

Afstudeerscriptie

De Academy PlusPort

Studentgegevens

Vera Ros (07016220)
Communicatie jaar 5
De Haagse Hogeschool

Docentbegeleider

Belinda van der Gaag
De Haagse Hogeschool

Organisatie

PlusPort
Gevers Deynootweg 61
2586 BJ DEN HAAG

Inhoudsopgave

Dankwoord	3
Abstract	4
Managementsamenvatting	5
Hoofdstuk 1: Onderzoeksverantwoording	6
1.1 Inleiding	6
1.2 Aanleiding	7
1.3 Doelstelling	7
1.4 Hoofd- en deelvragen	7
1.5 Onderzoeksmethoden	8
1.6 Betrouwbaarheid van het onderzoek	10
Hoofdstuk 2: Theoretisch kader	11
2.1 DESTEP methode	12
2.2 Vijfkrachtenmodel van Porter	13
2.3 7S model	13
2.4 SWOT	14
2.5 Communicatie in een business-to-businesscontext	17
Hoofdstuk 3: Externe analyse	18
3.1 DESTEP methode	18
3.2 Afnemers	20
3.3 Concurrenten	21
3.3.1 Defacto	21
3.3.2 NetDimensions EKP	22
3.3.3 The Competence Group	23
3.3.4 PAT Learning Solutions	24
3.3.5 aNewSpring	25
3.3.6 Moodle (Stoas)	25
3.4 Hoe kan PlusPort onderscheiden van deze concurrenten?	26

3.5	Vijfkrachtenmodel van Porter	26
3.6	SWOT-analyse: kansen en bedreigingen.....	28
Hoofdstuk 4: Interne analyse		29
4.1	PlusPort.....	29
4.1.1	Doelstellingen	29
4.1.2	Missie, visie, strategie.....	29
4.1.3	Marketingbeleid de Academy.....	29
4.2	7S model	30
4.3	SWOT-analyse: sterkten en zwakten.	34
Hoofdstuk 5: Resultaten.....		35
5.1	Resultaat interne analyse	35
5.2	Resultaat externe analyse	35
5.3	Confrontatiematrix	37
5.4	Marketingcommunicatieplan	37
Conclusie.....		42
Aanbevelingen.....		44
Literatuur		46

Dankwoord

Voor u ligt mijn scriptie. Het eindpunt van mijn studie Communicatie voltijd. Een scriptie waarin ik laat zien dat ik als communicatiedeskundige het werkveld in kan stappen.

Allereerst wil ik het team van PlusPort bedanken voor de leuke en leerzame tijd die ik heb gehad. In het bijzonder dank ik Jop Boersma voor de persoonlijke begeleiding. PlusPort heeft mij de mogelijkheid geboden in een nieuwe wereld te duiken. Alle collega's zijn heel behulpzaam, attent en vriendelijk. Ook wil ik alle klanten van PlusPort bedanken die ik heb mogen interviewen. Zij hebben mij veel inzichten gegeven.

Daarnaast dank ik Belinda van der Gaag, mijn afstudeerbegeleider, voor de begeleiding van het hele traject. Ik heb veel gehad aan haar feedback en sparsessies. Ze heeft mij moed ingepraat wanneer ik het even niet meer zag zitten en gestimuleerd om door te zetten.

Mijn familie heeft mij ook heel erg gestimuleerd. Meerdere keren kreeg ik te horen van mijn moeder: *"Goed bezig meid, je kan het!"* Dank je wel daarvoor. Goede gesprekken in de tuin met Carlo gaven mij weer een opkikker. Hij zei dan tegen mij: *"Kom op zus, nog even die paar maandjes knallen. Geloof in jezelf."*

Ik heb zes maanden aan dit onderzoek gewerkt. Door dit project heb ik veel geleerd. Sommige momenten wist ik niet meer waar ik mee bezig was. Dan ontstonden er weer lichtpuntjes omdat ik inzichten kreeg die mij op weg hielpen. Vervolgens had ik weer een dieptepunt omdat ik door de bomen het bos niet meer zag. Deze zes maanden zijn leuk, heftig en leerzaam geweest, maar er was ook een andere kant aan deze leerzame periode namelijk stress, eenzaamheid en radeloosheid. Maar ik heb het allemaal overwonnen. Voor u ligt het eindproduct van zes maanden afstuderen bij PlusPort te Scheveningen. Enjoy!

Vera Ros

Student Communicatie Voltijd

De Haagse Hogeschool

Abstract

In this study there has been researched for PlusPort, how they can generate more brand awareness by using of a mix of communication tools. As a result of this thesis an advise has been made for PlusPort.

For this thesis deskresearch, fieldresearch and in-depth interviews with ten Academy customers has been conducted. The results show the need of the target group, why customers selected PlusPort and how and where the target group can be reached through communication. The theory show the market and the external- and internal environment of PlusPort.

Customers purchase the Academy to have a system that: allows them to buy and offer courses, shows schedules, manage all costs, tracks certification and connects to other systems. The customer selects PlusPort because of the service, the quality of the product and the pleasant cooperation with the organization.

The target group is the HRM employee. This target group attends at trade exhibitions regarding learning and development, peruses specialized literature, is committed to references and gain information through internet and the NSCU. Both theory and the in-depth interviews show that the internal communication is insufficient and that there is a lack of findability of the PlusPort website.

Based on this thesis, PlusPort is advised to create a perspicuous message, based on the need of the target group. In this message it is essential to emphasize the strengths of PlusPort and to effectively convey this message: act on the promise that has been made. To reach prospects it is advised to showcase and demonstrate the Academy at trade exhibitions, to develop a case study with an Academy customer and to publish this item in specialized literature and/or on the website and to nominate the Academy of a customer for the NSCU Academy Award. Because of the fact that the target group is committed to references it is advised to focus more on customer support. Finally, it is advised to focus on the internal communication. Both communication within the teams and the communication towards customers is insufficient. Besides, it is essential to improve the findability of the PlusPort website and to convey the message through the website.

Managementsamenvatting

In opdracht van PlusPort is onderzoek gedaan naar hoe de Academy meer naamsbekendheid kan genereren door middel van de inzet van een ideale communicatiemiddelenmix. Naar aanleiding van dit onderzoek is een advies geschreven dat als leidraad dient voor PlusPort.

Voor dit onderzoek is gebruik gemaakt van deskresearch, fieldresearch en diepte-interviews met tien huidige Academy klanten. De resultaten geven inzicht in de behoefte van de doelgroep, waarom de klant voor PlusPort kiest en hoe en waar deze doelgroep te bereiken is door middel van communicatie. De theorie heeft met name inzicht geboden in de markt en de externe- en de interne omgeving van PlusPort.

De klant neemt de Academy af vanuit de behoefte om centraal opleidingen en cursussen in te kopen en aan te bieden, de planning hiervan weer te geven, de kosten te beheersen, de certificering bij te houden en het systeem te kunnen koppelen aan andere systemen. De klant kiest voor PlusPort vanwege de goede service, de kwaliteit van het product en de fijne samenwerking met de organisatie.

De doelgroep is de HRM medewerker. Deze doelgroep bezoekt beurzen met betrekking tot leren en ontwikkelen, leest vakliteratuur, hecht waarde aan referenties en oriënteert via het internet en de NSCU. Zowel vanuit de theorie als de diepte-interviews blijkt dat de interne communicatie onvoldoende is en PlusPort slecht vindbaar is via het internet.

Op basis van dit onderzoek wordt PlusPort aanbevolen om de propositie helder te formuleren, inspeland op de behoeftes van de doelgroep. In de boodschap is het van belang de sterke punten van PlusPort te benadrukken en de boodschap daadwerkelijk uit te dragen: doen wat beloofd wordt. Om prospects te bereiken wordt geadviseerd om op beurzen te gaan staan, een praktijkcase te ontwikkelen met een klant en te publiceren in vakliteratuur en/of de website, de referenties goed te onderhouden en de Academy van een PlusPort klant te nomineren voor de NSCU Academy Award. Tot slot wordt geadviseerd om de interne communicatie aan te scherpen. Zowel de communicatie binnen het team als de communicatie naar klanten toe is onvoldoende. Tevens is het van belang om goed vindbaar te zijn op het internet en de propositie van de Academy uit te dragen via de website.

Hoofdstuk 1: Onderzoeksverantwoording

In dit hoofdstuk wordt PlusPort geïntroduceerd. Tevens is beschreven wat de aanleiding van het onderzoek is, wat de doelstelling is, wat de hoofd- en deelvragen zijn en welke onderzoeksmethoden er gebruikt zijn. Tot slot wordt de betrouwbaarheid van het onderzoek besproken.

1.1 Inleiding

In 2003 is PlusPort opgericht. Het is een kleine, laagdrempelige organisatie gespecialiseerd in het leren via internet. PlusPort is ontstaan uit de vraag: “Hoe maken we, door gebruik te maken van het internet, leerprocessen binnen organisaties efficiënter?” (PlusPort, 2012)

Vanuit deze vraag zijn drie speerpunten ontstaan:

- Veiligheidstraining via internet. PlusPort zet veiligheidstrainingen met diploma op de markt.
- Maatwerk digitale trainingen (e-learning).
- Webbased Academy systeem met LMS functie. De Academy is een volwaardig opleidingssysteem voor het managen en organiseren van competenties, functies, e-learning en klassikale trainingen. (PlusPort, 2012)

Dit afstudeeronderzoek is gericht op de Academy. De Academy is een volledig opleidingsmanagement systeem waarin de klant online trainingen kan aanbieden aan werknemers, certificaten kan registreren, rapportages kan maken en competentie management kan aanbieden. De Academy wordt als SaaS model (Software as a Service) aangeboden.

Afhankelijk van de doelgroep kunnen gegevens intern of extern worden gepubliceerd. Elke medewerker, binnen de organisatie die de Academy afneemt, heeft een persoonlijke leeromgeving waar automatisch het individuele trainingsaanbod is terug te vinden. Dit trainingsaanbod kan volledig binnen de Academy worden beheerd. Naast het publiceren van het trainingsaanbod administreert het systeem de certificering van de leertrajecten. Alle individuele certificaten worden automatisch geregistreerd en zo nodig bijgewerkt. Daarnaast zijn er binnen de Academy notificatie- en rapportagemogelijkheden rondom de certificering. Tevens is het mogelijk de salarisadministratie te koppelen aan de Academy zodat mutaties direct doorgevoerd worden. (PlusPort, 2012)

De Academy van PlusPort is ontwikkeld vanuit de vraag van klanten. Voorafgaand aan de ontwikkeling van de Academy is geen plan geschreven. Vooralsnog is er vooral geïnvesteerd in de technische aspecten. Nu wil PlusPort de focus leggen op de commercialisering van de Academy.

PlusPort profileert op verschillende segmenten. Zo onderscheidt het sales team van PlusPort de volgende segmenten: bouwondernemingen, petrochemie, advocatuur, overheid, kinderdagverblijven, productiebedrijven, horeca, woningcorporaties, zorginstellingen, offshore bedrijven, uitzendbranche, retail, gemeenten en de transport sector. (PlusPort, marktbe werkingsplan, g.d.)

1.2 Aanleiding

Het product de Academy van PlusPort is ontwikkeld vanuit de vraag van klanten. De externe communicatie omtrent de Academy is echter nog minimaal. De vraag vanuit PlusPort is dan ook “hoe ze de Academy het beste op de markt kunnen gaan zetten”.

Het uiteindelijke doel voor PlusPort is om meer naamsbekendheid te krijgen onder dit product, top of mind zijn bij de doelgroep en daardoor meer kwalitatieve leads genereren.

1.3 Doelstelling

Het doel van dit onderzoek is een strategisch marketingcommunicatie advies te formuleren over hoe PlusPort de Academy in de markt kan gaan zetten door middel van communicatie. Met dit advies kan PlusPort op een proactieve wijze doelgroepen van de Academy benaderen. Dit onderzoek is uitgevoerd middel van een interne- en externe analyse, een concurrentieanalyse en diepte-interviews. De uitkomsten van de analyses en de diepte-interviews hebben antwoord gegeven op de deelvragen, waarna de hoofdvraag is beantwoord.

1.4 Hoofd- en deelvragen

Zoals in de aanleiding is beschreven wil PlusPort de Academy commercialiseren. Om een strategisch communicatie advies te kunnen geven aan PlusPort is onderzoek gedaan. Om sturing aan dit onderzoek te geven is de volgende hoofdvraag geformuleerd: “Hoe kan PlusPort de Academy commercialiseren?”

Commercialiseren is een product commercieel maken. Van Dale omschrijft het begrip commercieel als volgt: “De commercie betreffend; handels-: gericht op het maken van winst.”(2012)

Het uiteindelijke doel van PlusPort is om meer klanten te werven voor de Academy, het product te verkopen zodat er meer winst wordt behaald. Om dit te realiseren moet er meer naamsbekendheid komen onder het product. Dat was tevens de insteek van dit onderzoek. Er is een strategisch advies geformuleerd. Het adviesrapport geeft advies over hoe PlusPort de Academy, door middel van een ideale communicatiemiddelenmix op de markt kan zetten. Of PlusPort uiteindelijk meer winst zal maken is hier niet onderzocht omdat dit meer tijd en onderzoek vergt. Wanneer er onderzocht moet worden of er daadwerkelijk meer winst wordt behaald, moet er geëvalueerd worden. Pas na een jaar of wellicht langer kan bekeken worden of er daadwerkelijk winst behaald is met de ingezette communicatiemiddelen.

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is PlusPort voor organisatie?
2. Welk marketingbeleid voert PlusPort momenteel omtrent de Academy?
3. Hoe wordt PlusPort als merk gezien door huidige klanten?

4. Wat is de behoefte van de huidige Academy klant?
5. Hoe ziet de analyse van zes grote concurrenten van de Academy er uit?
6. Hoe kan PlusPort zich onderscheiden van deze zes concurrenten?
7. Wat is een ideale mix van marketingcommunicatie-instrumenten die ingezet kunnen worden om meer naamsbekendheid te generen voor PlusPort?
8. Wat is het budget?

1.5 Onderzoeksmethoden

Om de behoefte van de klant te achterhalen zijn er kwalitatieve diepte-interviews afgelegd. Dit zijn één-op-één interviews. Er is gekozen voor deze methode van onderzoek zodat er antwoord wordt gegeven op het 'wat', 'hoe' en 'waarom'. (Lewis, Saunders & Thornhill, 2004, p. 258)

Er is onderzoek gedaan binnen vijf segmenten: zorg, woningcorporaties, bouw en offshore bedrijven en opleidingsinstituten. Dit afgebakende gebied is gekozen omdat het salesteam van PlusPort binnen deze segmenten kansen ziet om meer leads te genereren. Er is geen onderzoek gedaan naar alle segmenten waar PlusPort op opereert omdat dit een te groot gebied omvat. Binnen de vijf segmenten zijn per segment twee organisaties benaderd. Deze organisaties zijn klant bij PlusPort en hebben de Academy afgenomen. Er zijn tien diepte-interviews afgelegd. Hier is voor gekozen om zo onderzoek te doen naar meerdere punten. Zo is er in het diepte-interview onderzocht vanuit welke behoefte het product is aangeschaft, wat de belangrijkste eigenschappen en benefits van het product zijn, wat de huidige klant van PlusPort vindt, waarom de klant voor PlusPort heeft gekozen en niet voor een andere organisatie, welk onderscheid de Academy van PlusPort maakt ten opzichte van de concurrent (dit geldt alleen wanneer de klant met meerdere organisatie om de tafel heeft gezeten voordat het product werd aangeschaft) en hoe de klant denkt dat PlusPort het beste meer naamsbekendheid kan genereren voor de Academy. Tijdens het diepte-interview is ingespeeld op het gespreksonderwerp, hierdoor is elk interview anders verlopen.

Om antwoord te krijgen op de hoofdvraag zijn de volgende deelvragen geformuleerd:

1. Wat is PlusPort voor organisatie?

Om antwoord op deze vraag te verkrijgen is er mede intern onderzoek gedaan: deskresearch en fieldresearch. Deskresearch, aan de hand van bestaande documenten en websites. Er is invulling gegeven aan de volgende theoretische modellen: SWOT-analyse, confrontatiematrix en het 7S model. Fieldresearch, interviews of korte gesprekken. Informatie uit de diepte-interviews is ook meegenomen.

2. Welk marketingbeleid voert PlusPort momenteel omtrent de Academy?

Intern is informatie ingewonnen. Bestaande documenten, of korte gesprekken/interviews met medewerkers die over deze informatie beschikken hebben antwoord geven op deze vraag.

3. Hoe wordt PlusPort als merk gezien door huidige klanten?

Tijdens de diepte-interviews met tien klanten is hier naar gevraagd. Alle uitkomsten van deze interviews hebben een duidelijke weergave gegeven van hoe PlusPort gezien wordt door klanten.

4. Wat is de behoefte van de huidige Academy klant?

Ook het antwoord op deze vraag vloeit voort uit de diepte-interviews. Binnen de diepte-interviews is onder meer gevraagd naar: vanuit welke behoefte is de Academy afgenomen?, hoe vervult de Academy de behoefte?, hoe is het beslissingsproces gegaan?, waarom is de Academy afgenomen en niet een soortgelijk product van een andere organisatie? Uitkomsten hiervan gaven een duidelijke weergave van de behoefte van de huidige klant.

5. Hoe ziet de analyse van zes grote concurrenten van de Academy er uit?

Het Academyteam heeft zes concurrenten geselecteerd als zijnde de grootste concurrenten van de Academy. Deze zes concurrenten zijn tegenover elkaar gezet en beoordeeld op punten als: hoe presenteert de concurrent zich, in welke segmenten is de concurrent werkzaam, welke communicatie-uitingen gebruikt de concurrent, op welke doelgroep focust de concurrent en op welke functionaliteiten van het product onderscheidt de concurrent zich van PlusPort. Tevens is er invulling gegeven aan het vijfkrachtenmodel van Porter. Op die manier is de markt zo duidelijk mogelijk in kaart gebracht.

6 Hoe kan PlusPort zich onderscheiden van deze zes concurrenten?

De uitkomsten van de concurrentie analyse hebben inzichten gegeven om deelvraag 6 te beantwoorden. In deelvraag 5 is de markt zo duidelijk mogelijk in kaart gebracht. Deelvraag 6 heeft aangegeven hoe PlusPort hier op in kan spelen.

7 Wat is een ideale mix van marketingcommunicatie-instrumenten die ingezet kan worden om meer naamsbekendheid te generen voor PlusPort?

Om de ideale mix van marketingcommunicatie-instrumenten te bepalen is een stappenplan afgewerkt. Allereerst is er geanalyseerd, vervolgens is bepaald wat de doelstellingen zijn, waarna de doelgroep en de strategie zijn beschreven. Vervolgens is de positionering, de propositie en het creatieve concept bepaald. Naar aanleiding van al deze stappen is bepaald wat de marketingcommunicatiemix is. De uitwerking van dit stappenplan is te vinden in hoofdstuk 5.4.

8 Wat is het budget?

Om antwoord op deze vraag te krijgen is er intern informatie ingewonnen. Door middel van korte gesprekken/interviews is duidelijk geworden wat PlusPort voor budget heeft om communicatiemiddelen te maken/in te zetten.

1.6 Betrouwbaarheid van het onderzoek

Bij kwalitatief onderzoek heeft betrouwbaarheid te maken met de vraag of verschillende onderzoekers dezelfde informatie zouden verkrijgen. Dit heeft tevens te maken met bias of vertekening. Om interviewbias te voorkomen zijn open vragen gesteld, er is geen referentiekader en er zijn geen eigen ideeën opgedrongen. Geloofwaardigheid is gecreëerd door goed voorbereid het interview in te gaan. (Lewis et al, 2004, p. 263)

De personen die toestemming gaven om geïnterviewd te worden waren allen enthousiast. Ze wilden graag meewerken aan dit onderzoek. De interviews zijn afgenomen in rustige afgesloten ruimtes waarbij alleen de geïnterviewde aanwezig was. Er is tijdens de uitnodiging aangegeven dat het interview ongeveer een uur zou duren, dat er een ruimte nodig was om het interview af te nemen en dat de interviewer op locatie langs zou komen. De interviewer heeft zichzelf bij alle interviews zo veel mogelijk hetzelfde opgesteld om vertrouwen te winnen: rustig, duidelijk en een open houding. Afhankelijk van het verhaal van de geïnterviewde, zijn de stappen op gelijke wijze doorlopen. Alvorens het interview startte, is een korte uitleg gegeven van het onderzoek en het doel van het interview.

Kwalitatief onderzoek dat gebruikmaakt van semi-gestructureerde interviews of diepte-interviews zal niet gebruikt kunnen worden om generalisaties te maken over de gehele populatie als dit gebaseerd is op een klein en niet representatief aantal cases. (Lewis et al, 2004, p. 264) Voor dit onderzoek zijn tien diepte-interviews gehouden en deze worden als representatief beschouwd.

Het onderzoek en de scriptie zijn volgens logische stappen opgebouwd, uitgevoerd en uitgewerkt.

Hoofdstuk 2: Theoretisch kader

In dit hoofdstuk wordt het theoretisch kader besproken. Hier wordt uitgelegd wat nodig is om een marketingcommunicatieplan te schrijven. Aan deze componenten wordt literatuur gekoppeld. Er wordt omschreven wat het doel van deze literatuur is en waarom er voor deze literatuur is gekozen, in verband gebracht met de componenten van het marketingcommunicatieplan.

Van den Bergh, Geuens en De Pelsmacker (2005) omschrijven het communicatieplan in zes onderdelen. Allereerst een situatieanalyse en het formuleren van de marketingdoelstellingen: *waarom?* Vervolgens de doelgroepen: *wie?* Als derde de communicatiedoelstellingen: *wat?* Het vierde onderdeel is het *hoe en waar?*: de middelen, technieken, kanalen en media. Daarna komt het budget: *hoeveel?* Als laatste het meten van resultaten: *hoe effectief?* (p.30)

Volgens Floor en van Raaij (2006) omvat een marketingcommunicatieplan negen onderdelen. Allereerst moet er onderzoek worden gedaan naar consument, product en concurrentie. Ten tweede worden de marketingcommunicatiedoelgroep(en) geformuleerd. Ten derde de marketingcommunicatiedoelstelling(en). Vervolgens wordt er een marketingcommunicatiestrategie gemaakt. Ten vijfde wordt er een keuze gemaakt in de ideale marketingcommunicatiemix. Daarna komt de creatieve ontwikkeling aan bod. Het zevende onderdeel omvat de mediakeuze. Daarna het marketingcommunicatiebudget. Allerlaatst komt het onderzoek van de resultaten aan de orde. (p.132)

Volgens de Berg (2011) bestaat een marketingcommunicatieplan uit 11 onderdelen: analysefase, doelstellingen, doelgroep, strategie, positionering, propositie, briefing, marketingcommunicatiemix, budgettering, plannings en uitvoering en als laatste de evaluatie. (p. 26)

Globaal gezien komen alle componenten van het marketingcommunicatieplan van de drie bovenstaande boeken overeen met elkaar. Voor dit onderzoek is gekozen om het format van de Berg (2011) aan te houden. Deze is het meest uitgebreid en het meest up-to-date.

Analysefase

Binnen de analysefase beschrijft de Berg (2011) twee onderdelen: de externe- en interne analyse. Binnen de externe analyse vallen volgens haar de volgende punten: de markt, de concurrentie, de afnemers en trends. Uit deze externe analyse ontstaan de kansen en bedreigingen. Na de externe analyse volgt de interne analyse, het bedrijf zelf bekijken. Dit zal uitkomen tot een aantal zwakke en sterke punten. Wanneer deze punten samengevoegd worden ontstaat er een SWOT-analyse. De SWOT-analyse is volgens de Berg het uitgangspunt voor de strategie. Op basis hiervan kan een bedrijf beslissingen nemen over de richting die men op wil gaan. (p. 26-31)

Bekkers en Mandour (2010) geven kanttekeningen bij de SWOT-analyse namelijk: dat het een beschrijvend model is. Het model is beperkt in de mogelijkheid om specifieke acties voor te schrijven en geeft slechts generaliseerbare common-sense aanbevelingen. De SWOT-analyse geeft een

eenvoudig en overzichtelijk beeld van enorme hoeveelheden data. Dit model houdt daarbij geen rekening met het verschil in het interpretatievermogen van mensen. Waar de ene manager een bepaalde factor als kans ziet, kan een andere manager dit beschouwen als een bedreiging. Hierdoor kunnen er andere strategische keuzes opgesteld worden met dezelfde gegevens. (p. 104) Ook Waardenburg (2000) beschrijft twee valkuilen voor de SWOT-analyse: er ontstaat vaak een lange lijst van constateringën waardoor dan door de bomen het bos niet meer te zien is. Ook is analyseren meer dan het verzamelen en rubriceren van feiten. Bij de analyse is het trekken van conclusies op basis van de geconstateerde feiten van belang. (p.28)

Naar aanleiding van deze tekortkomingen zijn er drie andere modellen ingezet als aanvulling op de SWOT-analyse: de DESTEP methode (voor de externe analyse) en het 7S model (voor de interne analyse). Tevens is het vijfkrachtenmodel van Porter gebruikt om de concurrentie te analyseren. Hiervoor is gekozen om een zo concreet mogelijke interne- en externe analyse te creëren.

De analysefase is gestart met de externe analyse. Er is invulling gegeven aan de DESTEP methode, om zo de omgeving te analyseren en trends te signaleren, en het vijfkrachtenmodel van Porter is ingezet, om zo de concurrentie te analyseren. Naar aanleiding daarvan zijn de kansen en bedreigingen beschreven binnen de SWOT-analyse.

Hieronder volgt eerst beschrijving van de DESTEP methode gevolgd door het vijfkrachtenmodel van Porter. Na deze modellen zijnde overige stappen van het marketingcommunicatieplan zoals de Berg (2011) ze omschrijft beschreven.

2.1 DESTEP methode

DESTEP is een afkorting voor: Demografische-, Economische-, Sociaal-culturele-, Technologische, Ecologische en Politiek/juridische factoren. Dit diagnosemodel is ingezet om een beeld te krijgen van de externe (macro) omgeving van PlusPort. Inzicht verkrijgen in de externe omgeving van PlusPort is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en bedreigingen op strategische niveau.

Bij demografische factoren gaat het om de bevolkingssamenstelling. Economische factoren beschrijven de economische groei, inflatie en koopkracht. Sociaal-culturele factoren zijn kenmerken op het gebied van cultuur en leefgewoonten. Technologische factoren zijn ontwikkelingen en innovaties waar een organisatie op in moet spelen om mee te gaan met de tijd. Ecologische factoren zijn factoren op het gebied van fysieke omgeving en het milieu. Politiek-juridische factoren zijn politieke maatregelen op bestuurlijk, provinciaal en gemeentelijk niveau. (ScienceProgress, 2012)

Om een doeltreffende DESTEP analyse te maken zullen niet alle factoren in beeld gebracht worden. Alleen de factoren die invloed hebben op de omgeving waar PlusPort zich in bevindt zijn beschreven.

2.2 Vijfkrachtenmodel van Porter

Het vijfkrachtenmodel van Porter geeft een goede indicatie van de mate van concurrentie op de markt waarin PlusPort actief is. Porters bedoeling met dit model is aan te geven dat de optelsom van de vijf krachten de dynamiek van de concurrentie bepalen. Hij stelt dat de intensiteit van de concurrentie binnen een bepaalde branche afhangt van vijf basisfactoren: (Veldman, 2008, p.69,70)

De macht van leveranciers;

Leveranciers kunnen macht uitoefenen door te dreigen met het verhogen van de kosten of het verlagen van de kwaliteit. (Scienceprogress, 2012)

De macht van afnemers;

Wanneer afnemers veel macht hebben kunnen zij de prijs onder druk zetten door concurrenten tegen elkaar uit te spelen. (Scienceprogress, 2012)

De bedreiging door substituten;

Substituten zijn producten of diensten die dezelfde functie vervullen als het eigen product. De bedreiging die substituten kunnen vormen voor het eigen product hangt onder meer af van de relatieve prijs-kwaliteitverhoudingen in de ogen van de consument binnen het totale aanbod. (Veldman, 2008, p. 70)

De bedreiging van nieuwe toetreders tot de markt

De kans dat nieuwe toetreders de markt betreden hangt af van de bestaande toetredingsbarrières en de reactie van bestaande concurrenten op de nieuwe toetreder. (Scienceprogress, 2012)

De bestaande concurrentie

De invloed van rivaliteit tussen bestaande spelers op de mate van concurrentie en het winstpotentieel is afhankelijk van de concurrentie van de markt, de mate waarin de aanwezige capaciteit de bestaande vraag dekt, en de groei van de markt. (Veldman, 2008, p. 70)

Na de externe analyse is de interne analyse gestart. Invulling van de deze analyse is gedaan aan de hand van het 7S model van McKinsey. Nadat dit model ingevuld is, zijn er sterkten en zwakten geformuleerd. Hiermee is 'de interne analyse' van de SWOT compleet gemaakt.

2.3 7S model

Het 7S model van McKinsey is een diagnosemodel ontworpen door voormalige medewerkers Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman. Het model is ontworpen om de kwaliteit en prestaties van een organisatie te meten. De zeven 'S'-elementen zijn verdeeld in drie 'harde' (Strategy, Structure en Systems) en vier 'zachte' (Style, Shared Values, Skills en Staff) elementen. De harde elementen zijn elementen waar het management direct invloed op kan uitoefenen. Zachte elementen zijn lastiger te beschrijven omdat deze minder tastbaar zijn dan harde elementen. Zachte

elementen zijn terug te vinden in de cultuur van de organisatie. Het 7S model is opgemaakt om de onderlinge verbintenis tussen de elementen aan te geven. (ScienceProgress, 2012)

Structure (Structuur)

Dit element refereert naar de inrichting van de organisatie zelf. PlusPort is aan de hand van dit element geanalyseerd op de opbouw en structuur van de organisatie in vorm van niveau, taakverdeling, coördinatie, lijn-, staf- en functionele organisatie. (ScienceProgress, 2012)

Systems (Systemen)

Dit element omvat alle formele en informele werkwijzen, procedures en communicatiestromen die nodig zijn om de dagelijkse operatie te waarborgen. Formele en informele procedures, regelingen en afspraken die PlusPort hanteert zijn in kaart gebracht. (ScienceProgress, 2012)

Style (Stijl)

Dit element gaat over leiderschap en managementstijl. Er is in kaart gebracht hoe de sfeer binnen PlusPort is, hoe de medewerkers behandeld worden en de wijze waarop men met elkaar omgaat. (ScienceProgress, 2012)

Staff (Personeel)

Dit element gaat over medewerkers en hun competenties. Het gaat hier mede om functieprofielen, het werven van personeel, evaluatie en het belonen, het motiveren en behoud van personeel. (ScienceProgress, 2012)

Skills (Vaardigheden)

Met 'skills' worden de vaardigheden van zowel de organisatie als de medewerkers bedoeld. De competenties die de mensen van PlusPort en PlusPort zelf doen schitteren zijn hier in kaart gebracht. (ScienceProgress, 2012)

Strategy (Strategie)

Strategie staat voor de vertaling van de doelstellingen, aan de hand van de missie en visie, naar de voorgenomen acties vanuit de organisatie. (ScienceProgress, 2012)

Shared values (Gedeelde waarden)

Hier gaat het om de ethiek binnen de organisatie. Centraal staan de visie, bedrijfscultuur, en identiteit van de organisatie. De gedeelde waarden van PlusPort zijn in kaart gebracht in de vorm van visie, bedrijfscultuur en identiteit. (ScienceProgress, 2012)

2.4 SWOT

Naar aanleiding van de uitkomsten van deze drie modellen is er invulling gegeven aan de SWOT. Door de interne- en externe analyse samen te voegen ontstaat er een confrontatiematrix; een overzicht van wat de interne sterkten en zwakten zijn en waar extern de kansen en bedreigingen liggen. Op alle vier deze punten is in het adviesrapport een advies geformuleerd over hoe PlusPort

in kan spelen op deze factoren. Hiermee is de eerste stap binnen het marketingcommunicatieplan volgens de Berg (2011) afgerond. (p.31)

Doelstellingen

De volgende stap ter realisatie van het marketingcommunicatieplan is het formuleren van de doelstellingen. Volgens de Berg (2011) zijn er drie soorten doelstellingen die geformuleerd worden door een organisatie: de doelen in een ondernemingsplan, in het marketingplan en in een marketingcommunicatieplan. (p. 31)

Marketingdoelstellingen zijn afgeleid van de ondernemingsdoelstellingen. Communicatiedoelstellingen helpen om de marketingdoelstellingen te bereiken. De communicatiedoelstellingen kunnen dus niet geformuleerd worden zonder ondernemingsdoelstellingen en marketingdoelstellingen. Wanneer PlusPort deze heeft geformuleerd, worden intern de ondernemingsdoelstellingen en marketingdoelstellingen verworven. Naar aanleiding van de externe- en interne analyse is een communicatiedoelstelling geformuleerd. Deze doelstelling is SMART geformuleerd: Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden. (de Berg, 2011, p. 31-32)

Doelgroep

Naar aanleiding van de uitkomsten van de diepte-interviews is een beeld geschetst van waar de behoefte ligt van de huidige Academy klanten. Hieruit zijn vervolgens conclusies getrokken over de marketingcommunicatiedoelgroep. Dit is de doelgroep die aangesproken wordt door middel van communicatie om zo het product onder de aandacht te brengen.

Strategie

Naar aanleiding van de geformuleerde doelstellingen en de doelgroep kan pas de strategie bepaald worden. In de strategie staat beschreven op welke wijze PlusPort de doelstellingen gaat behalen. Allereerst moet daarin de keuze gemaakt worden of PlusPort de huidige strategie doorvoert, of dat er een nieuwe strategie wordt ontwikkeld. Antwoord op deze vraag komt vanuit de analysefase. Wanneer blijkt dat de doelstellingen met de huidige strategie te behalen zijn, wordt deze voortgezet. Als de doelstellingen niet gehaald zijn, wordt er een andere koers gekozen.

Wanneer er voor een andere koers wordt gekozen zal eerst beslist worden in welke fase de Academy zich bevindt in de productlevenscyclus. fase 1: de productontwikkelingsfase, fase 2: de introductiefase, fase 3: de groeifase, fase 4: de volwassenheidsfase of fase 5: de neergang. Wanneer deze fase bepaald is, wordt bekeken welke strategie hierbij past. Voor elke fase is een andere aanpak van strategie vereist. (de Berg, 2011, p.35-38)

Positionering

Wanneer bepaald is in welke fase de Academy zich bevindt en welke richting PlusPort opgaat om in

te spelen op de wensen van de doelgroep, is de positionering bepaald. Positioneren is volgens de Berg (2011) het creëren van een onderscheidende plaats in het brein van de consument. Er zijn vier manieren waarop PlusPort een onderscheidende positie kan verduidelijken: informationele-, transformationele-, tweezijdige of uitvoeringspositionering. (p.39-40) De keuze van positionering is een logisch gevolg van de voorgaande fasen van het marketingcommunicatieplan.

Propositie

Hier is beschreven wat de belofte is die PlusPort geeft aan de afnemers. Het is de boodschap die in de communicatie-uiting naar buiten wordt gebracht. (de Berg, 2011, p. 41)

Briefing

De Berg (2011) beschrijft in de zevende fase een briefing.

Met de informatie over de doelgroep, doelstelling, strategie en propositie kan een creatief concept worden uitgewerkt. In dit creatief concept wordt de vertaling gemaakt naar de communicatie-uiting. De aanbieder weet wie hij wil bereiken en wat hij wil vertellen.

Vervolgens gaan een creatief team bedenken hoe die boodschap verteld kan worden. Dit creatieve team kan bij het bedrijf zelf werkzaam zijn, in dienst zijn van een reclamebureau of bestaan uit een of meer freelancers. Ter informatie heeft het creatieve team een briefing nodig. (p. 42)

Binnen dit onderzoek is dit onderdeel niet van pas gekomen. Er is geen creatief team ingehuurd en er is ook geen creatief team binnen PlusPort. Er is ook geen briefing gemaakt. Wel is er in het marketingcommunicatieplan een creatief concept geschreven. Dat concept zal aangeven hoe de boodschap van PlusPort overgebracht kan worden op de doelgroep.

Marketingcommunicatiemix

Het creatieve concept bevat ook de keuze voor de inzet van de verschillende marketing-communicatiemiddelen en – media. Binnen deze fase is nagedacht over de verpakking van de boodschap en de manier waarop PlusPort de boodschap op de doelgroep gaat overbrengen. Deze keuze sluit aan bij de doelstelling, doelgroep, positionering en propositie. (de Berg, 2011, p. 43)

Budgettering

Om communicatiemiddelen en media in te schakelen is geld nodig. In overleg met het marketingteam van PlusPort is vastgesteld hoe groot het budget is.

Planning en uitvoering

Tijdens het bepalen van de marketingcommunicatiemix is een aantal activiteiten omschreven die uitgevoerd moeten worden. Deze activiteiten zijn in een bepaalde periode gepland. Deze planning

zal resulteren in het bereiken van de doelstellingen. De planning hangt deels samen met de gekozen media want niet elk medium is even flexibel. (de Berg, 2011, p.46-47)

2.5 Communicatie in een business-to-businesscontext

Er zijn verschillen tussen een consumentenomgeving en een bedrijfsomgeving als het gaat om de manier waarop de koper informatie verzamelt en dus ook wat de beste communicatiebenadering is. In een Amerikaans onderzoek zijn twee steekproeven genomen. Bedrijfsinkopers en inkoopmanagers werden geïnterviewd over de informatiebronnen die zij gebruiken bij het nemen van een aankoopbeslissing. Informatie over locaties van derden (bijvoorbeeld bronnen met betrekking tot congressen en bezoekers), het internet, persoonlijke ervaringen, de ervaringen van collega's, mondelinge aanbevelingen en direct-mail brochures worden in beiden steekproeven als de belangrijkste bronnen van informatie beschouwd. Het internet wordt hierbij in het koopproces voornamelijk gebruikt in de fase van het verzamelen en uitwisselen van informatie. Het wordt veel minder gebruikt als een werkelijk interactief instrument om leveranciers te kiezen, bestellingen te plaatsen en nabestellingen te doen.

Na de eerste fase van het zoeken van informatie waarbij hoofdzakelijk onpersoonlijke informatiebronnen worden gebruikt, is de mening van 'belangrijke anderen' of referentiegroepen, zoals consultants en concurrenten, belangrijker.

Instrumenten op het gebied van de persoonlijk communicatie, en dan hoofdzakelijk de verkoopmedewerkers die (toekomstige) klanten opbellen en/of bezoeken, spelen een heel belangrijke rol in de bedrijfsmarketing. Bedrijfscommunicatie-uitingen zijn niet alleen persoonlijk, ze zijn voor een groot deel ook gepersonaliseerd of geïndividualiseerd. Het versturen van direct mail, maar ook vakbeurzen en zeker de persoonlijke verkoop is een kans om rechtstreeks met individuele klanten en toekomstige klanten te communiceren. Bedrijfscommunicatie is ook interactief. Verder is de communicatie in een zakelijke omgeving in veel sterkere mate maatwerk dan in consumentenmarkten. Klanten hebben vaak specifieke behoeften en effectieve communicatie vereist dat er oplossingen op maat geboden en gecommuniceerd worden. Zakelijke producten zitten vaak technisch ingewikkeld in elkaar en leiden tot een intensief besluitvormingsproces, waardoor de marketingcommunicatie meer rationeel en objectiever is en op de eigenschappen van het product is gericht. (van den Bergh, Geuens, de Pelsmacker, P., 2011, p.6)

Hoofdstuk 3: Externe analyse

Dit hoofdstuk is de eerste stap van het marketingcommunicatieplan zoals de Berg (2011) het beschrijft: de analyse fase, de externe analyse. Binnen de externe analyse vallen de volgende onderdelen: de markt, de concurrentie, de afnemers en trends. Vanuit deze onderdelen zullen kansen en bedreigingen ontstaan.

Dit hoofdstuk is gestart met de invulling van de DESTEP methode, daarna kwam de analyse van de afnemers aan bod, vervolgens zijn de concurrenten geanalyseerd waarbij het vijfkrachten-model van Porter is ingezet. Dit hoofdstuk is afgesloten met het eerste deel van de SWOT-analyse: de kansen en de bedreigingen.

3.1 DESTEP methode

Aan de zes externe factoren van de DESTEP methode is invulling gegeven in dit hoofdstuk. Bij enkele factoren hoort een tabel of grafiek, een uitgebreide uitleg of aanvullende informatie. Deze informatie is opgeslagen in de bijlagen hoofdstuk 1.

Tijdens het zoeken op internet naar corporate universities kwam de Nederlandse Stichting voor Corporate Universities (NSCU) naar voren. Dit is een stichting die de uitwisseling en het stimuleren van kennis en ervaringen over corporate universities ondersteunt. Het is een platform voor organisaties die een corporate university hebben, aan het ontwikkelen zijn of hier over nadenken. Vele organisaties uit diverse segmenten zijn lid van de stichting. Leveranciers van een corporate university kunnen geen lid worden. Organisaties die een corporate university hebben of hier interesse in hebben wel. (nscu, g.d.)

Demografische factoren

Op 26 juni 2012 stond de bevolkingsteller van Nederland op 16.740.502 inwoners. (CBS, 2012) Het Centraal Bureau voor de Statistiek geeft in het artikel *demografie van de vergrijzing* een overzicht van belangrijke demografische veranderingen. Het is overduidelijk dat Nederland vanaf 2011 in een versneld tempo vergrijst. Het hoogtepunt van de vergrijzing zal in 2039 zijn, dan wonen er 4,6 miljoen inwoners van 62 jaar en ouder in Nederland. Nu is één op de 25 inwoners 80 jaar of ouder. In 2050 is dat één op de tien. De vergrijzing is het sterkst aan de randen van Nederland. (Garssen, 2^e kwartaal 2011)

Steeds meer inwoners van Nederland ronden met succes een hbo-opleiding of universitaire studie af. In 2009 was van de 25 tot 65 jarigen, die geen opleiding (meer) volgden, 30% hoogopgeleid. In 2001 was dat 22%. (Leufkens & Souren, 1^e kwartaal 2011)

Economische factoren

Het vertrouwen van de consument is historisch laag, zo meldt het CBS op 20 juni 2012. De stemming onder consumenten is in juni 2012 verder verslechterd. Het consumentenvertrouwen daalde met twee punten en kwam uit op -40. Dat is een historisch dieptepunt.

Uit de Raet HR Benchmark (jaarlijks onderzoek onder organisaties) blijkt dat de recessie en de vergrijzing investeren in personeel noodzakelijk maakt. Strategische personeelsplanning, de juiste opleiding en ontwikkeling van werknemers, betere en concrete managementinformatie en inzet van moderne Human Resources software voor managers en medewerkers worden steeds belangrijker. Dit blijkt uit het onderzoek onder 454 organisaties uitgevoerd door TNS Consult en TNS Nipo in opdracht van Raet. (managersonline, 9 november 2011)

Daar staat tegenover dat het opleidingsbudget van Nederlandse bedrijven van 2009 tot 2011 met de helft is gedaald. Oorzaak is de economische crisis. Deze daling is vooral terug te zien bij grotere bedrijven. Er wordt verwacht dat er dit jaar gemiddeld nog eens 40% minder wordt uitgegeven aan scholing dan vorig jaar. (Jonkhof, 16 juli 2012)

In Nederland worden meer bedrijven opgericht dan opgeheven. In 2011 groeide het aantal bedrijven met bijna 7 procent. In 2010 was dat 3,5 procent. De bouw heeft sinds 2007 heeft meeste dynamiek. In 2007 en 2008 groeide het aantal bedrijven in de bouw nog met ongeveer 12 procent, terwijl twee jaar later de groei nagenoeg stil stond. Vorige jaar liet de bouw weer een groei van 5 procent zien. (CBS, 25 april 2012)

Sociaal-culturele factoren

Uit online onderzoek van ISBW Opleiding en Training, onderdeel van de Schouten & Nelissen Groep, blijkt dat klassikale opleidingen verreweg het populairst zijn onder werknemers. 74% van de respondenten geeft hier de voorkeur aan. Op grote afstand volgen de thuisstudie (15%), coaching op de werkvloer (7%) en opleiding en/of training op kantoor (4%). (isbw, 7 juni 2012)

Technologische factoren

Internetsnelheid en –betrouwbaarheid neemt toe. Werknemers veranderen in hoe en wanneer zij hun werk willen doen. Nieuwe technologie maakt veel meer mogelijk. Bedrijfsnetwerken zullen verdwijnen en het internet neemt deze taak over. Deze ontwikkelingen zullen in 2013 gemeengoed worden. (Kieft, 28 februari 2012)

Kieft geeft aan dat de volgende technische ontwikkelingen een hoofdrol gaan spelen de komende twee jaar:

- Er komen 4G mobiele netwerken met landelijke dekking met snelheden van 100 Mbit (in rijdende auto's en treinen) tot 1 Gbit voor voetgangers en mensen die remote werken. Dat is sneller dan een gemiddeld bedrijfsnetwerk.

- IPv6 maakt dat ieder device een uniek IP-adres heeft. Waar ook ter wereld.
- Technieken als Direct Access van Microsoft (Active Directory over het internet) maakt dat bedrijven geen eigen netwerk meer hebben maar over het internet een ad-hoc verbinding opzetten en daarbij de beschikking hebben over alle toepassingen die ze normaal op kantoor ook hebben, inclusief een roaming profile. (28 februari 2012)

Ecologische factoren

“Duurzaam ondernemen leeft niet in de online branche”, zo meldt Erwin Boogert op 7 oktober 2010 in een nieuwsbericht op Emerce . Grote concerns voeren al jaren beleid om de uitstoot van CO2 te beperken. Maar de internetsector weet eigenlijk van toeten noch blazen. “Ook online bedrijven zullen ‘groen’ moeten worden. Al is het maar omdat de klant het verlangt.”

Politiek-juridische factoren

D66 kamerlid Kees Verhoeven wil alle ICT-onderwerpen zoals privacy, cybercrime, internetvrijheid en telecom in een nieuw kabinet onderbrengen bij één ministerie. Voor een minister van ICT en Internet vindt Verhoeven het nog wat te vroeg. Maar D66 wil hier wel zwaar op inzetten. (Hoek, van, 18 juli 2012)

Sinds 5 juni 2012 zijn er nieuwe regels voor cookies, opgelegd door de Europese Commissie. Websites moeten aan bezoekers uitleggen welke cookies ze plaatsen en de bezoeker de keuze geven de cookies te weigeren. Met cookies plaatsen website data op computers. Zo kan het surfgedrag van de gebruiker gevolgd worden en de voorkeuren voor websites worden onthouden. (NOS, 5 juni 2012)

Uit een quickscan van de Opta uitgevoerd voor de 25 grootste websites van Nederland blijkt dat de cookiewetgeving niet nageleefd wordt. Van deze 25 websites is er één die zich aan de wetgeving houdt. Deze quickscan van de Opta wordt bevestigd door recent onderzoek van ICTRecht in samenwerking met WUA!. 2 augustus werden 143 websites onderzocht, twee daarvan zijn compliant met de wet. De Opta zet dit jaar in op geautomatiseerde controles en vanaf 1 januari wordt de wet strikt gehandhaafd. Voor overtredingen kunnen boetes tot € 450.000,- uitgedeeld worden. (Dekkers, 9 augustus 2012)

3.2 Afnemers

Om inzicht te krijgen in de afnemers van de Academy van PlusPort zijn er tien diepte-interviews afgenomen met huidige klanten. Dit zijn personen die aanwezig zijn geweest bij het beslissingsproces om de Academy af te nemen of beschikken over deze informatie. Alle klanten die geïnterviewd zijn hebben een functie in opleiden en ontwikkelen. Dit kan omschreven worden als ‘HRM’ers’

Deze HRM'ers oriënteren zich erg goed voordat een product als de Academy wordt afgenomen. Ze praten met andere organisaties in dezelfde sector, zoeken op internet, gaan netwerken of zoeken naar een specifieke opleiding. Ze gaan op zoek naar een oplossing voor hun probleem. Het probleem wordt over het algemeen omschreven als: "Hoe kunnen we opleidingen centraal en overzichtelijk inkopen en aanbieden, de kosten beheersen en de hele administratieve last omlaag brengen." Een HR afdeling krijgt veel reclame binnen over opleiden en ontwikkelen.

3.3 Concurrenten

PlusPort heeft vooralsnog geen concurrentie analyse gemaakt voor de Academy. Wel is er een lijst met organisaties die een soortgelijk product verkopen als de Academy. De kennis van bepaalde concurrenten, met name de grote concurrenten, is wel intern aanwezig maar staat niet op papier. De Academy afdeling heeft een zestal concurrenten beschreven als de grootste concurrenten van de Academy van PlusPort. Deze zes concurrenten zijn gekozen voor de concurrentie analyse omdat PlusPort meer inzicht wil in wat deze concurrenten doen, hoe PlusPort kan inspelen op deze concurrenten en in hoeverre PlusPort zich onderscheidt van hen:

- Defacto
- NetDimensions EKP
- The Competence Group
- PAT Learning Solutions
- aNewSpring
- Moodle (Stoas)

Aanvullende informatie over de concurrenten is te vinden in de bijlagen hoofdstuk 3.

3.3.1 Defacto

Defacto Automatisering beweegt zich al jaren als toonaangevend ontwikkelaar van innovatieve software in het werkveld van Opleiden en Ontwikkelen:

Het afgelopen decennium is Defacto uitgegroeid tot een solide, landelijk opererend, automatiseringsbedrijf, gevestigd in Groningen. De kernactiviteiten bestaan uit het digitaliseren en automatiseren van opleidings-afdelingen, bedrijfsacademies en opleidingsinstituten.

Defacto heeft ongeveer 25 medewerkers die zich vooral bezighouden met het ontwikkelen, onderhouden en ondersteunen van het product CAPP 11. (Defacto, g.d.)

Defacto beschrijft op de website twee producten: CAPP learning management en CAPP performance & talent management. Het learning management systeem is een digitale leeromgeving met het opleidingsaanbod. Vanuit deze leeromgeving kan e-learning worden aangeboden, zowel klassikale trainingen als blended learning courses. De gehele cursus administratie is geïntegreerd in dit LMS. (Defacto, g.d.)

Als aanvulling op dit LMS heeft Defacto CAPP performance & talent management. Dit bevat een e-portfolio waarin medewerkers kennis en kunde vast leggen, een certificering en compliance functionaliteit, competentie management en ondersteunt jaar- en ontwikkelingsgesprekken. (Defacto, g.d.) Defacto geeft de mogelijkheid om een online demo aan te vragen in de vorm van een webinar, een gratis proefabonnement, een online rondleiding door CAPP en er kunnen productsheets & whitepapers gedownload worden. Om de productsheets & whitepapers te downloaden is het verplicht naam, e-mail en telefoonnummer te vermelden. (Defacto, g.d.)

Een van de klanten van Defacto kreeg op 24 november 2011 de NSCU Academy Award. Het vakblad Opleiden & Ontwikkelen wijdde een artikel aan deze winnende Achmea Academy. (Defacto, nieuws, g.d.)

Via email is aanvullende informatie aangevraagd over Defacto, hoe zij communicatie inzetten en over het product CAPP. Defacto wilde echter niet veel informatie vrijgeven. De helpdesk omschrijft hun systeem als een Learning Management Systeem met een sterke neiging naar een eHRD (Human Resource Development).

Yvonne van Heerwaarden van het Nederlands Centrum Jeugdzorg (NCJ) heeft tijdens het offerte traject contact gehad met Defacto. Zij gaf in het gesprek aan dat Defacto duidelijk offreert, ze vertalen het product duidelijk naar de klant. "Ook vond ik Defacto aan de ene kant eenvoudiger en makkelijker dan het systeem van PlusPort." Daardoor neigde het NCJ erg om te kiezen voor Defacto. Maar doordat Defacto weinig aandacht heeft voor service is het NCJ uiteindelijk afgehaakt. De organisatie geeft aan dat het stuk service niet nodig is omdat het programma staat als een huis. De website van Defacto komt via de zoekmachine google naar boven bij het zoekwoord: LMS (learning management system).

3.3.2 NetDimensions EKP

NetDimensions Talent Suite omvat een reeks producten met oplopende functionaliteit: NetDimensions Exams, NetDimensions eLearning en NetDimensions Learning. NetDimensions Talent Suite is één product. Alle nieuwe Talent Management functies ontwikkelt NetDimensions zelf. Achter de schermen is het allemaal hetzelfde product alleen de licentiesleutel bepaalt wat de klant ziet. Hierbij schetst NetDimensions een voordeel: migratie naar een andere versie is vijf minuten werk. Alle producten delen dezelfde kenmerken. Ze zijn schaalbaar van 50 tot > 100.000 cursisten, het schermopmaak is aan te passen aan de huisstijl, het product is beschikbaar in 30 talen, het leerportaal is overal toegankelijk via een beveiligde SaaS internetsite of via het intranet van de organisatie. (Courseware, g.d.)

Via een telefonisch gesprek heeft Chris Textor, medewerker bij Courseware, aanvullende informatie gegeven over het pakket dat The Courseware Company aanbiedt. Chris geeft aan dat The Courseware Company geen brancheaanpak heeft: "Het product laat dat ook toe."

Ze zijn vooral werkzaam binnen de energiebranche en bank- en verzekeringswezen. Ook hebben veel transportbedrijven, zorginstellingen, overheden en retail bedrijven het pakket NetDimensions afgenomen.

The Courseware Company heeft geen communicatie of marketing afdeling en maakt niet veel gebruik van communicatie. Vooral via huidige relaties komen nieuwe klanten binnen en ze maken gebruik van google adwords om vindbaar te zijn met zoekmachines. Eén keer per jaar staat The Courseware Company op het E-learningcongres. Zo vertelt Chris: “We staan op dit congres om naamsbekendheid te genereren. Echt nieuwe klanten genereren we daar niet mee, hoewel dat eigenlijk wel zou moeten.” The Courseware Company heeft 15 jaar ervaring in het aanbieden van hun producten. Ze zijn distributeurs van Learning Management Systemen van andere leveranciers vanuit het buitenland. “We hebben een hoge klanttevredenheid, we implementeren, ondersteunen en leiden klanten op gedurende het gehele traject”, aldus Chris.

De website van The Courseware Company komt via de zoekmachine google naar boven bij de volgende zoekwoorden: e-learning, e-learning platform, LMS, LMS aanbieder, Learning Management system.

3.3.3 The Competence Group

The Competence Group (TCG) is een organisatie gevestigd in IJsselstein. Op de website omschrijft TCG zichzelf als een organisatie die het rendement van organisaties verhoogt. Dit doen zij met oplossingen als online trainingen, software voor het ontwikkelen van e-learning, digitale leeromgevingen en software voor Business Proces Management (BPM). Ook biedt TCG aanverwante diensten als consultancy en het ontwikkelen van digitale leervormen samen met de klant. (The Competence Group, g.d.)

Doen, organiseren, leren, weten: deze termen zijn onderdeel van de visie van The Competence Group, verwerkt in ons unieke TCG Gebruikersmodel. Dit model functioneert als een raamwerk voor het vinden van concrete, praktische oplossingen voor het verbeteren van het rendement van organisaties. Het TCG Gebruikersmodel hebben wij inmiddels voor tientallen organisaties bewezen succesvol in de praktijk gebracht. (The Competence Group, g.d.)

Via e-mail heeft The Competence Group de volgende informatie vrijgegeven. TCG richt zich niet op specifieke doelgroepen. Inmiddels is TCG wel uitgegroeid tot marktleider in de zorgsector. Van de circa 100 ziekenhuizen in Nederland zijn er 71 klant bij TCG. Communicatiemiddelen die TCG inzet zijn onder andere face-to-face contacten via de sales afdeling, roadshows, brochures, leaflets, direct mail, persberichten, de website, themasites, e-mailnieuwsbrieven en social media als Facebook, LinkedIn en Twitter. Om de vindbaarheid van de website te optimaliseren gebruikt TCG de nieuwste kennis op het gebied van zoekmachineoptimalisatie. De prijzen die TCG hanteert voor standaard e-learning modules zijn tussen €10,- en €50,- per module per cursist per jaar. Informatie

over welke distributiekkanalen TCG gebruikt om hun producten te verkopen geven ze niet vrij vanwege de concurrentiegevoeligheid.

TCG heeft een stuurgroep. Deze groep, bestaande uit een mix van klanten, richt zich op de ontwikkeling van één aandachtsgebied. Ook heeft TCG klantenteams die kennis van de organisaties van TCG klanten hebben. In de Functional Advisory Boards richt TCG zich samen met klanten op de continue ontwikkeling van hun producten, zoals het toevoegen van nieuwe functionaliteiten (vraag gestuurde productontwikkeling).

TCG is initiator van het Zorg Leren Netwerk, het eerste en grootste e-learning netwerk van samenwerkende Nederlandse ziekenhuizen en GGZ instellingen. (The Competence Group, g.d.) The Competence Group wordt via google gevonden door het volgende zoekwoord in te voeren: LMS aanbieder.

3.3.4 PAT Learning Solutions

“PAT Learning Solutions staat voor duurzaam rendement door innovatie”. PAT Learning Solutions is gevestigd in Tilburg en staat voor organisaties die de prestaties van hun personeel willen verhogen. Dit realiseren zij door blijvende bedragsverandering bij de medewerkers te bewerkstelligen via de elektronische leeromgeving PulseWeb. PAT Learning Solutions ontwerpt innovatieve leerprocessen en didactische modellen die kennis en vaardigheid ontwikkelen. “De kracht van PAT Learning Solutions schuilt in de unieke mix van didactische werkvormen, ondersteund door PulseWeb, een innovatieve, internetgestuurde leeromgeving met 1001 mogelijkheden en functies.” (PAT Learning Solutions, g.d.)

PAT Learning Solutions heeft een bepaalde visie op leren en werken:

PAT werkt aan een wereld waarin leren en werken intuïtief gecombineerd zijn. Waarin het niet uit maakt waar u bent, wat u doet of welk systeem u gebruikt. Waar leren vanzelfsprekend is en u zelf verantwoordelijkheid neemt voor uw ontwikkeling. En waarin resultaten aantoonbaar zijn. Waar leren meer is dan e-learning alleen. (PAT Learning Solutions, g.d.)

Ook de klantenservice van PAT Learning Solutions is benaderd, maar niet alle informatie werd vrijgegeven. Op de vraag: wat is er precies mogelijk met PulseWeb?, gaf de klantenservice het volgende antwoord: “De leeromgeving van PulseWeb is zelf in te richten, content is zelf te ontwikkelen, SCORM content is te integreren, er is een planbord voor persoonsgeboden momenten en rapportages geven resultaten weer.” Ze geven hierbij tegelijk aan dat dit de functionaliteiten zijn van PulseWeb. PAT Learning Solutions zou onderscheidend zijn van andere aanbieders doordat ze niet focussen op content maar op het leerproces.

De doelgroep waar zij op focussen is HRD, afdelingen opleidingen en trainingen. Via account managers, beurzen en events van e-learning en brancheorganisaties verkopen zij PulseWeb. Daarvoor

zetten ze mailing, acquisitie en roadshows in als communicatie-instrumenten. PAT Learning Solutions is vooral werkzaam in de retail en de zorgsector.

Afspraken over het gebruik van PulseWeb worden vastgelegd in een SaaS overeenkomst. Over de prijzen gaf de klantenservice niet veel informatie. Er is een basisabonnement voor de leeromgeving, deze kan worden uitgebreid met extra licenties per bundel van 100 stuks. Bij meer dan 1.000 licenties en een meerjarig contract wordt een staffelprijs gehanteerd.

Ook vanuit het diepte-interview met Babiche Schoenmaker van Vitalis kwam informatie over PulseWeb. Zo zou PulseWeb werken vanuit een opleidingsmodel, terwijl bij Vitalis bijvoorbeeld de eerste behoefte was om de cursusadministratie op orde te krijgen.

PAT learning solutions wordt via google niet gevonden met de keywords waarop vergeleken is.

3.3.5 aNewSpring

aNewSpring omschrijft zichzelf als een all-in-one solution voor de opleider. aNewSpring biedt een compleet pakket aan waar elke opleider en trainer e-learning in kan ontwerpen en aanbieden. Het product is een SaaS-dienst, en er wordt dus gezorgd voor de hosting, back-up, updates en helpdesk. Klanten van aNewSpring lopen uiteen van examentrainers tot corporates die het systeem gebruiken om intern training aan te bieden. (anewspring, g.d.)

aNewSpring is vooral gericht op het ontwikkelen en bouwen van cursussen. Het is een combinatie van een LMS en een LCMS. Key features zijn blended learning, social learning, mobile learning, gamification of learning, adaptive learning, look & feel, content management, advanced e-commerce. (anewspring, g.d.)

De helpdesk van aNewSpring is benaderd voor aanvullende informatie over het pakket. Helaas gaf de organisatie geen informatie prijs.

aNewSpring wordt via google niet gevonden met de keywords waarop vergeleken is.

3.3.6 Moodle (Stoas)

Arnout Vree is voorzitter van Ned-Moove, de Nederlandstalige Moodle Vereniging. Deze voorzitter is benaderd, en telefonisch geïnterviewd, voor meer informatie over Moodle.

Moodle is een learning management systeem dat wereldwijd wordt gebruikt. Het is geen learning content management systeem omdat er in Moodle geen Scorm gebouwd kan worden, Scorm kan wel worden afgespeeld. Het systeem is open source en er zitten dus geen licentie kosten aan vast. Er zijn wel implementatie en hostingkosten aan verbonden.

Doordat Moodle open source is, kan elke organisatie dienstverlener worden. Er zijn vele organisaties die dit al doen, de vier grootste zijn Stoas, Bright Alley, Avetica en Webskoel B.V.

Moodle is een systeem dat continue in ontwikkeling is en blijft. Binnen de Moodle community wordt kennis uitgewisseld en worden ervaringen gedeeld. Wanneer er een vraag is, bijvoorbeeld een nieuwe functionaliteit zoals competentie management, dan wordt dit binnen de community bespro-

ken. Vervolgens wordt deze vraag opgepakt en gebouwd waardoor Moodle een uitbreiding krijgt. Hier zitten wel kosten aan verbonden. Elke dienstverlener van Moodle hanteert daarin andere prijzen, waardoor er onderlinge concurrentie is. De ene organisatie vraagt voor de implementatie bijvoorbeeld €3000,- en de andere €4000,-. Zo verschillen ook de hostingkosten, aanschaf van nieuwe templates en apps per dienstverlener.

Moodle wordt via google gevonden met het volgende zoekwoord: e-learning platform. Stoas (aanbieder van moodle) wordt via google met de volgende zoekwoorden gevonden: elearning, e-learning en learning management system

3.4 Hoe kan PlusPort onderscheiden van deze concurrenten?

Vanuit het diepte-interview met Yvonne van Heerwaarden van het NCJ blijkt dat Defacto niet veel aandacht heeft voor service. Dat zou niet nodig zijn volgens Defacto aangezien het programma 'staat als een huis'. Wanneer PlusPort extra aandacht schenkt aan de service die klanten graag ontvangen is dit een onderscheidend vermogen.

Een aantal concurrenten staat op beurzen. Om mee te gaan met deze concurrenten is het belangrijk voor PlusPort om ook op deze beurzen te staan ter promotie van de Academy.

Tijdens het onderzoek is niets gevonden over het feit dat de concurrenten artikelen publiceren in vakbladen. PlusPort kan zich onderscheiden door dit wel te doen.

The Competence Group (TCG) is marktleider in de zorg en is initiator van het Zorg Leren Netwerk. PlusPort heeft veel klanten in de bouw. Uitbouw van klanten in de bouwsector zou wellicht kansen bieden om marktleider in deze sector te worden.

3.5 Vijfkrachtenmodel van Porter

Understanding the competitive forces, and their underlying causes, reveals the roots of an industry's current profitability while providing a framework for anticipating and influencing competition (and profitability) over time. A healthy industry structure should be as much a competitive concern to strategists as their company's own position. Understanding industry structure is also essential to effective strategic positioning. As we will see, defending against the competitive forces and shaping them in a company's favor are crucial to strategy.

(Porter, 2008, p. 4)

Op basis van de vijf krachten van dit model is de markt in kaart gebracht. Deze basisfactoren zijn de macht van leveranciers, de macht van afnemers, de bedreiging door substituten, de bedreiging van nieuwe toetreders tot de markt en de bestaande concurrentie.

De macht van leveranciers

PlusPort werkt samen met verschillende leveranciers op het gebied van opleidingen, certificering, en webapplicaties. Zo is WB services een technologische partner van PlusPort. Een aantal leveranciers zijn tevens klant bij PlusPort. Zo is Ten Kate en Stoker partner, leverancier en distributeur van de Academy. PlusPort ziet partners als leveranciers en distributeurs waar een samenwerkingsverband mee is aangegaan. Er is met deze partners over het algemeen een vertrouwensband opgebouwd en een succesvolle samenwerking. Er zijn veel leveranciers op het gebied van (veiligheids)opleidingen, certificering en webapplicaties.

De macht van afnemers

De aanschaf van de Academy wordt weloverwogen gedaan. Het belang dat een afnemer hierbij heeft is groot. Zo blijkt ook uit de diepte-interviews dat klanten meerdere leveranciers uitnodigen voor gesprekken. De klant kijkt zorgvuldig naar het product en er wordt veel waarde gehecht aan service. Tijdens een offertetraject wordt er ook vaak gekeken naar het systeem van huidige klanten van PlusPort zodat de potentiële klant een beeld krijgt bij hoe het product in de praktijk werkt. De kwaliteit is belangrijk voor de afnemer.

De Academy van PlusPort is een heterogeen product. De concurrent biedt een soortgelijk product aan, maar het product is bij alle concurrenten anders. Zowel in vormgeving als in functionaliteiten. Ook de service verschilt. De ene leverancier geeft aan niet veel service te hoeven verlenen omdat het product dat toelaat. Bij PlusPort is dat anders, de customer support afdeling verleent veel service aan klanten. Geen enkel soortgelijk product is hetzelfde als de Academy van PlusPort. Het overstappen naar een andere aanbieder brengt hoge kosten met zich mee voor de afnemer. Het Academy softwarepakket is een grote investering voor een organisatie. Wanneer men moet overstappen aan een andere leverancier is dat een grote verliespost qua kapitaal. Er moeten dan opnieuw implementatiekosten worden betaald bij de nieuwe leverancier. Echter deze implementatiekosten verschillen per leverancier.

De bedreiging van substituten

Er zijn niet veel substituten voor de Academy. Wanneer een organisatie geen softwarepakket als de Academy heeft afgenomen wordt de administratie rondom opleiden en ontwikkelen over het algemeen bijgehouden in Excel bestanden en in outlook.

De bedreiging van nieuwe toetreders tot de markt

Om een organisatie als PlusPort op te zetten moet met een aantal factoren rekening worden gehouden. PlusPort maakt meerdere producten. Om e-learning te ontwikkelen is niet veel kapitaal nodig, met de juiste kennis kan dit met een computer/laptop. De ontwikkeling van een softwarepakket als

de Academy kost veel meer kapitaal. Voor PlusPort geldt dat er de afgelopen drie jaar veel tijd in is geïnvesteerd, het systeem is continue in ontwikkeling geweest. En dat is het nog steeds. Uit de diepte-interviews blijkt dat klanten erg loyaal zijn aan PlusPort. Nieuwe toetreders zullen veel moeten investeren om hier tegenop te boksen.

De bestaande concurrentie

Er is vrij veel concurrentie binnen deze markt. Bijna alle aanbieders van e-learning bieden ook een LMS aan. Echter de kwaliteit verschilt enorm. Vele functionaliteiten die de Academy aanbiedt hebben aanbieders van een LMS niet, slechts een selectie hiervan of ze geven aan deze functionaliteiten wel te hebben maar geven er een andere invulling aan.

3.6 SWOT-analyse: kansen en bedreigingen

Kansen	Bedreigingen
Vindbaarheid "PlusPort Academy" pagina niet goed. Economische factoren. Duurzaam ondernemen. Technologische ontwikkelingen. Klassikale opleidingen populairst onder werknemers. NSCU.	Concurrenten. Personeelsadministratiesystemen. Economische crisis. Opleidingsbudgetten dalen. Slechte interne communicatie. Cookiewet.

Hoofdstuk 4: Interne analyse

In dit hoofdstuk komt deel twee van de analysefase aan bod. Allereerst is er gekeken naar PlusPort als organisatie: de doelstellingen, missie, visie en strategie. Vervolgens is er invulling gegeven aan het 7S model, waarna de SWOT compleet is gemaakt met de sterkten en zwakten van PlusPort.

4.1 PlusPort

PlusPort is een kleine laagdrempelige organisatie met 20 medewerkers, gevestigd in Scheveningen. In 2003 is PlusPort opgericht door Yvonne Loef en Ron Bruijn. PlusPort is gespecialiseerd in het ontwikkelen van HR & HSE Academies, digitale standaard veiligheidstrainingen en maatwerk e-learningcontent:

Wij helpen organisaties met onderwijskundige expertise en geïntegreerde oplossingen, gericht op opleidingen, certificering en e-learning. Door dit te combineren met de meest innovatieve IT mogelijkheden ontstaat een ijzersterk concept. Wij zijn trots op het feit dat er inmiddels een breed scala aan producten en diensten kan worden aangeboden. (Folder PlusPort, g.d.)

PlusPort beschikt over alle expertises om projecten binnen een organisatie van begin tot eind te ondersteunen. De teams komen uit verschillende vakgebieden: van design tot contentwriters, van programmeurs tot communicatiedeskundigen:

Wij bieden alle mogelijkheden om invulling te geven aan de persoonlijke wensen van de klant. We geloven dat alleen door middel van een goede samenwerking met u het gewenste resultaat kan worden bereikt. PlusPort is dé betrouwbare en stabiele partner om uw HSE & HR beleid naar het hoogste niveau te tillen. (Folder PlusPort, g.d.)

4.1.1 Doelstellingen

De doelstellingen van PlusPort zijn omschreven in het 7S model van McKinsey.

4.1.2 Missie, visie, strategie

Ook de visie en strategie van PlusPort zijn omschreven in het 7S model van McKinsey. De missie die PlusPort hanteert is: "Wij bieden nieuwe kansen voor persoonlijke ontwikkeling door het laagdrempelig en persoonlijk inzetten van ons talent in combinatie met innovatieve internettechnologie."

4.1.3 Marketingbeleid de Academy

PlusPort heeft geen marketingplan voor de Academy. Voor het E-learning Event 2012, waar PlusPort aanwezig was met een stand, heeft PlusPort een flyer ontworpen voor de 'PlusPort Academy'. Informatie voor deze flyer is verworven door middel van een kort onderzoek onder huidige klanten. Dit onderzoek is mede uitgevoerd om er achter te komen welke functionaliteiten van de Academy de klanten als belangrijkste ervaren om het product aan te schaffen. Hier zijn vier

pijlers uitgekomen: leren, registreren, plannen en rapporteren. In de flyer worden deze functionaliteiten beknopt omschreven.

De accountants van het salesteam onderhouden contacten met huidige klanten. Zij benaderen ook potentiële klanten. In een gesprek met Suzanne kwam meer duidelijkheid hierover. Wanneer er een aanvraag binnenkomt via de website belt een accountmanager naar deze organisatie om een afspraak te maken. Tijdens deze eerste afspraak wordt er kennis gemaakt en een demo gegeven van de Academy. Die gebeurt altijd met iemand van de Academyafdeling en een accountmanager. Vervolgens maakt de accountmanager een offerte en stuurt deze samen met aanvullende informatie op naar de potentiële klant. Als de potentiële klant op basis daarvan een vervolgspraak wilt, wordt deze ingepland. In dit tweede gesprek wordt er dieper ingegaan op wat de klant wil, hoe PlusPort deze behoeftes kan vervullen etc. Soms zijn er meerdere gesprekken nodig om tot een deal te komen. Dit traject kan een half jaar of langer duren. Als de deal rond is wordt het traject gestart om de Academy daadwerkelijk te gaan bouwen en te vullen voor de klant.

Het kan ook zo zijn dat een organisatie via-via van PlusPort heeft gehoord en naar aanleiding daarvan contact opneemt. Bij deze potentiële klant wordt hetzelfde traject ingezet.

Ook is het zo dat een accountmanager via e-learning-klanten een deur open zet naar de Academy. Wanneer een organisatie bijvoorbeeld 20 VCA cursussen afneemt is er al een connectie. Naar aanleiding daarvan neemt de accountmanager contact op met de contactpersoon om te vragen hoe ze bijvoorbeeld de opleidingen regelen binnen de organisatie. Vervolgens wordt benadrukt dat PlusPort een Academy heeft. Zo wordt gekeken of deze e-learning-klant een potentiële klant is voor de Academy.

Wanneer de accountmanager een intakegesprek voert wordt ook communicatiemateriaal gebruikt. Dat is over het algemeen de folder van PlusPort en het Academy schema met de rollenverdeling. Op dit moment wordt er gewerkt aan de website. De Academy pagina's op de PlusPort-website worden aangepast. Dit wordt niet gedaan aan de hand van een concreet plan. De aanpassingen zullen live gaan voordat dit onderzoek afgerond is. Wel is het zo dat er eventueel aanpassingen worden gemaakt naar aanleiding van de uitkomsten van dit onderzoek. Dat zullen met name aanpassingen zijn op basis van de resultaten van de diepte-interviews en de aanbevelingen.

4.2 7S model

In dit hoofdstuk is invulling gegeven aan het 7S model. De structuur, systemen, stijl, het personeel, de vaardigheden, de strategie en de shared values van PlusPort zijn hier in kaart gebracht. In de bijlagen hoofdstuk 4 is het organogram van PlusPort opgenomen. Tevens zijn de volledige doelstellingen beschreven in de bijlagen.

Structure (Structuur)

PlusPort is een kleine, flexibele en vooral platte organisatie. Er is wel een structuur opgebouwd maar de taken zijn niet duidelijk beschreven. De werkstromen binnen PlusPort zijn niet gestandaardiseerd. Taken en verantwoordelijkheden zijn niet concreet toegewezen en de interne communicatie is onvoldoende. Of iets centraal of decentraal wordt besloten is sterk afhankelijk van het onderwerp, het niveau van de organisatie waar het besluit moet worden genomen, eventuele deadlines en verschillende belangen en expertises die een belangrijke rol kunnen spelen in het proces. Over het algemeen worden beslissingen op management niveau, met betrekking tot werkprocessen en organisatie inrichting centraal genomen door het management team (MT). Wel probeert PlusPort zo veel mogelijk draagvlak te creëren en feedback mee te nemen bij te nemen besluiten door eerst op een decentrale manier zoveel mogelijk collega's bij de besluitvorming te betrekken. Het MT bestaat uit Ron (directie), Yvonne (sales), Jop (marketing), Marit (media development) en Arjan (Academy). Er is sprake van een lijn-staf organisatie bij PlusPort.

Systems (Systemen)

De interne communicatiestromen verlopen informeel bij PlusPort. Dit gebeurt aan de hand van persoonlijke communicatie, telefoon of e-mail. De communicatie verloopt niet geheel soepel. Lijnen zijn wel kort maar er is nog een grote slag te slaan om de interne communicatie te verbeteren. De afdelingen werken op eigen eilandjes.

Formele communicatie verloopt via basecamp, een projectmanagementsysteem. Elke medewerker die aan een bepaald project werkt kan hierin uren bijhouden, taken beschrijven en afvinken, klanten op de hoogte houden van de ontwikkelingen en afspraken vastleggen zowel interne- als externe afspraken. Tevens maken de medewerkers van PlusPort gebruik van Highrise. In dit systeem staan alle gegevens van medewerkers, klanten, leveranciers en prospects. Hierin wordt alle correspondentie vastgelegd met deze partijen zoals mailwisselingen, contactmomenten, gemaakte afspraken en deals.

Style (Stijl)

Ron is directeur van PlusPort. Elk team wordt aangestuurd door een manager, waarbij customer support aangestuurd wordt door de salesmanager. Bij PlusPort is de leiderschapsstijl participerend. De leidinggevendenden behouden de verantwoordelijkheid voor de wijze waarop te taken op de afdelingen worden uitgevoerd, maar de medewerkers worden wel betrokken bij keuzes. (van Dam & Marcus, 2005, p. 238)

De organisatiecultuur van PlusPort is te omschrijven als een taakcultuur. (Handy, 1979) De medewerkers hebben ieder hun eigen taak en de verantwoordelijkheid hiervoor. (van Dam & Marcus, 2005, p. 456)

Het management team (MT) komt wekelijks bij elkaar. Er worden vaste agendapunten per afdeling besproken. De directie bespreekt de financiën, issues met betrekking tot de interne processen en ICT. De sales afdeling bespreekt nieuwe gewonnen en verloren orders. Marketing komt met nieuw beschikbaar communicatiemateriaal, leads, online sales en trends. Voor de media afdeling komen issues met betrekking tot de werkzaamheden ter sprake, projectmanagement en prioriteiten. Ook voor de Academy afdeling bespreekt men nieuwe ontwikkelingen, prioriteiten en issues. Deze bijeenkomsten zijn voor de MT leden voornamelijk sparringsessies. Daarbij wisselen ze van gedachten met elkaar over adhoc issues, vragen met betrekking tot de teams en HR in het algemeen. Belangrijke beslissingen en/of veranderingen worden tijdens de lunch gepresenteerd of via email rondgestuurd aan alle medewerkers.

Uit de praktijk blijkt dat er soms beslissingen, die door het MT genomen zijn, terug worden gedraaid. Over het algemeen, wanneer deze situatie zich voordoet, gebeurt dit zonder te overleggen.

Staff (Personeel)

Het team van PlusPort bestaat uit 20 medewerkers. Het is een kleine laagdrempelige organisatie waar een informele sfeer hangt. Ron Bruijn is directeur. Het salesteam wordt gevormd door Yvonne Loef, Suzanne de Jong en Hans Dijksterhuis. Het marketingteam bestaat uit Jop Boersma en Dwight Bhikha. De Academy afdeling wordt gevormd door Arjan van Duivenboden, Wouter van der Heyden en Bob Mooijenkink. Customer support wordt ondersteunt door Banu Arslan, Lucy Retel en Antonyke Humme. Het mediateam bestaat uit Marit Roelvink, Camille Does, Niels Overwijn, Benjamin van Onzen, Marijke Schutte, Amy van Neer en Laura Groenewegen.

De invulling van functies en competenties is een verantwoordelijkheid van het desbetreffende afdelingshoofd. Dit geldt ook voor het organiseren van functionerings- en beoordelingsgesprekken. Functioneringsgesprekken worden halverwege het jaar gehouden met alle medewerkers. Deze gesprekken fungeren als een tussenevaluatie, waarbij kan worden bijgestuurd en incidenteel aangepast. Beoordelingsgesprekken vinden aan het begin van een nieuw jaar plaats. Tijdens deze gesprekken worden individuele doelstellingen gedefinieerd voor het komende jaar. Hierbij gaat het om zowel kwalitatieve doelstellingen, zoals opleiding voor persoonlijke ontwikkeling, als kwantitatieve doelstellingen, zoals het behalen van targets.

Salarisbesprekingen zijn normaal gesproken één keer per jaar tijdens het beoordelingsgesprek. Bij beiden gesprekken is altijd het afdelingshoofd en één ander MT lid aanwezig.

Skills (Vaardigheden)

De kracht van PlusPort is dat de organisatie verschillende producten aanbiedt die elkaar aanvullen. Tevens heeft PlusPort alle kennis zelf in huis om alle producten af te leveren. De kwaliteit van de producten is hoog en vooral de prijzen van e-learning cursussen zijn vrij laag. Service is erg

belangrijk voor PlusPort. Ook doet PlusPort er alles aan om te innoveren. Vooral de Academy blijft doorgroeien en ontwikkelen. Het volledige team van PlusPort omschrijft zichzelf als: servicegericht, ondernemerschap, eigen verantwoordelijkheid, teamspeler, zelfstandig en initiatiefrijk, slim, proactief, 'can do' mentaliteit, vakkennis, bereid tot delen, communicatief, affiniteit met ICT en applicatievaardig.

Strategy (Strategie)

De strategie van PlusPort: "One Stop Shop – Worry Free". PlusPort heeft korte- en lange termijn doelstellingen geformuleerd, onderverdeeld in kwalitatief en kwantitatief, in het masterplan 2012-2014. Hier worden de lange termijn doelstellingen weergegeven.

De kwalitatieve doelstellingen zijn als volgt: "Het uitbouwen van onze marktpositie in de markt van veiligheidstrainingen", "Marktleider in SaaS LMS oplossingen" en "Marktleider in maatwerk e-learning oplossingen."

De kwantitatieve doelstellingen zijn: "Meer dan de markt groeien 20% - 25% per jaar", "Omzet in 2014 van ████████" en "Contributiemarge tussen 40% - 45%."

Shared values (Gedeelde waarden)

De visie van PlusPort is: "Internet is de weg naar persoonlijke ontwikkeling en moet voor iedereen vanzelfsprekend comfortabel, effectief en innovatief zijn". Hierbij heeft het MT in juni 2012 nieuwe kernwaarden geformuleerd namelijk: customer focus, clear, guts en innovation. Hieronder wordt per kernwaarde uitleg gegeven.

Customer focus

Pas als je weet wat klanten & collega's echt willen, kun je echt goed helpen. Behandel mensen zoals jezelf ook behandeld wilt worden. Wees behulpzaam, help elkaar. Luister en vraag door. Denk mee en los problemen op. Wees eerlijk en betrouwbaar.

Clear

Leg afspraken met klanten & collega's vast. Bespreek wijzigingen open en op tijd. Kom afspraken na. Wees transparant en duidelijk. Spreek elkaar aan.

Guts

Met voorstellen bedenk je hoe het in de toekomst beter kan, evalueer. Onderneem en kijk vooruit. Fouten maken mag, denk na. Wees verantwoordelijk.

Innovation

Zet veranderingen in gang. Probeer je grenzen te verleggen. Wees creatief en denk out of the box. Ga voor teamresultaat. Wees pro-actief. Toon commitment, de wil om het voor elkaar te krijgen.

Deze nieuwe kernwaarden zijn tijdens een lunch voorgelegd aan het team. Uit de praktijk blijkt dat de collega's binnen PlusPort erg behulpzaam zijn en elkaar helpen. Het team is creatief en innovatief. Maar afspraken worden niet altijd nageleefd. Bepaalde afspraken die binnen het MT zijn gemaakt, worden soms gewijzigd. Wat er verder binnen het team met deze kernwaarden wordt gedaan is onduidelijk.

4.3 SWOT-analyse: sterkten en zwakten.

Sterkten	Zwakten
Drie speerpunten vullen elkaar goed aan. Multifunctioneel team. Vindbaarheid van de "direct" websites goed. Goede service/klantgericht. Commercieel op een goede manier. Flexibel. Innovatief.	Missie, visie en strategie niet duidelijk geformuleerd intern en extern (alleen in bepaalde presentaties en plannen) Slechte interne communicatie. Werkprocessen niet vastgelegd. Eilandjes-cultuur. (staan alle neuzen wel dezelfde kant op?) Vindbaarheid 'PlusPort Academy' pagina niet goed. Concurrenten. Beslissingen die zijn genomen worden soms ineens door één persoon veranderd.

Hoofdstuk 5: Resultaten

De belangrijkste resultaten van de interne- en externe analyse komen hier aan bod. Tevens zijn de sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen tegenover elkaar gezet in de confrontatiematrix. Als laatste is er invulling gegeven aan het marketingcommunicatieplan. De focus ligt voornamelijk op de uitkomsten van de diepte-interviews. De volledige interviews zijn als bijlage op CD-ROM bijgeleverd. De globale beantwoording van de interviewvragen is uitgeschreven in de bijlagen hoofdstuk 7. Om de leesbaarheid van de tekst te bevorderen is er gekozen om alleen de voornamen van de geïnterviewden of de organisatienaam te gebruiken bij quotes en vergelijkingen. In de bijlagen hoofdstuk 7 staat beschreven welke personen geïnterviewd zijn, naam en organisatie.

5.1 Resultaat interne analyse

Uit de theorie van het 7S model blijkt dat de interne communicatie binnen PlusPort onvoldoende is. Lijnen zijn wel kort vanwege het kleine team maar er is nog een grote slag te slaan om de interne communicatie te verbeteren. De afdelingen bij PlusPort werken veelal op eigen eilandjes. Beslissingen worden centraal door het management team genomen. Echter soms worden beslissingen teruggedraaid zonder overleg met de overige MT-leden of de andere afdelingen van PlusPort.

5.2 Resultaat externe analyse

De belangrijkste insteek van de diepte-interviews was, erachter te komen vanuit welke behoefte de Academy van PlusPort is afgenomen. Hier is vrijwel een eenduidig antwoord uit gekomen: om centraal en overzichtelijk opleidingen en cursussen in te kopen en aan te bieden, te organiseren, plannings weer te geven, de kosten te beheersen, de certificering bij te houden en te kunnen koppelen aan andere systemen. Tim noemt het ook wel *‘een soort P&O basis van opleidingen’*. Kernwoorden, ook wel functionaliteiten die de Academy bevat, die de klant beschrijft: plannen, registreren, administreren, verwerken, factureren en certificeren van opleidingen en cursussen. PlusPort wordt gezien als een jonge, dynamische en professionele organisatie waarbij benadrukt wordt dat het team enthousiast, vriendelijk en flexibel is. De klant vindt de samenwerking met het team van PlusPort erg fijn. Er zijn korte lijnen qua communicatie en PlusPort denkt mee met de klant. De relatie die opgebouwd is met de klant is goed. Zo geeft Alfred aan: *“Bij een ander bedrijf heb je vaak te maken met een accountmanager, een willekeurig type. Je hebt dan niet het idee dat jouw situatie leeft bij zo iemand. En dat is bij hun dus echt anders. Dat is misschien ook wel waar PlusPort zich in onderscheidt.”*

Wel voelen klanten dat PlusPort groeit. Vooral waar het gaat om de flexibiliteit en de service. De klant is juist mede om die redenen in zee gegaan met PlusPort. De klant voelt dat de flexibiliteit en de service veranderen. De terugkoppeling op vragen laat langer op zich wachten, soms verdwijnen

vragen en moet de klant daar zelf achteraan. Wanneer de klant een aantal jaren geleden een vraag had, werd deze soms dezelfde dag nog beantwoord of zelfs opgelost. Nu merkt de klant dat hij langer moet wachten. Zo blijkt ook dat de klant bang is dat de service, de klantvriendelijkheid en de flexibiliteit dermate veranderen dat hij dit als vervelend gaat ervaren. *“PlusPort moet oppassen dat ze deze charmes niet gaan verliezen”*, aldus Tim. Ook Mammoet zet hier vraagtekens bij: *“Kunnen ze ook de klant bevredigen zoals ze hem binnen hebben gehaald?”*

Een aantal klanten merkt dat de interne communicatie bij PlusPort niet sterk ontwikkeld is. *“Het valt mij op dat de communicatieoverdracht intern niet zo goed verloopt”*, vertelt Babiche. Ook moet de klant waakzaam zijn dat er echt duidelijke deadlines worden afgesproken en de verwachtingen helder worden gemaakt. *“Anders verwacht je dingen die niet waargemaakt worden”*, aldus Babiche. Ben geeft ook aan dat bepaalde zaken soms op de lange termijn worden geschoven: *“Er mag wel meer structuur komen, met name voor de vragen die komen. PlusPort zou dan kunnen zeggen: binnen die termijn heb je antwoord, en dan moeten we ook antwoord hebben.”*

Yvonne vindt de Academy gewoon een ‘technische ding’. *“De Academy heeft niet voldaan aan mijn verwachtingen en eisen omtrent de vormgeving.”* Tim geeft aan dat nog te weinig beseft wordt dat het een veranderingstraject is: *“PlusPort zou wellicht nog een meerwaarde kunnen creëren als ze dat bekennen en erkennen.”* Alfred zegt dat PlusPort het pakket mooier verkoopt dan dat het is: *“Zij verkopen het als ‘alles kan, en alles is oplosbaar’, en dat is ook zo. Maar ze zouden je ook kunnen vertellen dat het eerst een jaar lang veel problemen oplevert voordat het echt goed werkt.”*

Al het contact tussen de tien klanten en PlusPort is ontstaan door de aanschaf van e-learning of via-
via. In sommige gevallen was het een combinatie van beiden. Veelal kregen de klanten tips van collega's of oud-collega's, tips binnen hun netwerk of van concullega's.

Adviezen van de klanten voor PlusPort, om meer naamsbekendheid te generen voor de Academy, zijn: op beurzen gaan staan, in vakliteratuur publiceren (met name een artikel schrijven in samenwerking met een klant), de vereniging van corporate universities (NSCU) benaderen en zorgen dat PlusPort daar bekend wordt, samenwerken met bureaus die onderwijskundige projecten voeren, zorgen dat PlusPort bovenaan in google komt, testimonials plaatsen op de website, opleidingscentra benaderen en bedrijven persoonlijk benaderen.

5.3 Confrontatiematrix

PlusPort & de Academy			EXTERN							
			KANSEN			BEDREIGINGEN				
			NSCU	Prospects	Technologische ontwikkelingen	Cookiewet	Concurrenten	Economische factoren	+ TOTAAL	-
INTERN	STERKTES	Goede service	+	++	0	0	++	+	6	0
		Drie speerpunten vullen elkaar goed aan	++	++	++	0	++	+	9	0
		Flexibel	++	++	+	+	+	0	7	0
	ZWAKTES	Slechte interne communicatie	-	--	-	-	-	-	0	7
		Eilandjes-cultuur	-	--	-	-	0	0	0	5
		Website	0	-	-	--	+	0	1	6
+		5	6	3	1	6	3			
-		4	5	3	4	1	1			
TOTAAL										

--

-

0

+

++

Zeer bedreigend

Bedreigend

Neutraal

Kansrijk

Zeer kansrijk

In de bijlagen hoofdstuk 5 zijn de conclusies van de confrontatiematrix uitgewerkt.

5.4 Marketingcommunicatieplan

Analysefase

De resultaten van de analysefase zijn beschreven in hoofdstuk 3 en 4. Conclusies van de diepte-interviews zijn te vinden in hoofdstuk 5.2.

Doelstellingen

PlusPort heeft ondernemingsdoelstellingen beschreven. Deze staan beschreven in de bijlagen hoofdstuk 4. Marketingdoelstellingen zijn niet specifiek verwoord. Wel is het zo dat PlusPort kwanti-

tatieve doelstellingen heeft opgesteld. Zo wil PlusPort in 2014 een omzet van [REDACTED] behalen, een contributiemarge van 40% - 50% hebben en 20% - 25% per jaar meer groeien dan de markt. Marketingcommunicatie gericht kan de volgende doelstelling gehanteerd worden: *‘Eind 2013 heeft PlusPort 20 kwalitatieve Academy leads via de website of via-via ontvangen’*.

Doelgroep

In hoofdstuk 3.2 is beschreven wie de afnemers zijn. Naar aanleiding van deze beschrijving wordt gekozen op welke doelgroep PlusPort zich zal gaan richten.

De tien diepte-interviews hebben inzicht gegeven in de afnemers van de Academy van PlusPort. De geïnterviewden zijn personen die aanwezig waren bij het beslissingsproces om de Academy af te nemen of beschikken over deze informatie. Alle klanten die geïnterviewd zijn hebben een functie in opleiden en ontwikkelen. Dit kan omschreven worden als een HRM medewerker.

Deze HRM medewerkers oriënteren zich erg goed voordat een product als de Academy wordt afgenomen. Ze praten met andere organisaties in dezelfde sector, zoeken op het internet, gaan netwerken of zoeken naar een specifieke opleiding. Ze gaan op zoek naar een oplossing voor hun probleem. Het probleem wordt over het algemeen omschreven als: ‘hoe kunnen we opleidingen centraal en overzichtelijk inkopen en aanbieden, de kosten beheersen en de hele administratieve last omlaag brengen.’ Een HR afdeling krijgt veel reclame binnen over opleiden en ontwikkelen. Voor PlusPort is het dus van belang om hierin een duidelijk verhaal te vertellen en onderscheidend te zijn. De oplossing voor het probleem van de klant moet vertaald worden.

De doelgroep kan omschreven worden als: een man of vrouw tussen de 20 en 50 jaar. Hij of zij heeft een MBO/HBO/WO opleiding genoten. De doelgroep heeft een functie binnen het opleiden en ontwikkelen van een organisatie, dat kan een trainingscoördinator, een HR-medewerker, HR adviseur, HR manager of een HR directeur zijn. Geografische factoren spelen geen rol. De motivatie om de Academy af te nemen bij PlusPort omvat meerdere zaken. Zo moet er een oplossing geboden worden voor het probleem dat de doelgroep heeft, zoals bovenstaand is omschreven. Ook speelt de prijs, de kwaliteit van het pakket en het gebruiksgemak een belangrijke rol. Uit de tien diepte-interviews is gebleken dat PlusPort een realistische prijs rekent, niet te duur. Alle klanten zijn tevreden over de kwaliteit van het pakket, het is een volledig systeem waarin net iets meer kan. Ook blijkt dat klanten een erg fijne samenwerking met PlusPort hebben. De relatie die opgebouwd is, is sterk.

Strategie

De strategie die PlusPort voert is “One Stop Shop – Worry Free”. De Academy bevindt zich op dit moment op fase 4 van de productlevenscyclus: de volwassenheidsfase. De communicatie zal zich richten op een sterke klantenbinding. Vooral omdat referenties voor de doelgroep erg belangrijk zijn.

Wanneer huidige klanten positieve communicatie uitten over PlusPort naar prospects, worden die prospects eerder nieuwe klanten dan dat er negatieve communicatie geuit wordt over PlusPort. Binnen de verschillende segmenten waar PlusPort werkzaam is, wordt veel informatie uitgewisseld tussen organisaties. Wanneer men met een 'probleem' zit zal de eerste stap zijn: hoe lossen de collega-bedrijven dit op? Het is van belang om hier op in te spelen. Wanneer het klantenbestand groter wordt, zijn er meer referenties en wordt PlusPort als merk meer besproken binnen de verschillende segmenten.

Fred Reichheld heeft in 2003 een nieuwe manier ontworpen om te meten hoe goed een organisatie de mensen behandelt en hoe goed het loyale relaties genereert: de Net Promotor Score (NPS). (Bain & Company, g.d.)

Hij is overtuigd dat blije klanten voor meer geld zorgen. Blije klanten komen terug, ze kopen meer producten of diensten van hetzelfde merk, ze vertellen het aan vrienden en ze zijn bereid om gratis suggesties te doen voor verbeteringen. NPS draait om één vraag: 'Hoe waarschijnlijk is het dat je bedrijf x (product/dienst/contact) aanbeveelt aan familie, vrienden of collega's?' Aan de hand van het antwoord (cijfer van 1-10) zijn drie klantgroepen te onderscheiden: promoters (geven een 9 of een 10, zijn ambassadeurs van het merk), detractors (geven een 6 of lager, ontevreden) en passives (zijn op zich tevreden, maar zullen het niet van de daken schreeuwen). NPS is het percentage promoters min het percentage detractors. (Versneij, 11 mei 2012)

De inzet van deze methode zorgt ervoor dat PlusPort inzichten krijgt in hoe de klanten over hen denken en in hoeverre ze PlusPort zullen aanbevelen. Hier kan daarna op geacteerd worden op een proactieve wijze door de gehele organisatie om te zorgen dat er meer loyale klanten worden gegenereerd.

Positionering

De Academy moet als product een onderscheidende plaats in het brein van de consument krijgen, anders dan die van de concurrentie.

Uit de diepte-interviews blijkt dat de afnemer voor PlusPort kiest vanwege de service, de flexibiliteit, de reële prijs en doordat de klant geen nummertje is, PlusPort denkt mee met de klant. PlusPort onderscheidt zich door de klant het gevoel te geven dat de situatie van de klant leeft bij PlusPort. Voor PlusPort kan een tweezijdige positionering ingezet worden. Hierin kan PlusPort inspelen op het feit dat de afname van de Academy een veranderingstraject is binnen de desbetreffende organisatie gecombineerd met de sterke punten van PlusPort als organisatie en de sterke punten van het product.

De propositie speelt een grote rol in het verkrijgen van een onderscheidende plaats in het brein van de consument.

Propositie

Uit de interviews blijkt dat klanten, HRM medewerkers, de Academy afnemen om centraal en overzichtelijk opleidingen en cursussen in te kopen en aan te bieden, te organiseren, plannen weer te geven, de kosten te beheersen, de certificering bij te houden en te kunnen koppelen aan andere systemen. Deze elementen, gecombineerd met de unique selling points van PlusPort zal de belofte zijn die aan de afnemers wordt gedaan. PlusPort biedt een oplossing voor het probleem van de afnemer, daarbij is PlusPort onderscheidend door de service (PlusPort gaat op de stoel van de klant zitten), de prijs en de flexibiliteit.

Briefing

Zoals omschreven in het theoretisch kader is de briefing binnen dit onderzoek niet uitgewerkt. Wel is er stilgestaan bij het creatief concept. Alle communicatie in de diverse uitingen moeten aansluiten op elkaar. Het moet de propositie uitdragen. In de keuze voor de ideale marketingcommunicatiemix en de aanbevelingen is omschreven hoe de propositie, gecombineerd met de communicatie-uitingen uitgedragen kan worden.

Marketingcommunicatiemix

De keuze van de diverse marketingcommunicatie-uitingen moet aansluiten op de behoefte van de doelgroep. De doelgroep oriënteert zich via het internet, door in gesprek te gaan met referentiegroepen, door vakliteratuur te lezen, door informatie in te winnen bij het NSCU en door beurzen te bezoeken. De mix die ingezet kan worden om de doelgroep aan te spreken is:

- De PlusPort website;
- Een artikel publiceren in vakliteratuur (praktijk case);
- Nomineren voor de NSCU Academy Award;
- Op beurzen staan;
- Klantenbinding.

In de aanbevelingen wordt deze selectie van marketingcommunicatie-uitingen nader en concreet toegelicht.

Budgettering

Er is geen budget vastgesteld voor marketingcommunicatie met betrekking tot de Academy. Over het algemeen kijkt PlusPort welke kanalen geschikt zijn met welke communicatie. Op basis daarvan wordt beslist of er in geïnvesteerd wordt.

Voor online marketing is gemiddeld ████████ per jaar aan budget beschikbaar. Dit budget wordt op dit moment vooral ingezet voor de 'direct'-sites. PlusPort zet vooral in op online marketing omdat dit meetbaar is.

Planning en uitvoering

Hier wordt een globale planning van de uit te voeren taken omtrent de 'Academy-campagne': 2012-2013.

	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart
Website	X	X	X	X	X	X
Vakliteratuur	X					
NSCU Award	X				X	X
Beurs	X					X
Klantenbinding	X	X	X	X	X	X

Website

De website zal de nieuwe boodschap vertalen en uitstralen. Om beweging in de website te houden is het belangrijk deze continue up-to-date te houden.

Vakliteratuur

Afhankelijk van welke vakliteratuur is gekozen kan de planning aangepast worden. In oktober kan dit uitgezocht worden om hier vervolgens in de maanden erna op te acteren.

NSCU Award

De inschrijving sluit op 20 september 2012. PlusPort zal zich kunnen nomineren voor de NSCU Academy Award 2013. De voorbereidingen hiervoor kunnen in februari 2013 starten. Wel kan de uitzet van dit project in oktober 2012 starten, met welke klant gaat PlusPort de nominatieronde in.

Beurs

Learning Lane staat gepland voor 29, 30 en 31 augustus 2012. (learninglane, g.d.) en de Performa-beurs voor 10 en 11 oktober 2012. (Performa, g.d.) Deze data geven te weinig ruimte en tijd om voorbereidingen te treffen, gezien het feit dat dit onderzoek eind september 2012 afgerond is.

Wanneer de directie kiest voor één van deze beurzen, of beiden, zal dit voor 2013 op de planning komen. Wel kan er begin 2013 gestart worden met informatie inwinning.

P&O systems staat gepland voor 12 maart 2013 (P&O systems, g.d.). Wanneer er voor deze beurs wordt gekozen kan de organisatie hiervoor direct van start gaan.

Klantenbinding

Om gebruik te maken van referenties is het essentieel om de binding met klanten aan te gaan en te behouden. De service moet goed zijn en blijven, het gehele traject.

Conclusie

De theorie omschrijft dat er verschillen zijn tussen een consumentenomgeving en een bedrijfsomgeving wat betreft de communicatiebenadering. Binnen de business-to-business omgeving worden de volgende informatiebronnen als belangrijkste ervaren: locaties van derden (congressen en bezoekers), het internet, persoonlijke ervaringen, de ervaringen van collega's, mondelinge aanbevelingen en direct mail brochures. Echter het internet wordt voornamelijk gebruikt om informatie te verzamelen en uit te wisselen, veel minder voor daadwerkelijke aankopen. Na deze eerste fase is de mening van referentiegroepen belangrijk. Deze theorie sluit aan bij de uitkomsten van het externe onderzoek. Klanten van PlusPort hechten veel waarde aan referenties, lezen vakliteratuur, bezoeken beurzen, winnen informatie in bij het NSCU en op het internet.

Uit het theoretische onderzoek blijkt dat het NSCU elk jaar een Academy Award uitreikt. Deze Award is voor de corporate university die een bron van inspiratie en best practices is voor collega-corporate universities. Hier ligt een grote kans voor PlusPort. Wanneer deze Award gewonnen wordt met een Academy van PlusPort ontstaat er meer naamsbekendheid onder vele organisaties binnen diverse segmenten.

Vanaf 1 januari 2013 worden controles met betrekking tot de cookiewet strikt gehandhaafd. Voor overtredingen kunnen hoge boetes worden uitgedeeld. Dit is een bedreiging, zo blijkt uit de confrontatiematrix. Het is van belang dat PlusPort zorgt dat deze cookiewetgeving nageleefd wordt.

Uit het theoretische onderzoek van de markt blijkt dat afnemers veel waarde hechten aan service. Ze maken weloverwogen een beslissing en het belang dat de afnemers hebben bij dit product is groot. Op dit moment is service een kracht van PlusPort. Maar doordat huidige klanten voelen dat PlusPort groeit en daardoor de service soms minder goed is, is het van belang dat PlusPort het service-level hoog houdt. De kosten voor de afnemer om over te stappen naar een andere leverancier zijn hoog, daar heeft PlusPort een vrij stevige positie.

Uit de interviews blijkt dat klanten, HRM medewerkers, de Academy afnemen om centraal en overzichtelijk opleidingen en cursussen in te kopen en aan te bieden, te organiseren, plannen weer te geven, de kosten te beheersen, de certificering bij te houden en te kunnen koppelen aan andere systemen. Dit is tevens het probleem waar de klant vóór de afname mee kampte. De HRM medewerker gaat op zoek naar een oplossing voor dit probleem. Om in te spelen op deze behoefte is het van belang een duidelijke propositie te formuleren. De oplossing die PlusPort biedt voor dit probleem is het eerste uitgangspunt voor deze propositie zodat de doelgroep bereikt wordt. De doelgroep is te bereiken via vakliteratuur, beurzen, het NSCU, het web en referenties.

Klanten hebben gekozen voor PlusPort om de volgende redenen: de service, de flexibiliteit, de reële prijs, de referenties en omdat de klant voelt dat hij belangrijk is voor PlusPort.

Het interne theoretische onderzoek wijst uit dat de interne communicatie onvoldoende is binnen PlusPort. Taken en verantwoordelijkheden zijn niet concreet toegewezen. De teams werken op eilandjes. Staan alle neuzen wel dezelfde kant op? Klanten merken dat de interne communicatie onvoldoende is en ondervinden hier hinder van. Klanten gaven aan dat er soms beloftes worden gedaan die niet waargemaakt worden. Hieruit kan geconcludeerd worden dat de afdelingen van PlusPort niet hetzelfde uitdragen. Het is van essentieel belang om de interne communicatie op orde te brengen. Projecten moeten op de juiste manier overgedragen worden wanneer het salestraject overgaat in het implementatietraject. Er mogen geen beloftes worden gedaan die PlusPort niet waar kan maken. Uit een aantal interviews blijkt dat PlusPort de Academy mooier verkoopt dan het daadwerkelijk is. Dat de afname van de Academy een veranderingstraject is verteld PlusPort niet.

Uit de confrontatiematrix blijkt dat ook de concurrenten een bedreiging vormen voor PlusPort. De sterktes van PlusPort bieden hierin kansrijke mogelijkheden maar de slechte interne communicatie is bedreigend.

Aanbevelingen

In dit hoofdstuk komen de aanbevelingen aan bod. De aanbevelingen die worden gedaan zullen een bijdrage leveren aan de naamsbekendheid voor de Academy van PlusPort onder de doelgroep. Het zijn concrete aanbevelingen en het is een mix van communicatie-uitingen.

Allereerst wordt PlusPort geadviseerd om een propositie te formuleren voor de Academy. Deze boodschap moet aansluiten op de behoefte van de doelgroep, de sterkten van PlusPort vertalen en een oplossing bieden voor het probleem dat de doelgroep ondervindt. Belangrijk is deze boodschap uit te dragen, door het gehele team van PlusPort: doen wat beloofd wordt.

Dit ligt in het verlengde van de interne communicatie, die onvoldoende is en aangescherpt moet worden. De afdelingen van PlusPort dragen niet dezelfde boodschap uit. Zorg dat alle afdelingen dezelfde boodschap naar de klant en naar potentiële klanten uitdragen. Alvorens er beloftes worden gemaakt, is het belangrijk te overleggen met het desbetreffende team om na te gaan of deze belofte daadwerkelijk nagekomen kan worden: communiceer met elkaar. Verder moet de doorlooptijd van klantvragen korter. Geef aan dat de vraag opgepakt is, binnen welke termijn de klant antwoord krijgt en kom deze belofte na. Zo blijft de service hoog en zullen klanten niet het gevoel hebben dat ze lang moeten wachten op antwoord.

Om de strategie door te voeren binnen de gehele organisatie kan PlusPort meer verdiepen in de methode van Fred Reichheld: Net Promoter Score. Dit om inzichtelijk te maken in hoeverre PlusPort loyale klanten heeft, en in te kunnen spelen op de detractors.

Om de doelgroep te bereiken is het van belang in te spelen op het gedrag van de doelgroep. De HRM medewerkers geven aan vakliteratuur te lezen, beurzen te bezoeken, op het internet te zoeken, informatie in te winnen bij het NSCU en vooral concullega's en referenties te benaderen. Bladen als P&O actueel, Leren in Organisaties, Opleiding en Ontwikkeling en IntermediairPW zijn vakbladen op het gebied van HRM. Maak in samenwerking met een klant een aantrekkelijk artikel over de Academy, wat het voor oplossing biedt en hoe dit in de praktijk werkt. Plaats dit artikel in één of meerdere vakbladen.

Promoot de Academy op verschillende vakbeurzen. Beurzen als de performabeurs, learning lane, de VOV-beurs en P&O systems zijn vakbeurzen die HR professionals bezoeken. Tevens is het mogelijk om de Academy branchegericht te promoten. Hier moet PlusPort een keuze in maken en beslissen welke beurzen dat zullen worden.

De doelgroep zoekt naar informatie op het internet. De website van PlusPort is het visitekaartje van de organisatie en van de producten die het aanbiedt. De boodschap die de website uitstraalt moet aansluiten bij de propositie. Verder is het belangrijk de eigenschappen van het product te vertalen

naar de doelgroep. Verder is de findability van de PlusPort website belangrijk. Zet zoekmachineoptimalisatie in voor de Academy webpagina's om goed vindbaar te zijn, inspeland op de behoefte van de doelgroep. Ook is het erg belangrijk dat de website conform de cookiewetgeving is en de ontwikkelingen omtrent de cookiewetgeving bijgehouden worden.

Referenties zijn voor de doelgroep heel belangrijk. Door testimonials op de website te plaatsen geven klanten een visitekaartje af over PlusPort en het systeem. Om hier een meer 'praktijk gerichte' waarde aan te hangen wordt geadviseerd een praktijkcase op de website te plaatsen. Zo zien potentiële klanten hoe het systeem daadwerkelijk in de praktijk werkt, dit geeft veel duidelijkheid.

Bedenk ook met welke klant (organisatie) PlusPort zich kan nomineren voor de NSCU Academy Award. Via de website verloopt de aanmelding voor nominatie. Vervolgens krijgt de aanmelder instructies over welke informatie de Award-commissie nodig heeft om de corporate university mee te nemen in het nominatieproces. Tijdens het jaarcongres van de NSCU presenteren de genomineerden zich en kiest het publiek wie de Academy Award wint. Wanneer PlusPort deze Award wint, ontstaat er naamsbekendheid binnen de NSCU. Dit netwerk is groot en omvat vele segmenten. Tevens krijgt de winnaar landelijke bekendheid door een paginagrote advertorial in het Financiële Dagblad.

Literatuur

aNewspring (g.d.) Verkregen op 6 juli 2012 via: <http://www.anewspring.com/>

Bain & Company (g.d.) *About Net Promotor*. Verkregen op 30 augustus 2012 via:
<http://www.netpromotersystem.com/about/index.aspx>

Bekkers, M., Mandour, Y. (2010). *Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Berg, de, E. (2011) *Basisboek marketingcommunicatie*. Bussum: Coutinho.

Bergh, van den, J., Geuens, M., Pelsmacker, de, P. (2005). *Marketingcommunicatie*. Benelux: Pearson Education.

Bergh, van den, J., Geuens, M., Pelsmacker, de, P. (2011) *Marketingcommunicatie*. Amsterdam: Pearson Education.

Boogert, E. (7 oktober 2010) *Duurzaam ondernemen leeft niet in de online branche*. Verkregen op 4 juli 2012 via: <http://www.emerce.nl/nieuws/duurzaam-ondernemen-leeft-niet-in-de-online-branche>

CBS (25 april 2012) *Nederland steeds ondernemender*. Verkregen op 20 juni 2012 via:
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3605-wm.htm>

CBS (20 juni 2012) *Vertrouwen consument historisch laag*. Verkregen op 3 juli 2012 via:
<http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/dossiers/conjunctuur/publicaties/conjunctuurbericht/inhoud/verwachting/2012-06-20-m10.htm>

CBS (2012) *Bevolkingsteller*. Verkregen op 26 juni 2012 via: <http://www.cbs.nl/nl-nl/menu/themas/bevolking/cijfers/extra/bevolkingsteller.htm>

Computerwoorden (g.d.) *Roaming profiles*. Verkregen op 8 augustus 2012 via:
<http://www.computerwoorden.nl/direct--9386--Roaming%20Profiles.htm>

Dam, van, N., Marcus, J. (2005) *Een praktijkgerichte benadering van Organisatie en Management*. Wolters-Noordhoff Groningen: Houten.

Defacto (g.d.) *CAPP learning management*. Verkregen op 7 juni 2012 via:

<http://www.defacto.nl/capp-learning-management>

Defacto (g.d.) *CAPP performance & talent management*. Verkregen op 7 juni 2012 via:

<http://www.defacto.nl/capp-performance-talent-management>

Defacto (g.d.) *Defacto zoekt enthousiaste marketing/sales stagiairs*. Verkregen op 24 juli 2012 via:

<http://www.defacto.nl/marketing-stagiair>

Defacto (g.d.) *Nieuws. Uit O&O: Award winning Achmea Academy*. Verkregen op 17 juli 2012 via:

http://www.defacto.nl/index.php?mact=News.cntnt01,detail,0&cntnt01articleid=94&cntnt01origid=60&cntnt01lang=nl_NL&cntnt01returnid=61

Defacto (g.d.) *Referenties*. Verkregen op 11 juli 2012 via: <http://www.defacto.nl/referenties>

Dekkers, M. (9 augustus 2012) *10 must know online ontwikkelingen [vakantie update]*. Verkregen

op 14 augustus 2012 via: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/08/09/10-must-know-online-ontwikkelingen-vakantie-update/>

Duivenboden, van., A. (13 januari 2011) *Wat is SCORM?* Verkregen op 14 augustus 2012 via:

<http://blog.plusport.com/systemen/wat-is-scorm/>

Floor, J.M.G., Raaij, van, W.F. (2006). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten:

Wolters-Noordhoff bv.

Garssen, J. (2^e kwartaal 2011). *Demografie van de vergrijzing*. Verkregen op 13 mei 2012 via:

<http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/9F0DEB0A-8529-4951-92B2-1DF29352C75F/0/2011k2b15p15art.pdf>

Hoek, van, C. (18 juli 2012) *Breng alle ICT-onderwerpen onder bij één ministerie*. Verkregen op 18

juli 2012 via: <http://www.nu.nl/internet/2861439/breng-alle-ict-onderwerpen-bij-ministerie.html>

Isbw (7 juni 2012) *Klassikale opleidingen het populairst onder werknemers*. Verkregen op 17 juli

2012 via: http://www.isbw.nl/klassikale_opleiding_populairst/

Jonkhof, R. (16 juli 2012) *Bedrijven snijden in opleidingsbudget*. Verkregen op 18 juli via:

<http://www.startersbanen.nl/nieuws/Bedrijven-snijden-in-opleidingsbudget-250.html>

Kieft, T. (28 februari 2012) *Hoe technologische ontwikkelingen van 2013 bedrijven zullen veranderen*. Verkregen op 10 juni 2012 via: <http://www.software-company.nl/hoe-technologische-ontwikkelingen-van-2013-bedrijven-zullen-veranderen/>

Learning Lane (g.d.) Verkregen op 17 augustus 212 via: <http://www.learninglane.nl/>

Leufkens, K., Souren, M. (1^e kwartaal 2011) *Regionale verschillen in aandeel hoogopgeleiden en arbeidsparticipatie*. Verkregen op 15 mei 2012 via: <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/D3FC60F0-DD96-4C17-9169-48B80227251C/0/2011k1b15p59art.pdf>

Lewis, P., Saunders, M. & Thornhill, A. (2004). *Methoden en technieken van onderzoek*. Pearson Education Benelux, Amsterdam.

Manager online (9 november 2011) *Recessie en vergrijzing maakt investeren in personeel noodzakelijk*. Verkregen op 3 juli 2012 via: <http://www.managersonline.nl/nieuws/11611/recessie-en-vergrijzing-maakt-investeren-in-personeel-noodzakelijk.html>

Marktbewerkingsplan (g.d.) PlusPort.

NOS (5 juni 2012) *Nieuwe regels voor cookies*. Verkregen op 27 juli 2012 via: <http://nos.nl/artikel/380345-nieuwe-regels-voor-cookies.html>

NSCU (g.d.) *Linking Corporate Learning Professionals*. Verkregen op 7 juli 2012 via: <http://www.nscu.nl/>

P&O systems (g.d.) P&O systems 2013. Verkregen op 3 september 2012 via: <http://www.po-systems.nl/>

PAT learning solutions (g.d.) *Over PAT learning solutions*. Verkregen op 14 juli 2012 via: <http://www.pat.nl/over-pat-learning-solutions>

Performa (g.d.) *Performa 2012*. Verkregen op 17 augustus via: <http://www.performa.nl/news/>

PlusPort (g.d.) Masterplan 2012-2014.

PlusPort (g.d.) *De historie*. Geraadpleegd op 2 april 2012 via: <http://www.plusport.com/over-ons/historie/>

Porter, M.E., (2008) *The five competitive forces that shape strategy*. United States of America: Harvard business school publishing corporation

SaaS (g.d.) *Wat is SaaS?* Verkregen op 7 juli 2012 via: <http://www.saas.nl/>

Schultz, K. (20 januari 2010) *De akelige waarheid over Microsoft Direct Access*. Verkregen op 8 augustus via: <http://webwereld.nl/nieuws/83665/de-akelige-waarheid-over-microsoft-direct-access.html>

ScienceProgress (2012) *7-S model (Mc Kinsey)*. Geraadpleegd op 12 april 2012 via: <http://www.scienceprogress.nl/diagnose/7s-model-mckinsey>

ScienceProgress (2012) *DESTEP analyse*. Geraadpleegd op 12 april 2012 via: <http://www.scienceprogress.nl/marketing/destep-analyse>

ScienceProgress (2012) *Vijf krachten model (Porter)*. Geraadpleegd op 18 april 2012 via: <http://www.scienceprogress.nl/management/vijf-krachten-model-porter>

The Competence Group (2012) *Daarom TCG*. Verkregen op 13 juli 2012 via: <http://www.thecompetencegroup.nl/daarom-tcg>

The Competence Group (2012) Verkregen op 11 juli 2012 via: <http://www.thecompetencegroup.nl/>

The Competence Group (2012) *Visie*. Verkregen op 13 juli 2012 via: <http://www.thecompetencegroup.nl/visie>

Tuil, van, K. (2 februari 2010) *Wat is IPv6?* Verkregen op 8 augustus 2012 via: <http://computerworld.nl/article/11672/wat-is-ipv6.html>

VanDale (2012) *Commercieel*. Geraadpleegd op 5 april 2012 via: <http://vandale.nl/opzoeken?pattern=commercieel&lang=nn>

Veldman, H. (2008) *Strategie en management*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Versneij, S (11 mei 2012) *Waarom loyale klanten een organisatie maken (of breken)*. Verkregen op 1 augustus 2012 via: <http://www.frankwatching.com/archive/2012/05/11/waarom-loyale-klanten-een-organisatie-maken-of-breken/>

Waardenburg, M. (2000) *Het communicatieplan. Opzet en uitvoering in 8 stappen*. Uitgeverij Samsom

WUA (g.d.) *Over WUA!*. Verkregen op 14 augustus 2012 via: http://www.wua.nl/Over_WUA.aspx