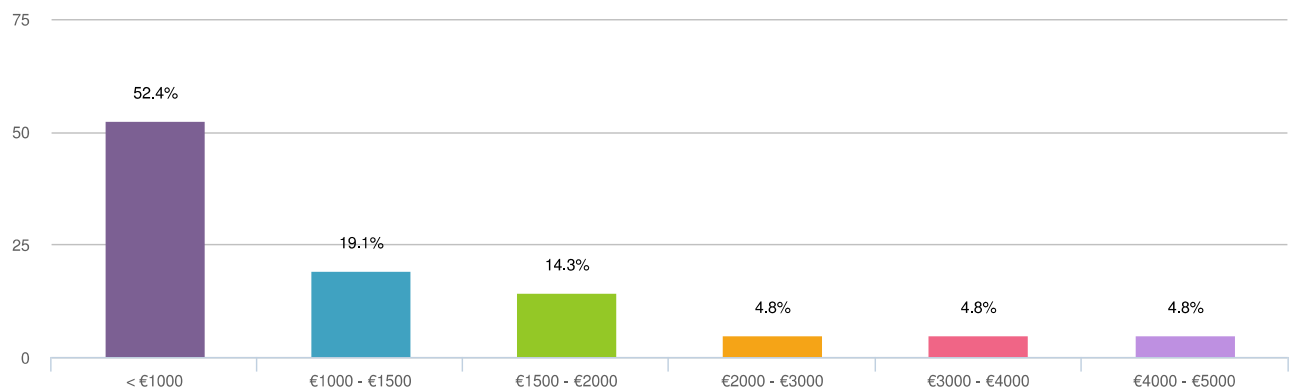


50% van de respondenten die geen webwinkel hebben, denkt vaak of soms na over het openen van een webwinkel. De belangrijkste reden die hun weerhoudt is: “Ik heb geen tijd om het te onderhouden” (47%) en “Ik vind het te duur” (23%).



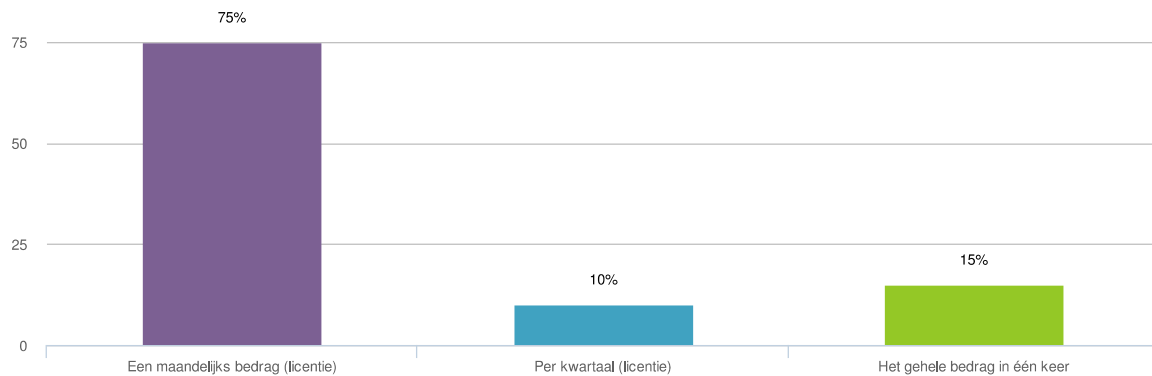
Toch denkt 70% van de personen die “Helemaal niet” antwoorden dat e-Commerce de komende jaren nog meer gaat groeien.

42% van deze respondenten (die aan hebben gegeven “Ik vind het te duur”) geeft aan dat ze maximaal €1000 wilt uitgeven aan de opstart van een webwinkel.



Het liefst wordt er via een maandelijkse licentie betaald (75% van de respondenten geeft dit aan). De

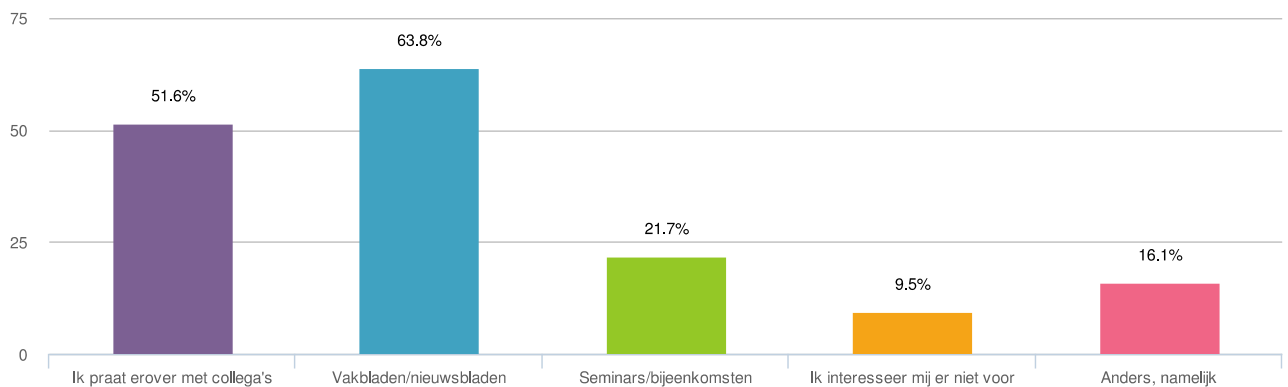
mogelijkheden tot een licentie per kwartaal of het gehele bedrag in een keer worden door 15% en 10% van de ondernemers gekozen. Er valt dus te stellen dat een maandelijkse licentie door veel ondernemers als positief wordt beschouwd.



Ontwikkelingen

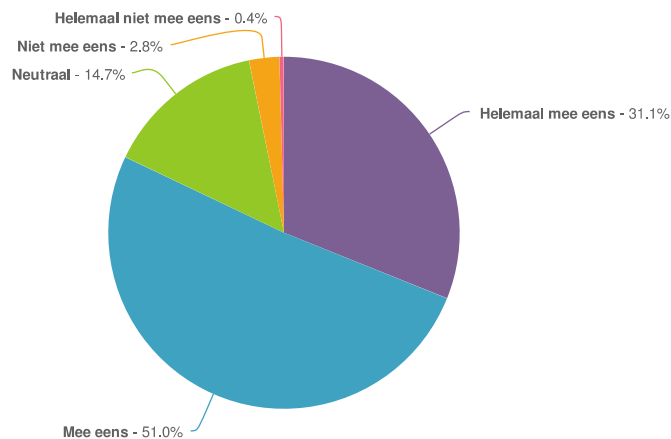
64% van alle respondenten blijft het liefst op de hoogte van ontwikkelingen in e-Commerce via vakbladen of nieuwsbladen. Ook wordt er veel met collega's over gepraat (51%).

74% van de personen die aangeeft Niet geïnteresseerd zijn in de ontwikkelingen, hebben geen webwinkel. Deze respondenten bevinden zich in alle leeftijdsgroepen.

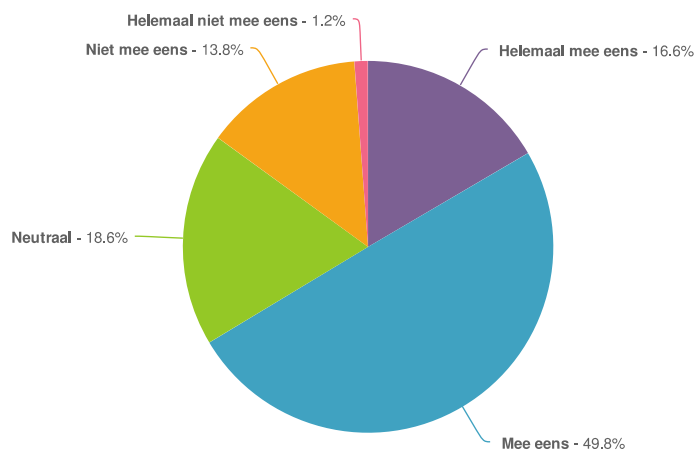


Stellingen

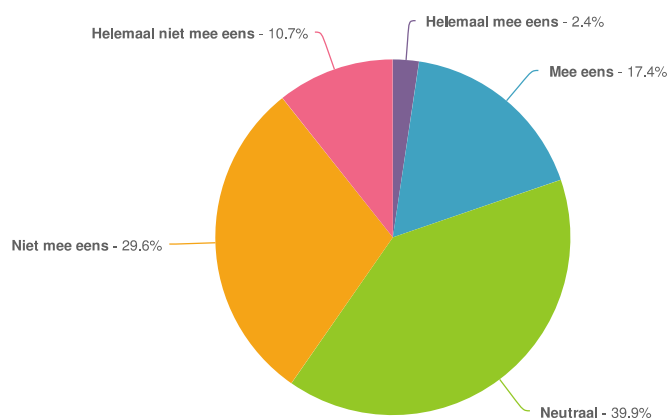
E-commerce gaat de komende jaren groeien



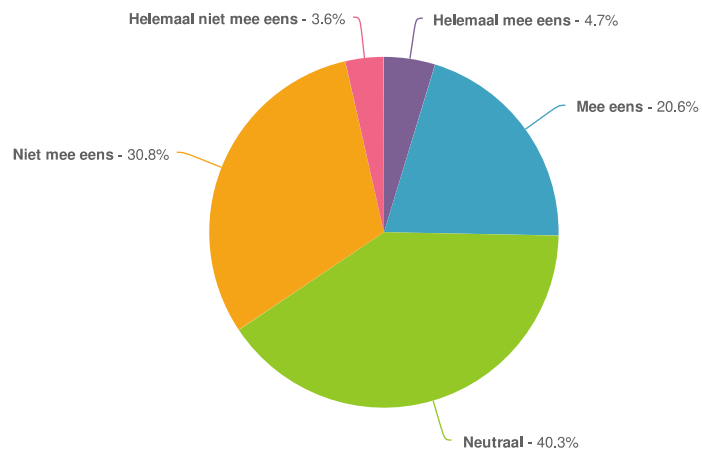
e-Commerce vormt een bedreiging voor fysieke retailers



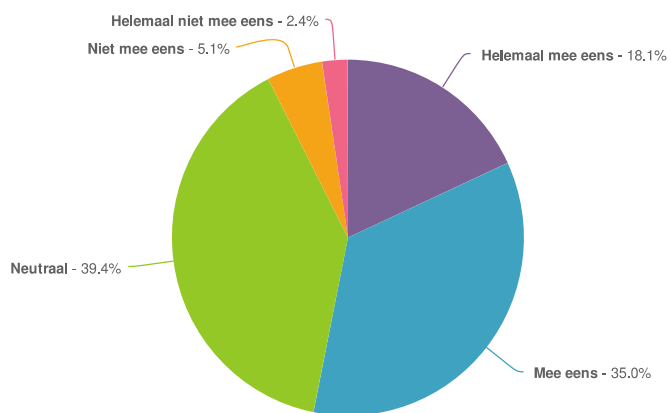
Ik heb moeite om mijn onderneming overeind te houden



Ik denk dat concurrenten met een webwinkel meer inkomsten hebben



De gemeente doet niet genoeg om fysieke retailers te helpen



10.2. DESTEP model

Het DESTEP model wordt gebruikt om interessante trends en ontwikkelingen in de omgeving van de organisatie weer te geven. Deze ontwikkelingen kunnen invloed hebben op de onderneming en de markt waarin zij opereert.

Demografische factoren

Vergrijzing is een ontwikkeling die veel organisaties en branches beïnvloed. De jongeren worden eerder volwassen en ouderen blijven langer jong. Daardoor verandert de traditionele bevolkingspiramide (Retail2020, 2010). Door de vergrijzing worden de bestaande ondernemers steeds ouder en komen er minder jonge ondernemers bij.

Generatie Y

Generatie Y wordt ook wel de Millennials generation genoemd en beschrijft de jongeren die tussen 1980 en 2000 zijn geboren. Deze generatie is opgegroeid met het internet en zal de huidige wereld gaan veranderen, aldus onderzoeksbureau Motivaction (2014). Onder deze generatie bevindt zich een grote groep 'Uitdaggers': jongeren die een fascinatie hebben voor geld, risico en avontuur. Ze zijn competitief ingesteld en zeer geïnteresseerd in nieuwe technologieën. Volgens Motivaction vormt deze groep jongeren een grote potentiële markt.

Individualisme

De consument wordt steeds minder gevoelig voor massacommunicatie en massaproducten. De consument wil zelf invloed hebben en verwacht maatwerk van een leverancier. Daarnaast is het voor ondernemers belangrijk zichzelf te onderscheiden om ook maatwerk aan hun consument te leveren.

Economische factoren

Consuminderen

De consument gaat bewuster besteden en zal terughoudender zijn bij het uitgeven van geld. Vooral ondernemers zullen goed nadenken over het uitgeven van hun geld aan nieuwe ontwikkelingen. Het resultaat van een webwinkel kan namelijk niet direct voorspeld en gemeten worden.

Nieuwe markten

Ontwikkelingslanden groeien, wat zorgt voor een groei van potentiële consumenten. Groeikansen voor retailers zijn in deze nieuwe economieën te vinden. Het vergt speciale concepten en aanpakken om de markt aan te boren. **The Conversion House heeft ervaring met het runnen van haar eigen internationale webwinkel en kan daardoor een goed advies geven aan ondernemers die een internationale webwinkel willen beginnen.**

Sociale factoren

Contentmarketing wordt belangrijker voor webwinkels

De consument anno 2015 trapt niet meer in verkooppraatjes. Hij moet vermaakt worden door een onderscheidend verhaal van de organisatie. Echter, contentmarketing is een strategie voor de lange termijn en vraagt daarom veel input.

Technologische factoren

Cross channel commerce

De consument wil steeds vaker, op elk moment en via elk kanaal producten kunnen kopen. Er wordt een synergie verwacht tussen verschillende kanalen van de retailer. Online en offline verkoopkanalen moeten daarom goed op elkaar afgestemd worden. **The Conversion House helpt organisaties bij het opzetten van een Social Media strategie of contentstrategie om waardevolle content te creëren.**

De digitale superconsument

De consument heeft toegang tot veel informatie en is daardoor goed geïnformeerd. Mond-tot-mond reclame heeft een nieuwe wending genomen, middels fora, social media en review sites. De retailer moet luisteren naar wat de consument te zeggen heeft.

Showrooming

Het begrip showrooming houdt in dat de fysieke winkel gebruikt wordt om producten te testen en te bekijken. Een nieuwe ontwikkeling is dat consumenten in de winkel het product komen bekijken, maar het daarna online bestellen. Hierdoor lopen retailers offline inkomsten mis. Echter, volgens Lucardi (sieradenwinkel) is de offline conversie in de winkels gestegen dankzij de online webwinkel. De klanten in de winkel zijn namelijk beter geïnformeerd en komen specifiek voor een product naar de winkel toe (Twinkle, 2015).

M-commerce

Mobile commerce gaat in 2015 voor de meeste conversie zorgen. Dit betekent dat consumenten meer via tablet en smartphone gaat bestellen in plaats van via de laptop of desktop computer. Belangrijk is dat een website *responsive* is en dus op verschillende schermen goed leesbaar is. Daarnaast kan er overwogen worden om een aparte applicatie te lanceren in plaats van een mobiele website. **M-commerce is een gebied waar The Conversion House zich nog niet specifiek mee bezighoudt. Webwinkels worden standaard responsive ontwikkeld, maar de organisatie houdt zich verder niet bezig met integratie en trainingen over mobile commerce.**

Ecologische factoren

The Conversion House heeft weinig te maken met ecologische factoren, waardoor er geen relevante trends benoemd worden.

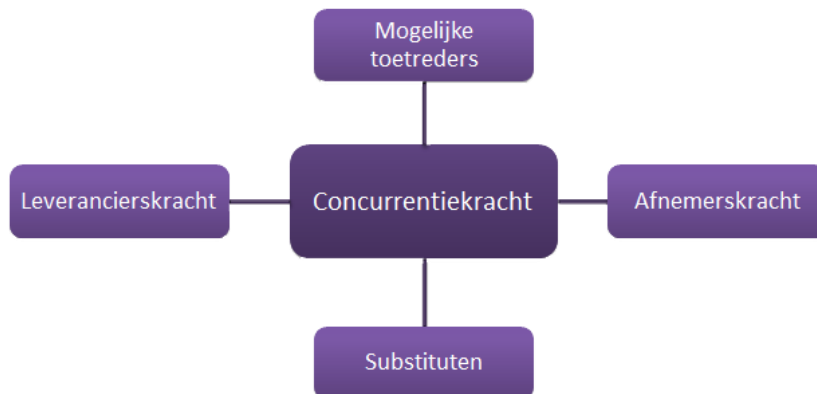
Politieke factoren

Cookiewet 2015

In 2015 werd een versoepelde versie van de Cookiewet ingesteld. Hierdoor hoeven bezoekers van websites niet meer geïnformeerd te worden over analytische cookies, die bijvoorbeeld worden gebruikt om bezoekersaantallen bij te houden. Ook functionele cookies hoeven niet aangekondigd te worden, die bijvoorbeeld gebruikt worden om de inhoud van een winkelwagen te onthouden.

10.3. Vijfkrachten model Porter

Het Vijfkrachten model van Porter (1997) wordt ingezet om de intensiteit van de concurrentiekracht te meten binnen de omgeving van de organisatie.



Mogelijke toetreders

De bedreiging van nieuwe toetreders is zeer hoog in de e-Commerce branche. Het is een actueel onderwerp waar veel over geschreven en veel naar gevraagd wordt. Er zijn weinig tot geen toetreding barrières in de branche, daar er geen startkapitaal of bepaalde licenties voor nodig zijn. Echter, licenties op het gebied van webshopontwikkeling (bijvoorbeeld Magento Gold Partner) kunnen een bureau een voorsprong geven op de concurrentie, indien de afnemer hier waarde aan hecht.

Afnemerskracht

De afnemerskracht binnen de e-Commerce branche waar The Conversion House opereert is groot. Er zijn veel aanbieders (hoewel een selectie op sub-branche niet mogelijk is) waar de afnemers terecht kunnen. Daarentegen is de branche Postorderbedrijven en internetwinkels (waar de afnemer zeer waarschijnlijk actief is) in 2014 sterk gegroeid en werd het jaar afgesloten met de grootste omzetstijging (CBS, 2015). Hieruit valt af te leiden dat de vraag naar Full Service E-Commerce bureaus ook gegroeid is.

Leverancierskracht

De leverancierskracht in de branche waarin The Conversion House opereert is zeer laag. Dit komt doordat The Conversion House niet tot nauwelijks te maken heeft met leveranciers voor het leveren van hun diensten. Hoewel er voor sommige werkzaamheden wordt samengewerkt met andere partijen, bijvoorbeeld programmeurs of aanvullende software ontwikkelaars, hebben deze leveranciers weinig kracht vanwege veel concurrentie.

Substituten

The Conversion House richt zich alleen op Magento software bij het ontwikkelen van webshops. Hoewel dit een zeer populaire software is, zijn er ook andere mogelijkheden waarmee webwinkel ontwikkeld kunnen worden.

Wordpress

Wordpress is open source software ontwikkelt om blogs te schrijven. Echter, tegenwoordig wordt dit

platform ook gebruikt om webwinkel op te draaien door middel van bijbehorende uitbreidingen. Net zoals Magento is Wordpress gratis software en kan iedereen ermee aan de slag gaan. Daarnaast zijn ook talloze betaalde uitbreidingen te vinden waarmee extra functionaliteiten toegevoegd kunnen worden.

osCommerce

osCommerce staat voor 'open source e-Commerce' en valt onder de open source platformen. Het is gebaseerd op PHP en MySQL en is een softwarepakket dat wereldwijd wordt gebruikt. Er worden veel gratis uitbreidingen voor osCommerce ontwikkeld.

Virtuemart

Virtuemart is een e-Commerce uitbreiding die draait op het CMS systeem Joomla!. Zonder dit basissysteem kan Virtuemart niet gebruikt worden. Dit brengt als voordeel met zich mee dat er ook andere soorten pagina's toegevoegd kunnen worden, zoals een blog of statische website (Open Source Websites, n.d.)

SeoShop

SeoShop is een betaald webwinkel platform waarmee op basis van een maandelijkse licentie een webwinkel gerealiseerd kan worden. SeoShop meldt dat er ondertussen meer dan 8500 webwinkels zijn gerealiseerd binnen de Benelux met behulp van hun software, waaronder enkele grote spelers zoals Philips, Quest en Nikkie. Een licentie bij SeoShop start vanaf €49 per maand.

MijnWebwinkel

MijnWebwinkel is een betaald webwinkel platform waarmee op basis van een maandelijkse licentie een webwinkel gerealiseerd kan worden. Er is een gratis versie van de software, maar voor €19 per maand zijn de functionaliteiten uitgebreid.

Concurrentiekracht

De interne concurrentie in de markt is groot, omdat er veel concurrenten actief zijn. Volgens Ondernemersplein (2015) zijn er 143.119 vestigingen in de branche Advies-, Onderzoeks- en Communicatiebureaus en Reclamebureaus in Nederland. Er is geen specifieke sub-branche waar Full E-Commerce onder valt. De meeste vestigingen zitten in Noord-Holland (33.428) en Limburg staat op een zevende plaats met 5853 vestigingen.

10.4. Interviews gemeenteadviseurs

Interview 1 – Danny van Cranenbroek (Gemeente Peel & Maas)

67% van de ondernemers denkt dat e-Commerce een bedreiging vormt voor de fysieke retailer.

- *Houdt gemeente Peel en Maas zich bezig met ontwikkelingen op het gebied van internetverkoop?*
Internetverkoop is in Peel en Maas toegestaan onder voorwaarden. De belangrijkste zijn: geen aanloop / bezoek / bezichtigingen van klanten, geen showroom en geringe opslag. Het betreft dus echt het kopen via internet en het product versturen naar de klant.
- *Worden er vanuit de gemeente (informatie)bijeenkomsten gehouden betreffende het onderwerp internetverkoop?*
Nee er worden geen bijeenkomsten over internetverkoop gehouden.

53% van de ondernemers vindt dat de gemeente niet genoeg doet om fysieke retailers te helpen.

- *Op welke manieren houdt de gemeente zich bezig met de ondernemers in Peel en Maas?*
De gemeente Peel en Maas doet veel voor de ondernemer. Uitgangspunt vanuit Peel en Maas voor de ondernemer is dat deze moet kunnen ondernemen. Verder is het belangrijk dat de ondernemer 1 aanspreekpunt heeft en niet van het kastje naar de muur wordt gestuurd. Hiervoor is onder andere het ondernemerscontact ingericht. Er zijn drie accountmanagers en 1 vergunningadviseur die de ondernemer te woord staan. Daarnaast zijn er ieder jaar bijeenkomsten, evaluaties etc.

De gemiddelde leeftijd van alle respondenten is 58 jaar. Deze leeftijd ligt dus aan de hogere kant.

- *Ziet u hier een bedreiging in voor de winkelstraten van de gemeente?*
Niet in relatie tot internetverkoop, eerder een kans.
- *Houdt de gemeente zich ook bezig met het aansporen van jongere ondernemers?*
Iedere ondernemer krijgt in Peel en Maas dezelfde aandacht.

Leegstand

- *Hoe is het in gemeente Peel en Maas gesteld met de leegstand?*
Wij hebben ook geen exacte cijfers. Er zijn winkelgebieden die het goed doen, bijvoorbeeld Panningen. In Helden (Kaupman) en Meijel kan het beter. Vanuit het dorpsleven wordt hieraan ook veel aandacht gegeven.
- *Denkt u dat leegstand in winkelsteden (Limburg breed) een gevolg is van het toenemend internetverkoop?*
Gedeeltelijk. Kwaliteit en prijsverhouding, service en (vernieuwend) assortiment zijn mijn inziens belangrijkere pijlers voor de ondernemers.

67% van de ondernemers denkt dat e-Commerce een bedreiging vormt voor de fysieke retailer.

- *Houdt gemeente Leudal zich bezig met ontwikkelingen op het gebied van internetverkoop?*
Gemeente Leudal houdt zich op verschillende manier bezig met internetverkoop. (1) Er wordt rekening gehouden met het bestemmingsplan, zoals waar webwinkels gevestigd mogen worden en onder welke voorwaarden. (2) In 2011 is er een retailvisie opgesteld. Hierbij is gekeken naar de verschillende dorpskernen en het uitgangspunt is dat Heythuysen het winkelhart van Leudal is. (3) De gemeente ondersteunt de vereniging van zelfstandige ondernemers. Er wordt samen gekeken naar organisatie van bijeenkomsten. Momenteel wordt er nagedacht over een bedrijven investeringszone. (4) Er wordt ook een provinciaal bestemmingsplan opgesteld door de provinciale staten.
- *Worden er vanuit de gemeente (informatie)bijeenkomsten gehouden betreffende het onderwerp internetverkoop?*
Nee er worden geen bijeenkomsten over internetverkoop gehouden. Wel is de gemeente bezig om de mogelijkheden van een fysiek aanspreekpunt te bekijken, maar dit zal over allerlei ondernemerszaken gaan en niet alleen over internetverkoop.

53% van de ondernemers vindt dat de gemeente niet genoeg doet om fysieke retailers te helpen.

- *Op welke manieren houdt de gemeente zich bezig met de ondernemers in Leudal?*
Door het opstellen van de retailvisie houdt de gemeente zich meer bezig met ondernemers. In samenwerking met andere partijen wordt er kennis gedeeld, bijvoorbeeld met de Rabobank. Er is momenteel een starterscafé in Roggel dat ook door de gemeente wordt ondersteund middels financiële steun.
Daarnaast is de gemeente bezig met het opstarten van een startersbeleid. Hierbij worden startende ondernemers geholpen met advies en kennis. Welke invulling dit precies krijgt is nog niet duidelijk.

De gemiddelde leeftijd van alle respondenten is 58 jaar. Deze leeftijd ligt dus aan de hogere kant.

- *Ziet u hier een bedreiging in voor de winkelstraten van de gemeente?*
De vergrijzing kwam ook naar voren in de retailvisie die is opgesteld. Echter, het is lastig om als gemeente ouderen te helpen. Met betrekking tot internetverkoop hebben zij hier vaak weinig kennis over.
- *Houdt de gemeente zich ook bezig met het aansporen van jongere ondernemers?*
De gemeente is bezig met het opstarten van een startersbeleid. Hierbij worden startende ondernemers geholpen met advies en kennis. Welke invulling dit precies krijgt is nog niet duidelijk.

Leegstand

- *Hoe is het in gemeente Leudal gesteld met de leegstand?*
Wij hebben ook geen exacte cijfers.

- *Denkt u dat leegstand in winkelsteden (Limburg breed) een gevolg is van het toenemend internetverkoop?*

Er zijn meerdere factoren aanwezig, namelijk: (1) internetverkoop brengt gemak met zich mee voor de consument, dit wint van de fysieke winkel. (2) Vindbaarheid op het internet speelt een grote rol. (3) Een samenwerking met meerdere retailers in de gemeente zou veel meer kansen op kunnen leveren, helaas gebeurt dit nu nog weinig.

67% van de ondernemers denkt dat e-Commerce een bedreiging vormt voor de fysieke retailer.

53% van de ondernemers vindt dat de gemeente niet genoeg doet om fysieke retailers te helpen.

- *Hoe houdt gemeente Echt-Susteren zich bezig met internetverkoop in de gemeente?*
De gemeente heeft een structuurvisie opgesteld voor de komende tien jaar. Dit is een soort bestemmingsplan. Hierin is vastgesteld dat detailhandel gecentreerd is en niet op bedrijventerreinen thuishoort. Internetverkoop mag op verschillende plaatsen, maar onder voorwaarden. Er moet een vergunning aangevraagd worden wanneer het in een woonwijk plaatsvindt. Daarnaast moet de hoofdbestemming wonen zijn en mag er deels een kantoor ingedeeld worden.
- *Worden er vanuit de gemeente (informatie)bijeenkomsten gehouden betreffende het onderwerp internetverkoop?*
Er wordt regulier overleg met winkeliers gehouden. Hierin komen verschillende onderwerpen aan bod, maar dit gaat vooral over fysiek winkelen. Af en toe wordt het onderwerp internetverkoop ook behandeld, maar dit is geen belangrijk punt.
- *Wat doet de gemeente Echt-Susteren specifiek voor winkeliers/retailers?*
De gemeente (en het bedrijvencontactpunt) initieert en faciliteert. We verbinden verschillende spelers met elkaar, bijvoorbeeld de winkeliers, verhuurders, vastgoedeigenaren. Daarnaast is er een subsidie vrijgemaakt voor sfeerverlichting en hanging baskets in winkelcentrum in Echt. Dit komt de uitstraling van de winkels ten goede. De winkeliers pakken zich samen ook op en organiseren samen activiteiten. De gemeente ondersteunt dit en moedigt dit ook aan.

De gemiddelde leeftijd van alle respondenten is 58 jaar. Deze leeftijd ligt dus aan de hogere kant.

- *Ziet u hier een bedreiging in voor de winkelstraten van de gemeente?*
Nee geen bedreiging, want het geld ligt immers bij deze doelgroep. Echter, de winkels moeten hier zelf hun assortiment op aanpassen. De gemeente zelf probeert alle doelgroepen aan te spreken, omdat we ook wat actie en roering in de centra willen.
- *Houdt de gemeente zich ook bezig met het aansporen van jongere ondernemers?*
Iedere ondernemer krijgt dezelfde aandacht.

Leegstand

- *Hoe is het in gemeente Peel en Maas gesteld met de leegstand?*
De leegstand is gemiddeld ten opzichte van de rest in Limburg. Het komt namelijk ook voor dat winkels verschuiven naar andere panden binnen de gemeente. Het beleid van de gemeente Echt-Susteren is dat de winkels gecentreerd worden. In Echt is een winkelcentrum en in Susteren is een winkelcentrum. De grotere bedrijven sturen we naar de verschillende bedrijventerreinen.

67% van de ondernemers denkt dat e-Commerce een bedreiging vormt voor de fysieke retailer.

- *Houdt het Citymanagement zich bezig met ontwikkelingen op het gebied van internetverkoop?*
Citymanagement houdt zich in principe niet bezig met internetverkoop. Wel is het zo dat Citymanagement ervoor heeft gezorgd dat er Free Wifi in de binnenstad is aangelegd en is de Roermond City app ontwikkeld en online gezet.
Verder zijn er in samenwerking met de BIZ binnenstadondernemers projecten opgezet zoals Smart –stores en Baps.
- *Worden er vanuit gemeente Roermond of het Citymanagement (informatie)bijeenkomsten gehouden betreffende het onderwerp internetverkoop?*
Er worden geen specifieke informatiebijeenkomsten betreffende dit onderwerp gehouden wel worden de ondernemers regelmatig in de BIZ vergadering op de hoogte gebracht van nieuwe ontwikkelingen.

53% van de ondernemers vindt dat de gemeente niet genoeg doet om fysieke retailers te helpen.

- *Op welke manieren houdt het Citymanagement zich bezig met de ondernemers in Roermond? Zijn er bepaalde bijeenkomsten, worden er informatieve artikelen verstuurd of op welke andere manier staat het Citymanagement klaar voor de ondernemers van Roermond?*
Citymanagement Roermond vergadert iedere maand samen met de Bedrijven Investerings zone (BIZ). (De BIZ is opgericht door ondernemers van Roermond. De BIZ maakt het mogelijk voor ondernemers om gezamenlijk te investeren in een aantrekkelijke en veilige bedrijfsomgeving waar alle ondernemers in de afgebakende zone aan meebetalen.)

Tijdens deze vergaderingen worden verschillende onderwerpen besproken, voorbeelden zijn: evenementen in de zomer/wintermaanden, nieuwe ontwikkelingen, ambulance bike team inzetten met drukke dagen, bespreken van het jaarplan, de nieuwsbrief enzovoorts. Hier worden wel onderwerpen als Nieuwe winkelen, internetverkoop, Apps Wifi etc. besproken. Ondernemers geven dan aan waar men in wil investeren. Citymanagement voert dan in opdracht van de BIZ deze projecten uit.
- *Roermond is al drie keer verkozen tot MKB vriendelijkste gemeente van Limburg. Welke bijdrage levert het Citymanagement eraan om deze titel te verkrijgen en te behouden?*
De verkiezing MKB-vriendelijkste gemeente is een initiatief van MKB Nederland en wordt uitgevoerd door een onafhankelijk onderzoeksbureau. Citymanagement zorgt voor zoveel mogelijk publiciteit en werkt nauw samen met de diverse ondernemersverenigingen verenigt in de BIZ, gemeente. Citymanagement heeft geen directe invloed op de keuze van het onderzoeksbureau

De gemiddelde leeftijd van alle respondenten is 58 jaar. Deze leeftijd ligt dus aan de hogere kant.

- *Ziet u hier een bedreiging in voor Roermond? Houdt het Citymanagement zich ook bezig met het aansporen van jongere ondernemers?*
Roermond heeft een unieke positie namelijk de combinatie van Designer outlet Center en de aantrekkelijk binnenstad. In de hoofdwinkelstraten zijn veel ketens gevestigd.

In de aanloopstraten zijn een aantal ambachtelijke winkeltjes gevestigd. Ook zien we dat op diverse plaatsen jonge ondernemers hun bedrijf starten. Deze zouden we wel graag meer willen betrekken bij bestuurlijke taken van de BIZ. Met betrekking tot het vestigingsbeleid van jongen ondernemers heeft Citymanagement geen actieve rol.

Leegstand

- *Hoe is het in gemeente Roermond gesteld met de leegstand?*
In 2014 was het landelijk gemiddeld 6,9%. Roermond ligt onder het gemiddelde.
- *Denkt u dat de leegstand in winkelsteden (niet per se Roermond) een effect is van het toenemend internetverkoop?*
Ik ben van mening dat leegstand het effect is van diverse factoren: Een combinatie van internetverkoop en winkelaanbod (ambachtelijk), uitstraling van de stad, bereikbaarheid, beleving, cultureel aanbod, openingstijden, klantvriendelijkheid en geboden service door de ondernemers zelf.

10.5. Interviewvragen medewerkers

Huidige identiteit van The Conversion House

1. Wat is de missie van The Conversion House?
2. Wat is de visie van The Conversion House?
3. Wat zijn de kernwaarden van The Conversion House?
4. Wat is de strategie van The Conversion House?
5. Wie is de doelgroep van The Conversion House?
6. Wat is het verdienmodel?
7. Wat onderscheidt The Conversion House van concurrenten?

Huidige communicatie

1. Hoe communiceert The Conversion House met haar huidige klanten?
 - a. Welke communicatiemiddelen worden er gebruikt?
 - b. Welke frequentie/hoeveelheid wordt aangehouden?
2. Hoe communiceert The Conversion House met haar partners/stakeholders?
 - a. Welke communicatiemiddelen worden er gebruikt?
 - b. Welke frequentie wordt aangehouden?
3. Hoe communiceert The Conversion House met potentiële klanten?
 - a. Wordt er geadverteerd? Zo ja, waar?
 - b. Welke communicatiemiddelen worden er gebruikt?
4. Hoe wilt The Conversion House zich profileren naar buiten toe?
 - a. Welke kernwaarden vind jij belangrijk om naar buiten uit te stralen