



Onderzoeksverslag

New York in Latijns-Amerika

Marc Schwartz | s1090061 | Jean-Pierre Schreurs | CE4 |
Woensdag 14 juni 2018 | Hogeschool Leiden | New York Media Group



Onderzoeksrapport

Auteur:	Marc Schwartz
Studentnummer:	s1090061
Datum:	14-06-2018
Plaats:	Leiden
Vak:	Afstudeerproduct
Opleiding:	Commerciële Economie
Leerjaar:	4
Klas:	CE4
Instelling:	Hogeschool Leiden
Tutor:	Jean-Pierre Schreurs
Eerste beoordelaar:	Marjolein Schut
Twee beoordelaar:	Erik van Dam
Opdrachtgever:	New York Media Group
Bedrijfsbegeleider:	Caroline Rood
Product:	Onderzoeksverslag Positioneringsadvies
Aantal woorden:	15.400
Status:	Eerst kans

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie 'Positioneringsadvies; New York in Latijns-Amerika'. De scriptie is geschreven in opdracht van het bedrijf New York Media Group te Amsterdam voor de opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden.

New York Media Group (NYMG) heeft mij gevraagd een positioneringsadvies te schrijven voor de website NuevaYork.com. Dit heb ik dan ook met veel plezier gedaan. Het was voor mij een ideale combinatie: een bedrijf 'over' mijn favoriete stad in de wereld (New York), gevestigd in mijn favoriete stad in Europa (Amsterdam).

In het algemeen is het proces van het schrijven van de scriptie goed verlopen. Wel had ik het nodig om een maand van tevoren even flink wakker geschud te worden: Er was nog veel werk aan de winkel! In de maanden ervoor was ik te veel toekomstgericht. Naast mijn scriptie was ik ook veel bezig met mijn toekomst: Waar wil ik werken? Of wil ik juist doorstuderen? De feedback van mijn tutor heeft mij doen beseffen dat ik eerst mijn scriptie succesvol moest afronden om daarna bezig te kunnen zijn met dit soort zaken. Vanaf dat moment heb ik alles op alles gezet om een goed resultaat neer te zetten. Uiteindelijk ben ik trots op het resultaat.

Graag wil ik New York Media Group bedanken voor de mogelijkheid om daar te mogen stagelopen en afstuderen. Ik heb in het verleden bij meerdere bedrijven stagegelopen of gewerkt, maar ik heb mij nog nooit zo op mijn plek gevoeld bij een bedrijf als bij NYMG. Hiervoor wil ik dan ook mijn stagebegeleider en mijn collega's hartelijk bedanken. Zij zullen zeker gemist worden, maar ik weet zeker dat we elkaar nog vaak gaan zien onder het genot van een drankje of bij een karaoke.

Daarnaast wil ik mijn tutor Jean-Pierre bedanken, die streng, maar vooral rechtvaardig, advies gaf over de voortgang van mijn scriptie. Als laatste wil ik graag mijn beste vrienden, collega's en familie bedanken voor de mentale steun, de hulp en de motiverende peptalks.

Leiden, 2018

Management summary

This report is written for New York Media Group (NYMG) based in Amsterdam. NYMG is a travel agency specializing in planning a trip to New York. NYMG has 16 websites in 14 different languages, and the goal is to give first and second time visitors to New York honest and practical information for their trip. My research is specifically focusing on the Spanish website for Latin America, NuevaYork.com. The reason for the focus on the Latin American website is because NYMG has had difficulty reaching the target group in Latin America and generating sales.

In order to increase traffic to the website and therefore increase sales, it was necessary to find out what the optimal positioning of the brand NuevaYork.com is in the market. Based on this, the main question of this research is 'which aspect of the brand should be emphasized to reach the target group and distinguish itself from the competitors?'. The positioning statement is based on the identity of the organization, the brand identity, the competitors, and most importantly, the target group.

For NYMG, it all started with the website NewYork.nl for the Dutch market. When the brand was later implemented in Latin America with NuevaYork.com, the original website was copied and translated from Dutch to Spanish. Through this process, the differences between the Dutch and Latin American markets weren't taken into consideration, especially the cultural differences between Dutch and Latin American people. Therefore, the main focus of this research is to distinguish what these cultural differences are and determine their influence on the decision making process of a Latin American customer.

In order to answer the main research question, several sub-questions were formulated. Field research and desk research has been conducted to answer each of these sub-questions. They were divided in three categories: the identity (brand and organization), the competitors, and the target group.

The most substantial insight from looking into the identity of the brand is the values and strengths of the brand; Eric offers additional services by sharing practical information and gives honest advice in a friendly, helpful, and personal way.

The competitors' analyses showed the lack of a clear positioning statement of NuevaYork.com. One competitor - NuevaYork.net - has a clear positioning: a website that is part of a bigger organization with a commercial purpose. The other competitor - Chicas en New York - also has a clear positioning statement: a blog for advice and tips when you go to New York. NuevaYork.com however, was stuck in between the two websites. The website did not make it clear that you can also buy things directly through the website, but it was also not a typical blog.

The most important insight gained from the field research concerns the cultural characteristics of the target group. The target group in general has trust issues with buying online and with smaller, personal online companies. The level of trust in NuevaYork.com is expected to be low considering these characteristics.

Additionally, the user friendliness of a website is very important for the target group. According to the research, there is a lot to gain considering the user friendliness of the website. For example, there are too many options and too much information on the website, and it is difficult to navigate. In short, too much effort is required for the target group to reach the desired page on the website.

The target group doesn't make a detailed plan when they go on a city trip in general. For example, they are not used to buying museum tickets or arranging a tour before arriving in their destination. Offering deals and emphasizing the advantage of buying online could convince the target group to buy before they go.

In general, the content on the website fulfills the needs of the target group. Additional content could include more information about shopping, more deals and discounts, and a page considering aspects of specifically Latin American culture and interests in New York.

The main goal of the website is not clearly portrayed to the target group: "Is it a blog or can I also buy things for when I go to New York?" Additionally, the target group is not always convinced why they should listen to Eric and why he is the New York Expert.

Based on the findings, the brand positioning statement and the corresponding recommendations were formulated. The core values of the brand are: friendly, helpful, reliable and honest. The reasons that the target group would choose the brand are the personal approach, the additional services, and the fact that Eric is the New York expert. The advantages that should be emphasized are trustworthiness, the user friendliness and the effectiveness. The essence of the brand is formulated as: Eric, the New York expert, gives every traveler to New York personal, reliable and customized advice about what to do, where to stay, and taking away insecurities by offering everything you need to prepare for your trip before you go.

To implement the positioning statement, the following recommendations ought to be made:

- Emphasizing the commercial aspect of the website by adding a shopping cart, showing the prices on the pages where you can buy things, and adding more call-to-action buttons.
- Building up trust by adding certificates from big companies, adding a page about the purchasing process, and emphasizing who Eric is and why he is the New York Expert.
- Optimizing the user friendliness by restructuring the homepage, adding hyperlinks, and minimizing the effort to get to the desired page by reducing the amount of options, information, and menus.
- Adding more deals and offers, adding content about shopping and Latin-American specific culture and interests in New York.

The recommendations are implemented in a one-year-plan, consisting of 18 actions. Following these actions will lead to applying the positioning statement in practice.

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Management summary	3
Inhoudsopgave	5
Inleiding	7
H1. Probleemformulering	10
1.1 Aanleiding	10
1.2 Doelstelling	10
1.3 Central vraag	10
1.4 Deelvragen	10
1.5 Onderzoeksdoelgroep	11
1.6 Onderzoeks-afbakening	11
1.7 Leeswijzer	11
H2. Theoretisch kader	13
2.1 Afgeleide vraag	13
2.2 Positionering	13
2.3 Het besluitvormingsproces	14
2.4 Cultuur	15
2.5 Conclusie	17
2.6 Operationalisatie	20
H3. Onderzoeksverantwoording	21
3.1 Deskresearch	21
3.2 Fieldresearch	22
3.3 Betrouwbaarheid en validiteit	23
H4. Identiteit New York Media Group	26
4.1 Organisatie-identiteit	26
4.2 Merkidentiteit	28
H5. Analyse van de concurrentieomgeving	29
5.1 Deskresearch	29
5.2 Fieldresearch	30
5.3 POP's en POD's analyse	31
H6. Analyse van de doelgroep	32
6.1 Hypothese 1	32
6.2 Hypothese 2	32
6.3 Hypothese 3	33
6.4 Hypothese 4	34
6.5 Hypothese 5	35
H7. Conclusies en inzichten	37
7.1 Identiteit New York Media Group	37
7.2 Concurrentie	37
7.3 Doelgroep	38
H8. Positioneringsadvies	40
8.1 Doelgroep- en concurrentiekeuze	40

8.2 Merkwaarden	40
8.3 Betekenissen	40
8.4 Voordelen	40
8.5 Bewijsvoering	40
8.6 Merkessentie	41
H9. Aanbevelingen	42
H10. Implementatie	45
10.1 Acties	45
10.2 Verantwoordelijken	46
10.3 Tijdsplanning	46
10.4 Business case	47
Bibliografie	48
Bijlage	
1. Topiclijst interview General Manager/HR-manager	
2. Topiclijst interview merkidentiteit	
3. Topiclijst interview doelgroep en concurrentie (Countrymanagers)	
4. Topiclijst interview doelgroep en concurrentie (Experts)	
5. Bijlage analyse Organisatie-identiteit	
6. Bijlage analyse merkidentiteit	
7. Bijlage concurrentieanalyse deskresearch	
8. POP en POD's analyse	
9. Analyseschema hypothese 1	
10. Analyseschema hypothese 2	
11. Analyseschema hypothese 3	
12. Analyseschema hypothese 4	
13. Analyseschema hypothese 5	
14. Verbatims doelgroep en concurrentie	
15. Verbatim organisatieidentiteit	
16. Verbatims merkidentiteit	

Inleiding

Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van New York Media Group. In de inleiding zal er eerst een bedrijfsomschrijving worden gegeven van de organisatie New York Media Group. Vervolgens zal er worden ingegaan op de aanleiding van het onderzoek.

Bedrijfsomschrijving

In 2008 verhuisde Eric Lang naar de wereldstad New York. Hier besloot Eric om de domeinnaam NewYork.nl te kopen. Op dit domein deelde hij al zijn kennis en persoonlijke informatie. Deze informatie moest voor elk type New-York-bezoeker relevant zijn. Vanwege het succes van NewYork.nl, richtte Eric Lang in 2011 de organisatie New York Media Group (NYMG) op. Vanaf 2011 is NYMG uitgegroeid tot een organisatie die, naast via NewYork.nl, informatie over de stad New York aanbiedt via verschillende internationale websites. De content van NewYork.nl is vertaald in 14 verschillende talen en deze informatie is beschikbaar in 15 verschillende landen.

De 17 websites met de bijbehorende markten waarop New York Media Group opereert zijn:

- | | |
|--|-----------------------------------|
| - Newyork.nl (Nederland) | - Newyorkcity.it (Italië) |
| - Newyorkcity.fr (Frankrijk) | - Newyorkcity.ru (Rusland) |
| - Newyorkcity.uk (Verenigd Koninkrijk) | - Newyork.jp (Japan) |
| - Newyorkcity.ca (Canada) | - Nuevayork.com (Latijns-Amerika) |
| - Newyorkcity.de (Duitsland) | - Newyork.com.au (Australië) |
| - Visitenovayork.com.br (Brazilië) | - Newyork.no (Noorwegen) |
| - Newyork.se (Zweden) | - Newyork.kr (Zuid-Korea) |
| - Newyorkcity.fi (Finland) | - Newyork.dk (Denemarken) |
| - Nuevayork.es (Spanje) | |

Op de sites van New York Media Group worden alle tips en informatie die je je maar kan bedenken over de stad New York gedeeld. Deze informatie loopt uiteen van het bezoeken van een wedstrijd van de New York Yankees tot de beste bageltent in New York.

De informatie op de site is verdeeld in tien categorieën, namelijk:

- Voorbereiding;
- Verblijf;
- Transfers;
- Sport;
- Bezienswaardigheden;
- Attracties;
- Broadway-shows;
- uit eten;
- deals en
- kalender.

Deze categorieën bestaan weer uit verschillende subcategorieën. Binnen deze subcategorieën zijn er verschillende pagina's beschikbaar over het betreffende onderwerp. Vervolgens klikt de bezoeker op de link naar een pagina en wordt hier voorzien van informatie en adviezen. Dit kan bijvoorbeeld een museum of een restaurant in New York zijn. Wanneer de bezoeker besluit om een bepaald museum te bezoeken, kan er via de site een kaartje gekocht worden.

Het doel van NYMG is het creëren van een 'Ultimate New York experience' voor de klant. NYMG is ervan overtuigd dat iemand New York niet zou moeten bezoeken als een toerist, maar als een reiziger die zich tijdens zijn bezoek als een 'echte' New Yorker voelt.

NYMG richt zich voornamelijk op consumenten die voor de eerste of tweede keer een bezoek aan New York brengen. De site moet deze doelgroep helpen om een trip naar New York van begin tot eind te kunnen plannen en regelen.

Ericness

Ericness is een erg belangrijk onderdeel van NYMG. De merkidentiteit van NYMG is namelijk om Eric Lang zelf heen gebouwd. Wanneer je op de site komt zie je meteen de foto van Eric en stelt hij zich aan je voor. Wanneer klanten vragen hebben of een activiteit boeken, komen ze ook daadwerkelijk in contact met Eric zelf. In werkelijkheid is het vaak een country-manager die contact heeft met de klant, maar die stelt zich voor als Eric en vraagt ook heel vaak advies aan Eric zelf. (N.B.: Per website zijn er één of meerdere countrymanagers werkzaam. Een country-manager beheert de website en managet het contact met de klanten.)

Eric benadert de klant op een vriendelijke en behulpzame manier. Zijn doel is dat de klant onbezorgd en goed voorbereid een trip naar New York kan maken.

Alle informatie die op de site staat is gebaseerd op de ervaringen van Eric. Eric geeft hier zijn eerlijke en directe mening over alles wat er in New York te doen is. Alles wat op de site staat heeft Eric ook daadwerkelijk getest. Dit maakt de informatie erg betrouwbaar.

Ericness is dus, kortgezegd: De marketingstrategie van NYMG, waarbij Eric gezien wordt als een betrouwbare en eerlijke New York-expert, die mensen op een behulpzame, vriendelijke en, vooral, persoonlijke manier benadert.

Aanleiding

In de bedrijfsomschrijving is aangegeven dat NYMG 17 websites beheert in 15 verschillende talen. Eén van deze websites is NuevaYork.com die opereert op de Latijns-Amerikaanse markt. Onder deze markt vallen alle Spaanstalige landen in Zuid-Amerika en Midden-Amerika.

NuevaYork.com kampt met het probleem dat het niet goed wil lukken om de doelgroep van NYMG in de Latijns-Amerikaanse markt te bereiken en via deze website voldoende sales te genereren.

Binnen NuevaYork.com zijn Mexico en Argentinië de grootste markten. Dit blijkt zowel uit het New York City Travel & Tourism Trend Report (NYC & Company, 2017), als uit de bezoekersaantallen van de site NuevaYork.com. In dit onderzoek zal dan ook de focus op de landen Argentinië en Mexico komen te liggen.

Vanuit Argentinië was het totaal aantal websitebezoekers in 2017 220.000. Het totaal aantal Argentijnen dat naar New York ging in 2017 was 413.000. Vanuit Mexico waren er 190.000 websitebezoekers en er waren 466.000 Mexicanen die in 2017 New York bezochten.

Wanneer dit wordt vergeleken met de succesvolle markt Nederland, blijkt dat er meer potentieel zit in deze markten dan er op dit moment uitkomt. Voor Nederland geldt namelijk dat NewYork.nl in 2017 600.000 websitebezoekers had, terwijl er in totaal 224.000 Nederlanders New York bezochten.

Ook op het gebied van de bouncerate op website is er ook een duidelijk verschil, zo is de bouncerate van NuevaYork.com 70% en van NewYork.nl 55%. Op NuevaYork.com is het percentage dus duidelijk hoger dat bij het bezoeken van de website meteen de website verlaat. Ook het exitpercentage van NuevaYork.com ligt hoger dan NewYork.nl, respectievelijk 46% en 35%. Dit houdt in dat er op NuevaYork.com gemiddeld minder pagina's worden bekeken op de website.

In de inleiding is aangegeven dat het voor NYMG allemaal begon met de Nederlandse website NewYork.nl. Dit is vanzelfsprekend, aangezien de eigenaar Eric zelf ook Nederlander is en uit Nederland afkomstig is. Het logische gevolg hiervan is, dat de andere websites allemaal gebaseerd zijn op de succesfactoren van de Nederlandse markt. Hierdoor

is het merk NuevaYork.com op dezelfde manier gepositioneerd als de Nederlandse website en is er geen aparte positionering geformuleerd voor NuevaYork.com. Er is dus niet gekeken naar eventuele (cultuur)verschillen tussen de doelgroepen en de markten. Dit, terwijl de factor cultuur als een van de belangrijkste factoren wordt gezien die het gedrag van consumenten beïnvloeden (Cleveland & Chang, 2009).

In dit rapport wordt daarom onderzocht wat de cultuurkenmerken zijn van de Latijns-Amerikaanse markt en in hoeverre deze van invloed zijn op het besluitvormingsproces van een Latijns-Amerikaan die naar New York gaat. Daarnaast zullen de grootste concurrenten in kaart worden gebracht. Vervolgens zal er een advies worden gegeven met betrekking tot de positionering van het merk NuevaYork.com. Doel van deze herpositionering is dat NuevaYork.com meer bezoekers krijgt en de bezoekers over gaan tot aankopen en boekingen op de website.

Bij deze positionering zal de kern van de merkidentiteit onaangetast blijven, aangezien de gehele organisatie om de merkidentiteit en Eric draait. Er zal juist gekeken worden welke aspecten van het merk benadrukt moeten worden voor de Latijns-Amerikaanse doelgroep. Vervolgens zullen er aanbevelingen gegeven worden over hoe deze aspecten benadrukt kunnen worden.

1 Probleemformulering

In dit hoofdstuk is de probleemformulering geformuleerd. De probleemformulering bestaat uit de aanleiding, de doelstelling en de centrale vraag. Op basis hiervan zijn de deelvragen, de onderzoeksdoelgroep en de onderzoeks-afbakening geformuleerd. Voor de leesbaarheid van het gehele onderzoek is een leeswijzer toegevoegd.

1.1 Aanleiding

In paragraaf 1.2 is de aanleiding uitgebreid behandeld. Onderstaand volgt een samenvatting hiervan.

Het onderzoek heeft betrekking op de website NuevaYork.com van NYMG. Deze website is gericht op de Latijns-Amerikaanse markt, met een focus op de landen Mexico en Argentinië. NYMG heeft moeite om de doelgroep te bereiken van NuevaYork.com en om de bezoekers van de site over te laten gaan tot aankopen of boekingen. In dit rapport zal er onderzocht worden hoe voor deze markt het merk gepositioneerd zal moeten worden, zodat er meer bezoekers komen en de verkoop toeneemt. Binnen deze positionering zal, naast de concurrentie en de merkidentiteit, vooral de focus liggen op de analyse van de doelgroep. Er zal onderzocht worden wat de cultuurkenmerken zijn van de Latijns-Amerikaanse markt en in hoeverre deze van invloed zijn op het besluitvormingsproces van een Latijns-Amerikaan die naar New York gaat. Vervolgens zal er, hierop gebaseerd, een advies worden gegeven met betrekking tot de positionering van het merk NuevaYork.com.

1.2 Doelstelling

Het doel van het project is het opstellen van een onderzoeksplan, waarin geconcludeerd zal worden hoe de positionering van het merk NuevaYork.com moet worden geformuleerd, gebaseerd op de merkidentiteit, concurrentieomgeving en de doelgroep. Dit wordt gerapporteerd in een adviesrapport met betrekking tot de invulling van de positionering van NuevaYork.com.

1.3 Centrale vraag

Vanuit bovenstaande situatieschets is de volgende centrale vraag geformuleerd:

Welke kenmerken van Nuevayork.com moeten benadrukt worden om de doelgroep beter te bereiken en zich te onderscheiden van de concurrentie?

1.4 Deelvragen

1.4.1 Onderzoeksvragen

Gebaseerd op de centrale vraag zijn de onderstaand deelvragen geformuleerd.

1. Wat is de identiteit van New York Media Group?
 - a) Wat is de organisatie-identiteit?
 - b) Wat is de merkidentiteit (gekeken naar NL)?
2. Wat zijn de eigenschappen en cultuurkenmerken van de doelgroep van NuevaYork.com?
 - a) Wat zijn de cultuurkenmerken van de doelgroep?
 - b) Wat zijn de behoeften van de doelgroep?
 - c) Wat is de perceptie/attitude van de doelgroep ten opzichte van Nuevayork.com en Eric?
3. Wie zijn de concurrenten van Nuevayork.com en wat zijn hun eigenschappen?
 - a) Wie zijn de concurrenten?
 - b) Hoe gedragen de concurrenten zich?
 - c) Wat zijn de POD's?
 - d) Wat zijn de POP's?

1.4.1 Actievragen

Naast bovenstaande onderzoeksvragen zijn er ook actievragen opgesteld. Deze hebben betrekking op het advies, de aanbevelingen en implementatie. De actievragen luiden als volgt:

1. Wat zijn de merkwaarden van NuevaYork.com?
2. Wat zijn de betekenissen van NuevaYork.com?
3. Welke voordelen moeten er benadrukt worden van NuevaYork.com?
4. Wat is de bewijsvoering van NuevaYork.com?
5. Wat is de merkessentie van NuevaYork.com?
6. Welke aanbevelingen moet er worden gegeven om tot de positionering te komen?
7. Welke acties moeten er ondernomen worden om het positioneringsadvies te implementeren?

1.5 Onderzoeksdoelgroep

De onderzoeksdoelgroep is in te delen in twee verschillende subdoelgroepen, namelijk de interne en de externe respondenten.

De interne respondenten zijn de werknemers binnen NYMG. Zo heeft er een interview plaatsgevonden met de General Manager/ HR-manager van de organisatie voor het achterhalen van de organisatie-identiteit en de merkidentiteit.

Voor het achterhalen van de merkidentiteit hebben er daarnaast ook twee interviews plaatsgevonden met de countrymanagers van Nederland. Er is hierbij gekozen voor de Nederlandse countrymanagers, omdat het merk gebaseerd is op de Nederlandse markt en doelgroep.

Voor het achterhalen van de eigenschappen en cultuurkenmerken van de Latijns-Amerikaanse doelgroep zijn de drie countrymanagers van NuevaYork.com geïnterviewd.

De externe respondenten zijn de Latijns-Amerika-experts. Deze respondenten zijn geïnterviewd voor het achterhalen van de eigenschappen en cultuurkenmerken van de doelgroep. De experts hebben kennis over of ervaring met de Latijns-Amerikaanse cultuur, door hun afkomst, vakgebied of opleiding.

1.6 Onderzoeks-afbakening

Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van NYMG, gevestigd in Amsterdam. Bij het onderzoek wordt er gebruik gemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch.

Het onderzoek is enkel gericht op de Latijns-Amerikaanse markt en de Nederlandse markt. Het advies en de positionering heeft betrekking op de Latijns-Amerikaanse markt. De Nederlandse markt zal alleen meegenomen worden in het onderzoek voor het achterhalen van de merkidentiteit. De overige 14 markten van NYMG worden in dit onderzoek buiten beschouwing gelaten.

Binnen de Latijns-Amerikaanse markt ligt de focus op de landen Argentinië en Mexico. Voor het benaderen van respondenten, zijn alleen experts met betrekking tot Latijns-Amerika als geheel, of experts met betrekking tot de landen Mexico en/of Argentinië benaderd. Experts met betrekking tot andere landen in Latijns-Amerika worden buiten beschouwing gelaten. Ook voor respondenten afkomstig uit Latijns-Amerika, geldt dat ze uit Argentinië of Mexico afkomstig zijn of een duidelijke connectie hebben met een van deze landen qua vakgebied of in hun dagelijks leven.

In het onderzoek zal er over het algemeen wel gesproken worden over 'de Latijns-Amerikaan', maar dit heeft vooral betrekking op Mexicanen en Argentijnen.

1.7 Leeswijzer

Voor het komen tot een positioneringsadvies zijn er verschillend aspecten van een positionering onderzocht. Dit onderzoek is opgebouwd uit verschillende onderwerpen. Het eerste onderwerp is het theoretisch kader (hoofdstuk drie), bestaande uit relevante theorieën

en modellen voor het uitvoeren van het onderzoek. In het theoretisch kader worden ook de hypothesen met betrekking tot de doelgroep opgesteld. Vervolgens wordt de methodiek van het onderzoek toegelicht in de onderzoeksverantwoording (hoofdstuk vier).

Daarna worden de resultaten behandeld op de volgorde van het brand positioning statement (verder toegelicht in het theoretisch kader). Zo worden eerste de resultaten van de analyse met betrekking tot de organisatie-identiteit en de merkidentiteit besproken in hoofdstuk vijf. Vervolgens wordt de concurrentieomgeving beschreven in de concurrentieanalyse (hoofdstuk zes). Als laatste hoofdstuk met betrekking tot de resultaten wordt de analyse met betrekking tot de doelgroep besproken (hoofdstuk zeven). Hierin worden ook de hypothesen aangenomen of verworpen.

In het hoofdstuk conclusies (hoofdstuk 8) worden de conclusies toegelicht met betrekking tot organisatie-identiteit, merkidentiteit, concurrentie en doelgroep besproken. Op basis hiervan wordt geconcludeerd hoe de positionering geformuleerd moeten worden.

Op basis van het positioneringsadvies zijn er aanbevelingen (hoofdstuk 9) opgesteld om daadwerkelijk de positionering te implementeren. Voor het operationeel uitvoeren van de aanbevelingen is er een implementatieplan opgesteld (hoofdstuk 10)

2 Theoretisch kader

In dit hoofdstuk zijn modellen en theorieën met betrekking tot het beantwoorden van de afgeleide vraag van het positioneringsvraagstuk. Op basis van de theorieën en modellen is er gekozen voor een centraal model en een conceptueel model. Het theoretisch kader sluit af met het opstellen van de hypothesen van het onderzoek.

2.1 Afgeleide vraag

De afgeleide vraag komt voort uit de centrale vraag en luidt:

Welke cultuurverschillen ten opzichte van Nederland zijn van invloed op het besluitvormingsproces van een Latijns-Amerikaan?

Als beschreven in de probleemformulering wordt er in dit onderzoek een positionering geformuleerd voor NuevaYork.com. Deze positionering wordt grotendeels gebaseerd op de (cultuur)kenmerken van de doelgroep. Hier richt de afgeleide vraag zich op. Voor het onderzoek is het relevant welke (verklarende) modellen er beschikbaar zijn die beschrijven welke cultuuraspecten van invloed zijn op het besluitvormingsproces van de Latijns-Amerikaan.

Om dit te achterhalen zal er eerst nog kort worden ingegaan op het begrip positionering en worden er verschillende positioneringsmodellen toegelicht. Vervolgens wordt er dieper ingegaan op het besluitvormingsproces van de consument. Als laatste wordt er verder ingegaan op het begrip cultuur en worden er verschillende cultuurmodellen besproken. Op basis van de theorieën en modellen wordt er een conceptueel model en een centraal model gekozen en worden de hypothesen opgesteld.

2.2 Positionering

Volgens Kotler en Keller (2012) gaat het bij positioneren om het creëren van een breinpositie bij de consument. 'Positioning is the act of designing a company's offering and image to occupy a distinctive place in the minds of the target market'. Het doel is om het merk zo te positioneren in het brein van de consument dat het zoveel mogelijk voordelen oplevert voor het bedrijf (Kotler & Keller, 2012).

Volgens A. Riezebos en J. van der Grinten luidt de definitie van positioneren als volgt: 'Positioneren houdt in dat een brandmanager beargumenteerd welke kenmerken van het merk moeten worden benadrukt. De gekozen kenmerken moeten terug zijn te voeren op (de identiteit van) het onderliggende product, de dienst of organisatie, ze moeten relevant zijn voor de (potentiële) doelgroep, ze moeten duidelijk maken hoe het merk zich tot de productcategorie verhoudt en ze moeten het merk in de markt laten opvallen.' (Riezebos & van der Grinten, 2015)

Positioneringsmodellen

Uitgaande van hun definitie, hebben Riezebos en van der Grinten een positioneringsmodel geïntroduceerd: het MDC-model.

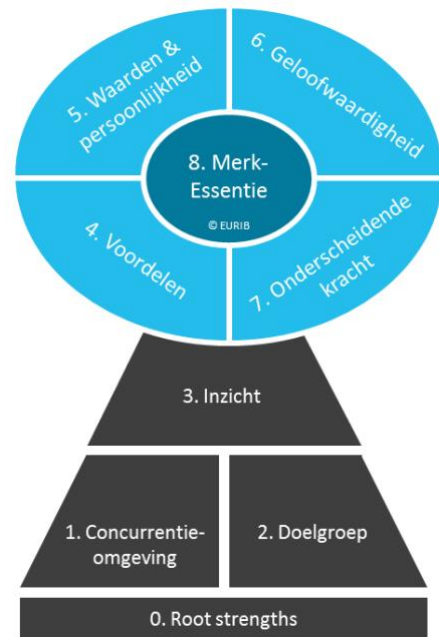
Het idee van dit model is dat een manager drie keuzes moet maken om tot een goede en scherpe positionering te komen. Deze drie keuzes zijn:

- welke identiteit van het merk naar buiten moet worden gebracht;
- of de identiteit relevant is voor de doelgroep;
- en hoe het merk zich onderscheidt van de concurrentie (Riezebos & van der Grinten, 2015).

Deze drie keuzes vormen de drie elementen van het MDC-model.

Een ander bekend positioneringsmodel is het Brand Key Model van Unilever. Dat model kent veel verschillende vormen. De vorm die leidend is in dit onderzoek, is de vorm die ontworpen is door Unilever. In het model worden er 9 verschillende stappen beschreven die leiden tot een onderscheidende en relevante positionering in de markt. Het model is weergegeven in het figuur hiernaast (Riezebos & van der Grinten, 2015).

Gebaseerd op het Brand Key model is er een stappenplan voor het komen tot een positioneringsadvies geformuleerd, genaamd het Brand positioning sheet (BPS). De eerste drie stappen van het BPS hebben betrekking op positioneringsanalyse, bestaande uit merk, concurrentie en doelgroep. Door het invullen van de stappen 4 t/m 9 wordt er een positioneringsadvies geformuleerd. Onderstaand worden de 9 elementen kort toegelicht (Riezebos & van der Grinten, 2011):



Figuur 1 Brand Key Model (Riezebos & van der Grinten, 2015)

Positioneringsanalyse

1. Merkidentiteit: samenvatting van relevante aspecten van het merk.
2. Doelgroep: de attributen die belangrijk of relevant zijn voor doelgroep.
3. Onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrentie.

Positioneringsadvies

4. Doelgroep- en concurrentiekeuze: op welke doelgroep en concurrentie het merk zich wil richten.
5. Merkwaarden: de waarden waar de organisatie en het merk zich op focust.
6. Betekenissen: de motieven om het merk te kopen.
7. Voordelen: de voordelen die benadrukt moeten worden van het merk
8. Bewijsvoering: de concrete producteigenschappen om de doelgroep te overtuigen
9. Merkessentie: inspirerend en duidelijke zin waarin de positionering van het merk wordt samengevat

2.3 Het besluitvormingsproces

Het besluitvormingsproces van de consument kan worden gezien als een reeks van stadia die een consument doorloopt bij het kopen van een product of het afnemen van een dienst. Engel, Kollat en Blackwell hebben hiertoe het Consumer decision-making-process-model, ofwel het CDP-model, opgesteld. Tegenwoordig is dit nog altijd een gangbaar model dat gebruikt wordt als 'wegenkaart' voor het brein van de consument om zo marketeers en managers te helpen bij het opstellen van richtlijnen voor de ontwikkeling van communicatie- en verkoopstrategieën (Blackwell et al. 2001).

Volgens het CDP-model gaat een consument door zeven verschillende stadia bij het afnemen van een dienst of het kopen van een product. Deze zeven fases zijn;

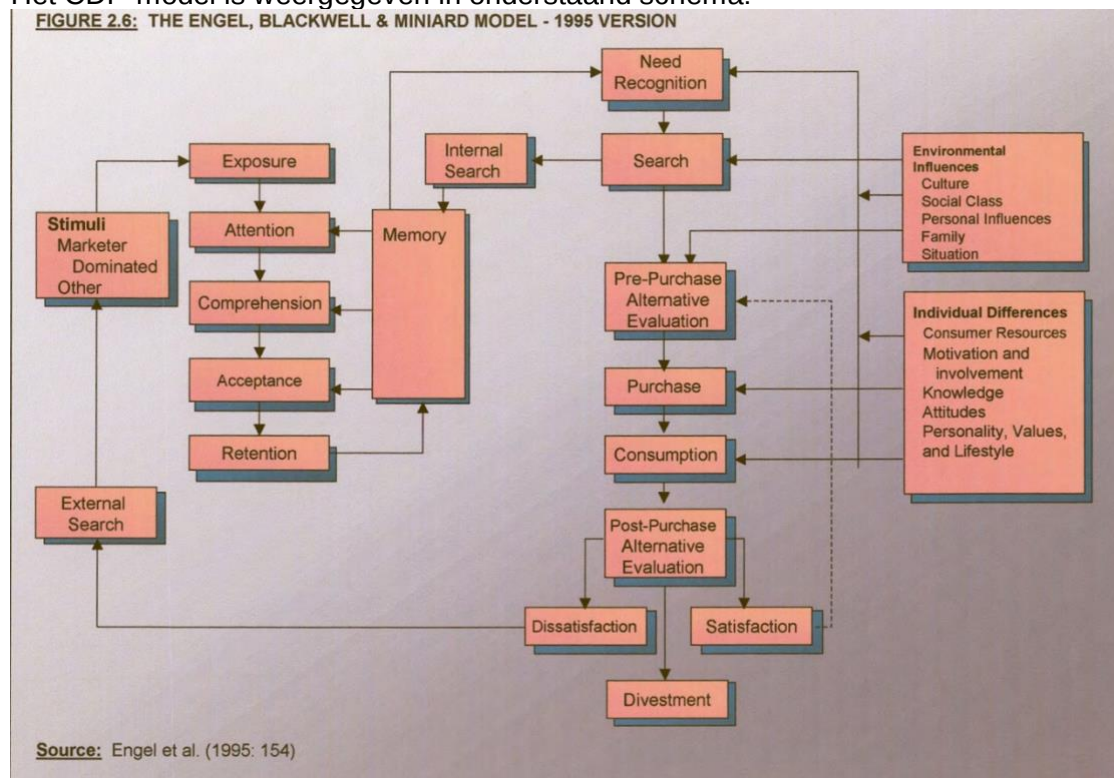
- Behoeftetherkenning;
- Zoeken naar informatie;
- Afwegen van alternatieven;
- Aankoopbeslissing;
- Consumptie;

- Evaluatie
- Afstand doen.

Volgens het CDP model zijn er verschillende factoren die van invloed zijn op het besluitvormingsproces van de consument. Deze factoren zijn verdeeld in twee verschillende categorieën, namelijk omgevingsfactoren en individuele factoren.

De omgevingsfactoren zijn: cultuur, sociale klasse, persoonlijk invloeden, familie en situatie. De individuele factoren zijn: middelen van de consument, motivatie en behoefte, kennis, houding en persoonlijkheid, waarden en levensstijl (Blackwell *et al.* 2001). In het model wordt dus ook weergegeven dat de cultuur van de consument van invloed is op het decision making proces van de consument.

Het CDP-model is weergegeven in onderstaand schema:



Figuur 2 CDP Model (Engel et al., 1995)

Manrai & Manrai (2011) hebben de invloeden van cultuur op het besluitvormingsproces van de consument in de toerismebranche onderzocht. Zij hebben dit besluitvormingsproces verdeeld in drie verschillende fases: de fase voor een trip/vakantie, de fase tijdens de trip/vakantie en de fase na de trip/vakantie.

Kenmerken van de fase voor de trip zijn; informatie zoeken over een bepaalde bestemming(en), het maken van een planning, voorkeur bepalen voor een transportmiddel op bestemming, voorkeur bepalen voor de activiteiten op de bestemming etc.

De fase tijdens de reis heeft betrekking op; de uiteindelijke keuze van activiteiten, de keuze van transport, de keuze voor bepaalde restaurants en voedsel etc. De laatste fase heeft betrekking op de evaluatie van de activiteiten en de verleende service tijdens de trip/vakantie.

2.4 Cultuur

2.4.1 Definitie cultuur

In 1874 definieerde de Britse antropoloog Taylor de cultuur als een complex geheel van

kennis, geloof, waarden, kunst, wetgeving, gewoonten, moraal en andere aspecten die een individu heeft aangeleerd als lid van een bepaalde samenleving (Taylor, 1874). De Amerikaanse antropoloog Herskovits (1969) beweerde dat de culturen van twee volken niet identiek kunnen zijn. Wel is het zo dat de culturen van volken die dicht bij elkaar gevestigd zijn, grote overeenkomsten vertonen. Wanneer er objectief naar de culturen gekeken zal worden, zouden ze op een landkaart onderscheiden kunnen worden door middel van het indelen van de culturen in regio's.

Volgens Bock (1979) zijn de meest opvallende verschillen tussen groepen te verklaren door de cultuurverschillen. Dit heeft betrekking op alle aspecten van een sociale groep: de taal die gesproken wordt, de voorkeur voor bepaald voedsel, de ideeën over schoonheid. Hofstede (1991) beschrijft cultuur als de software in het brein die het individu in de ene groep of categorie onderscheidt van een individu in een andere groep of categorie. Hij beweert dat een cultuur wordt aangeleerd en dat mensen bepaalde patronen van gedrag, denken en voelen worden aangeleerd die voor lange tijd in het systeem van een individu blijven zitten.

Crandall en Schaller (2002) definiëren cultuur als de gedragspatronen die sociaal overgebracht zijn binnen een bepaalde groep en deze groep onderscheiden van andere groepen. Voorbeelden van deze gedragspatronen zijn overtuigingen, gedrag en gewoonten van individuen die voortkomen uit overtuigingen en gedrag van een bepaalde groep.

McCort en Malhotra (1993) stellen aan de hand van literatuur uit psychologie, antropologie, consumentengedrag en internationale marketing dat cultuur van invloed is op de waarneming, perceptie, informatieverwerking en gedrag van de consument. Op basis hiervan concluderen ze dat cultuursverschillen erg belangrijk zijn voor marketeers. Usunier (1996) bevestigt dit door te stellen dat bijna elk aspect van consumentengedrag wordt beïnvloed door cultuur. De cultuurverschillen tussen het thuisland van een organisatie en de internationale markt hebben een aanzienlijke impact op de marktstrategie, waardoor er in de meest gevallen landspecifieke marketingstrategieën moeten worden geformuleerd (Usunier, 1996).

De waarden en normen die worden gehanteerd in een bepaalde cultuur hebben dus erg veel invloed op de consument. In het consumentengedrag hebben de waarden van een cultuur veel invloed op de attitude, behoeften en het gedrag van een consument (Henry, 1976).

2.4.2 Cultuurmodellen

Er zijn veel verschillende onderzoekers die zich hebben verdiept in de verschillende culturen in de wereld en hoe die te verdelen zijn in verschillende categorieën. Op deze theorieën zijn er verschillende cultuurmodellen gebaseerd, door verschillende wetenschappers. Cultuurmodellen vergelijken de overeenkomsten en verschillen van twee of meer verschillende culturen op basis van verschillende cultuurvariabelen (Hoft, 1996).

Een typische verdeling van culturen over de wereld is de westerse versus de oosterse cultuur. De westerse cultuur staat bekend om het individualisme en de lage context, terwijl Oosterse culturen bekend staan om het collectivisme en hoge context. In deze vergelijking van de culturen wordt er gebruik gemaakt van de dimensie 'individualisme vs. collectivisme, een van de dimensies van Hofstede (1980). Hofstede analyseerde 40 verschillende landen, verdeeld over de wereld en vergeleek hun cultuurkenmerken. Hieruit concludeerde hij dat er in totaal vijf verschillende cultuurdimensies zijn, namelijk: individualisme vs. collectivisme, power distance, uncertainty avoidance, masculinity vs. femininity en long-term vs short-term orientation (Hofstede, 1984).

De cultuurdimensie individualisme versus collectivisme betreft de mate waarin een individu geïntegreerd is in een groep en zich binnen de groep gedraagt. In een individualistische

cultuur wordt van individuen verwacht dat ze voor zichzelf opkomen en voor zichzelf zorgen. In een collectivistische cultuur is juist de groep belangrijker dan het individu.

De dimensie machtsafstand (power distance) heeft betrekking op de mate waarin het geaccepteerd wordt dat er in een cultuur sprake is van machtsafstand/ongelijkheid.

Bij de dimensie masculien versus feminien gaat het om de verhouding tussen man en vrouw in een samenleving. In een masculiene samenleving is er sprake van een duidelijke rolverdeling, terwijl de seksen in een feminiene samenleving elkaar overlappen.

De vier dimensie is onzekerheidsvermijding. Dit heeft betrekking op de mate van angst de heerst binnen een cultuur voor de toekomst en onzekere/onbekende situaties. Landen met een hoge onzekerheidsvermijding kennen veel vaste regels en houden van structuur.

De laatste dimensie is korte termijn versus lange termijn oriëntatie. Dit houdt in met de mate dat een samenleving gericht is op het heden of juist op de toekomst.

Van origine zijn de dimensies van Hofstede gericht op werk-gerelateerde waarden. Volgens Marieke de Mooij zijn de dimensies van Hofstede ook toepasbaar op consumptie-gerelateerde waarden. Wanneer een bedrijf zijn product en/of merk herkenbaar wil maken in een ander land, moeten het volgens De Mooij rekening houden met deze cultuurverschillen (De Mooij, 2004).

Naast Hofstede ontwikkelde ook Fons Trompenaars (1985) verschillende waardedimensies. Hij stelt dat culturele verschillen leiden tot een verbeterd beeld van de werkelijkheid. Hij ontwikkelde met Hampden-Turner een model om inzicht te krijgen in de grootste cultuurverschillen en hoe die verschillen organisaties beïnvloeden. Dit model bestaat uit zeven verschillende dimensies die gebruikt kunnen worden bij het begrijpen van interacties tussen mensen van verschillende culturen.

Een van de belangrijkste dimensies van dit model is universalism versus particularism. Bij een universalistische cultuur draait het om de overtuiging dat ideeën overal kunnen worden toegepast. Er is altijd een definitie op basis waarvan onderscheid tussen goed en fout kan worden gemaakt. Bij een particularistische cultuur is het de overtuiging dat de omstandigheden bepalen hoe ideeën in de praktijk kunnen worden toegepast. Er is meer oog voor persoonlijke verplichtingen en bijzondere omstandigheden.

Een andere belangrijke dimensie is neutraal versus emotioneel. In neutrale culturen proberen mensen hun eigen emoties te onderdrukken en die niet te laten zien aan de buitenwereld. In emotionele culturen worden de emoties juist op een natuurlijke en open manier geuit.

De andere dimensies zijn individualisme versus communitarisme, specifiek versus diffuus, prestatie versus tenaamstelling, sequentieel versus synchronisch en interne versus externe controle (Trompenaars & Hampden-Turner, 1997).

2.5 Conclusie

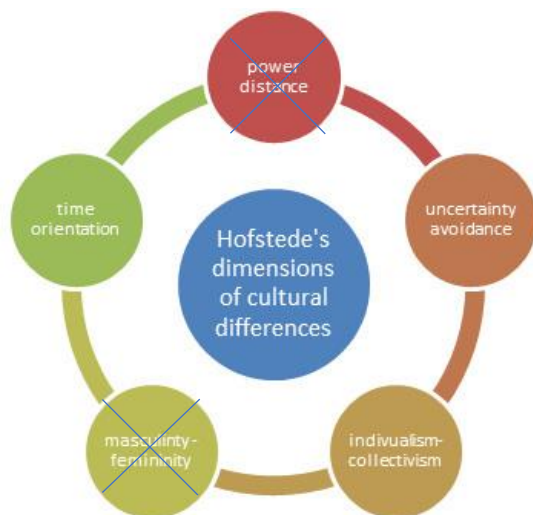
2.5.1 Keuze centraal model

Als centraal positioneringsmodel is gekozen voor het bovenstaande Brand Key Model van Riezebos en niet voor het MDC-model van Riezebos. De voornaamste reden hiervoor is dat het MDC-model het proces van positionering van een merk in de markt te simpel weergeeft. Het geeft geen volgorde of opbouw van het formuleren van een positionering aan. Het Brand Key Model daarentegen laat wel zien hoe er stap voor stap een positionering wordt opgebouwd en geformuleerd, door middel van het brand positioning sheet.

Ook wordt er in het Brand Key Model eerst gekeken naar de concurrentieomgeving en naar de doelgroep. Dit sluit erg goed aan op de aanpak van dit onderzoek, omdat erop basis van de concurrentie en doelgroep een positioneringadvies wordt geformuleerd. De opbouw van het gehele onderzoek zal worden gebaseerd op de stappen van het brand positioning sheet. Hoe dit precies zal verlopen zal verder worden uitgelegd in de operationalisatie.

2.5.2 Conceptueel model en hypothesen

Het onderzoeksmodel is afgebeeld in onderstaand figuur. Voor het onderzoeksmodel is ervoor gekozen om in te zoomen op het doelgroep-aspect van het Brand Key model. In de doelgroep zal namelijk het overgrote deel van dit onderzoek plaatsvinden en omtrent de doelgroep zullen de hypothesen worden opgesteld en onderzocht. Het onderzoeksmodel is gebaseerd op het conceptuele model van de cultuurdimensies van Hofstede (2002). Er is gekozen voor de dimensies van Hofstede en niet die van Trompenaars, omdat het model van Hofstede ook toepasbaar is op de consument. Het model van Trompenaars is juist toepasbaar op het werk- en vrije tijdssituaties, waar dit onderzoek geen betrekking op heeft. Onderstaand is het onderzoeksmodel weergegeven:



Figuur 3 Onderzoeksmodel cultuurdimensies van Hofstede (Hofstede, 1991)

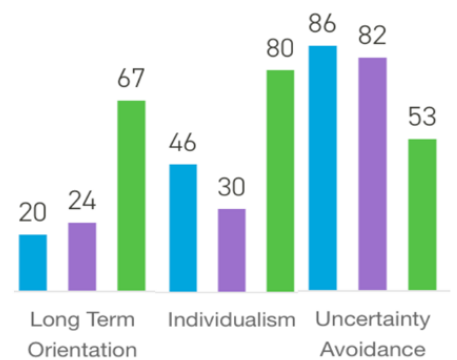
In het officiële model van Hofstede zijn er vijf waardedimensies afgebeeld. In het conceptuele model is er echter gekozen voor de drie waardedimensies die relevant zijn voor dit onderzoek. Deze drie dimensies zijn:

- Individualisme vs. collectivisme
- Onzekerheidsvermijding
- Korte termijn oriëntatie vs. lange termijn oriëntatie.

Er is voor deze dimensies gekozen om de volgende redenen.

In het onderzoek van Manrai & Manrai (2011), beschreven in paragraaf 3.3., staat dat alleen deze drie dimensies van Hofstede van invloed zijn op het besluitvormingsproces in de fase voor de vakantie/trip én de fase tijdens de vakantie/trip. NuevaYork.com richt zich niet in deze laatste fase, aangezien NuevaYork.com geen eigen producten verkoopt of services aanbiedt. Dit doen de partners van NYMG, waardoor die verantwoordelijk zijn voor de fase na de trip/vakantie.

Daarnaast is voor de andere cultuurdimensies geen sprake van een duidelijk verschil tussen Nederland, en Mexico en Argentinië. Van dit verschil is wel sprake bij de drie



Figuur 4 Vergelijking Latijns-Amerika en Nederland op cultuurdimensies (G. Hofstede.)

gekozen cultuurdimensies. Dit verschil is in de afbeelding rechts weergegeven.

Binnen de cultuurdimensies van Hofstede is er gekeken naar wat de invloed van deze dimensies zou kunnen zijn op het besluitvormingsproces van de Latijns-Amerikanen (Argentijnen en Mexicanen) die de website NuevaYork.com bezoeken. Onderstaand worden de hypothesen per cultuurdimensie beschreven.

Individualisme vs. Collectivisme

Volgens Mooij (2010) willen bij besluitvormingsproces in individualistische culturen partijen zo gauw mogelijk tot overeenkomst komen, terwijl het bij partijen in collectivistische culturen erg belangrijk is dat er eerst vertrouwen wordt opgebouwd voordat over wordt gegaan tot een aankoop van een product of dienst. Daarom is het bij collectivistische culturen belangrijk dat de focus ligt op het opbouwen van vertrouwen, omdat de consument van nature wantrouwend is. De beslissing van de consument wordt gebaseerd op het vertrouwen in een bedrijf. (Mooij, 2010).

Gebaseerd op bovenstaande literatuur is onderstaande hypothese geformuleerd:

H1: NuevaYork.com komt in de perceptie van de Latijns-Amerikaan als betrouwbaar over.

Onzekerheidsvermijding

In culturen met een lage onzekerheidsvermijding, houdt men van het nemen van risico en heeft men geen behoefte aan een duidelijke structuur, terwijl men in landen met een hoge onzekerheidsvermijding houdt van duidelijkheid en structuur (Hofstede, 1990).

Volgens Marcus en Gould (2000) vertaalt zich dat bij een website in het gegeven dat bezoekers met een hoge onzekerheidsvermijding behoefte hebben aan:

- Eenvoudig design, met een beperkt aantal en beperkte hoeveelheid informatie en data
- Een duidelijke navigatie, waardoor men niet snel de weg kwijtraakt
- Dat het gevolg van een actie van de gebruiker alvast voorspeld wordt, zodat de gebruiker weet wat er gebeurd als de betreffende actie wordt uitgevoerd (bijv. dat er op een knop staat wat er gebeurd als je er op klikt).

Aan de hand van de bovenstaande bevindingen is de volgende hypothese geformuleerd:

H2: Latijns-Amerikanen hebben behoeften aan een gebruiksvriendelijke en gestructureerde website, met duidelijke informatie en een voorspelbare navigatie

Lange termijnnoriëntatie vs. korte termijnnoriëntatie

In figuur 3 is een duidelijk verschil te zien in de termijnnoriëntatie tussen enerzijds Argentinië en Mexico, en anderzijds Nederland. Landen met een lange termijnnoriëntatie, zoals Nederland, zijn erg gericht op de toekomst en maken plannen voor die toekomst. Landen met een korte termijn oriëntatie, zoals Argentinië en Mexico, leven meer in het moment en maken nog geen vaststaand plan voor de toekomst (Hofstede, 1990).

Met betrekking tot een city trip in New York zou dit dus kunnen betekenen dat men geen planning maakt voor wat zij willen gaan doen en daardoor ook bijvoorbeeld nog geen tickets aanschaffen en dergelijk. Hierop gebaseerd is de volgende hypothese geformuleerd:

H3: Latijns-Amerikanen plannen hun trip niet voor dat zij naar New York gaan en doen daarom ook geen voorbereidende aankopen

Overige hypothesen

Naast de hypothesen uit het onderzoeksmodel, zijn er ook nog overige hypothesen toegevoegd. Deze hypothesen komen voort uit het Brand Key Model en hebben ook

betrekking op de doelgroepskenmerken. Hierbij wordt er gekeken naar de behoeften van de Latijns-Amerikanen en de attitude richting een merk.

Bij de behoeften zal er gekeken worden naar of de site aan de behoeften voldoet van de Latijns-Amerikaanse bezoeker. Hierbij zal er vooral gekeken worden naar welke behoeften er nog niet vervuld worden op de website. De hierop betrekking hebbende hypothese is als volgt geformuleerd:

H4: de website voldoet aan de behoeften van de Latijns-Amerikaanse bezoeker

Bij de attitude zal er gekeken worden naar hoe het merk wordt ontvangen door de Latijns-Amerikaanse bezoeker en wat hun attitude is ten opzichte van het merk. Hierbij ligt de focus op de eigenaar Eric, aangezien het merk om hem heen is gebouwd. De hypothese die hieruit voortkomt is als volgt geformuleerd:

H5: Latijns-Amerikanen hebben een positieve attitude tegenover de website/Eric

2.6 Operationalisatie

Het onderzoek zal worden uitgevoerd aan de hand van de stappen van het Brand positioning sheet. Eerst zal de positioneringsanalyse plaatsvinden. Zo worden de organisatie-identiteit en merkidentiteit achterhaald. Ook wordt de concurrentieomgeving geanalyseerd. Als laatste vindt de analyse van doelgroep plaats waar de focus op ligt binnen het onderzoek. In deze stap zullen de hypothesen van het onderzoek onderzocht worden. Dit onderzoek zal verlopen middels kwalitatief onderzoek. Door middel van de resultaten van het kwalitatieve onderzoek zullen de hypothesen aangenomen of verworpen worden. De conclusies met betrekking tot deze analyses worden beschreven in hoofdstuk 7. Op basis van deze conclusies worden de stappen 4 t/m 9 ingevuld om tot het positioneringadvies te komen.

3. Onderzoeksverantwoording

In de onderzoeksverantwoording wordt de methodiek van het onderzoek verantwoord. Hierbij wordt er ingegaan op de deskresearch en de fieldresearch in de vorm van kwalitatief onderzoek. Vervolgens wordt er ingegaan op de betrouwbaarheid en validiteit van het onderzoek.

3.1 Deskresearch

De eerste onderzoeksmethode die is gebruikt is deskresearch. In dit onderzoek heeft voor de volgende deelvragen deskresearch plaatsgevonden.:

- *Wat is de identiteit van New York Media Group?*
- *Wie zijn de concurrenten van Nuevayork.com en wat zijn hun eigenschappen?*

De uitgevoerde deskresearch wordt hieronder per deelvraag beschreven.

3.1.1 *Wat zijn de root strengths van New York Media Group?*

De identiteit van het merk is achterhaald door middel van deskresearch. De onderzoeker heeft hierbij de bestaande literatuur van de organisatie gebruikt omtrent merk en identiteit. Ook is er op de site gekeken naar wat er al over het merk beschreven is. Deze merkidentiteit wordt vervolgens toegepast in de Latijns-Amerikaanse markt.

3.1.2 *Wie zijn de concurrenten van Nuevayork.com en wat zijn hun eigenschappen?*

Door middel van deskresearch is ten eerste vastgesteld wie de concurrenten in de markt zijn van NuevaYork.com. De selectie van de concurrentie in de markt heeft op drie verschillende manieren plaatsgevonden:

- Google zoektermen
- Ranktracker SEO Power Suites
- Backlink check affiliate partners

Onderstaand worden deze drie manieren van deskresearch kort uiteengezet.

Google zoektermen

Dit is een relatief eenvoudige manier voor het achterhalen van de concurrentie. In de instellingen van google is de taal en locatie gewijzigd naar Latijns-Amerika. Vervolgens is er een lijst met relevante keywords opgesteld. Deze keywords zijn vervolgens ingevoerd in Google-zoekmachine. De concurrenten die vervolgens in de resultaten opkwamen, werden opgenomen in de lijst met concurrenten.

Ranktracker SEO PowerSuite

Ranktracker is een SEO programma van SEO PowerSuite. Met deze tool is er een project gestart voor NuevaYork.com. Vervolgens zijn de relevante keywords ingevuld. Binnen Ranktracker is er een categorie met betrekking tot de concurrentie. Ranktracker kan in deze categorie ook suggesties maken van de concurrentie op basis van de keywords en de backlinks. RankTracker maakt dan een ranglijst van de concurrentie, van meest relevant tot minst relevant. De positie in deze ranglijst van de concurrenten is ook opgenomen als variabele in de lijst met concurrentie.

Backlink check affiliate partners

Door middel van het programma Seo Spyglass van SEO PowerSuite zijn de backlinks van de affiliatie partners achterhaald. Hierbij is er gekeken welke Latijns-Amerikaanse websites er ook verwijzen naar de affiliate partners van NuevaYork.com, waar wij zelf ook naar verwijzen. Deze websites zijn ook opgenomen in de lijst met concurrentie.

Vervolgens zijn de grootste concurrenten geanalyseerd aan de hand van verschillende variabelen. Deze variabelen zijn gebaseerd op de online vindbaarheid en online profilering van de concurrenten. Volgens het Travel Insights rapport (2017) van de ABN Amro zijn deze

twee factoren namelijk van belang bij de online-strategie van een online reisbureau.

3.2 Fieldresearch; interviews

3.2.1 Onderzoeksmethoden

Het fieldresearch in dit onderzoek heeft plaatsgevonden door middel van kwalitatief onderzoek. Dit kwalitatieve onderzoek heeft betrekking op de volgende deelvragen:

- Wat is de identiteit van New York Media Group?
- Wat zijn de eigenschappen en cultuurkenmerken van de doelgroep van NuevaYork.com?
- Wie zijn de concurrenten van Nuevayork.com en wat zijn hun eigenschappen?

Voor de bovenstaande deelvragen is er kwalitatief onderzoek ingezet in de vorm van diepte-interviews.

Zo is de identiteit van de organisatie achterhaald door middel van een diepte-interview met de General Manager/ HR-manager van New York Media Group. De identiteit van de organisatie zal achterhaald worden door middel van kwalitatief onderzoek. De topiclijst met betrekking tot dit interview is opgenomen in bijlage 1.

Het interview met de General Manager/HR-Manager diende gedeeltelijk ook om input te genereren voor de invulling voor de merkidentiteit. Daarnaast zijn ook de twee countrymanagers van Nederland geïnterviewd voor het achterhalen van de merkidentiteit. Er is hierbij gekozen voor de countrymanagers van Nederland, omdat het merk uit Nederland afkomstig is en gebaseerd op de Nederlandse doelgroep. Daarnaast is Nederland ook een van de succesvolste markten van NYMG. De topiclijst met betrekking tot het achterhalen van de merkidentiteit is opgenomen in bijlage 2.

De focus binnen het kwalitatief onderzoek ligt op het beantwoorden van de deelvraag met betrekking tot de eigenschappen en cultuurkenmerken van de doelgroep van NuevaYork.com. Op basis van de resultaten van deze diepte-interviews zijn de hypothesen aangenomen of verworpen. In de diepte-interviews wordt er ingegaan op verschillende topics voor het beantwoorden van de deelvraag met betrekking tot de doelgroep. Hoewel hier de focus op ligt, zijn er ook nog vragen met betrekking tot de concurrentie gesteld aan de respondenten. De topiclijst met betrekking tot deze diepte-interviews is onderverdeeld in een deel voor de interne en externe respondenten. Beide topiclijsten zijn te vinden in bijlage 3.

3.2.2 Respondentselectie

De diepte-interviews met betrekking tot de doelgroep en de concurrentie zijn gehouden onder interne en externe respondenten. De interne respondenten zijn de countrymanagers van NuevaYork.com. Deze countrymanagers hebben dagelijks contact met de doelgroep door middel van de helpdesk op de website. Zij weten precies wat de behoeften zijn van de doelgroep, aangezien zij alle vragen van de doelgroep ontvangen en beantwoorden. Daarnaast zijn zij bekend met de Latijns-Amerikaanse cultuur vanwege hun afkomst of relaties met die cultuur.

Naast de countrymanagers zijn er ook externe respondenten. Deze respondenten zijn geselecteerd op de volgende criteria:

- respondent is expert vanwege afkomst uit Mexico of Argentinië
- respondent is expert, omdat er in het dagelijks leven en/of werklevens een relatie is met de Latijns-Amerikaanse/Mexicaanse/Argentijnse cultuur.

In onderstaand figuur is een overzicht van de geselecteerde respondenten opgenomen:

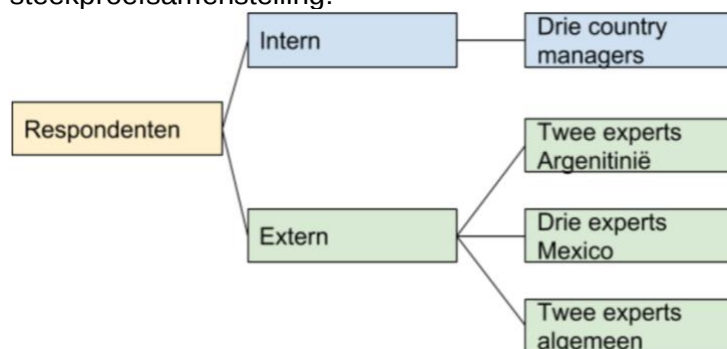
Resp. Nr.	Naam	Profiel
1	Dacil	Country Manager
2	Lorena	Country Manager
3	Paula	Country Manager

4	Karina	Lerares Spaans uit Mexico
5	Wil Pansers	Hoogleraar Latijns-Amerika
6	Anoniem	Cultureel Attaché ambassade Mexico
7	Jesus Mendoza	Mexicaanse psycholoog recent verhuisd naar Nederland
8	Stephanie	Socioloog uit Argentinië werkend bij Booking.com
9	Camila Corradi Bracco	Socioloog uit Argentinië
10	Edith	Voorzitter Latijns-Amerikaans Genootschap van Den Haag

Tabel 1 Respondentenselectie

3.2.3 Steekproefselectie

In totaal zijn er tien interviews afgenomen voor het hoofdonderzoek, bestaande uit drie interne interviews en 7 externe interviews. Bij het selecteren van de externe respondenten is ervoor gekozen om de respondenten te verdelen in de categorieën Mexico, Argentinië en algemeen Latijns-Amerika. Hierbij zijn er per categorie 2/3 respondent verworven, zodat er ongeveer een gelijke verdeling is over deze categorieën. Dit uit zich tot de volgende steekproefsamenstelling:



Figuur 5 Steekproefsamenstelling

3.2.4 Benadering respondenten

Het verzamelen van respondenten heeft via verschillende kanalen plaatsgevonden. Zo is er gegoogeld naar Latijns-Amerikaanse experts, organisaties, belanghebbenden, boekenschrijvers etc. Daarnaast is er ook aan de countrymanagers van NuevaYork.com gevraagd of zij Latijns-Amerikaanse experts kennen in hun omgeving. Het benaderen van de interne respondenten heeft als vanzelfsprekend via persoonlijk contact plaatsgevonden. De externe respondenten zijn via de mail benaderd.

In de mails zijn kort het doel van het onderzoek en de (mogelijke) bijdrage van een respondent daaraan beschreven. Indien werd gereageerd op de mail is er of telefonisch of per mail een afspraak gemaakt voor een interview. De interviews hebben meestal plaatsgevonden in Amsterdamse restaurants of cafés in Amsterdam. Twee interviews hebben telefonisch plaatsgevonden.

3.3 Betrouwbaarheid en validiteit

Eerder in de onderzoeksverantwoording is beschreven dat er voor dit onderzoek uitsluitend kwalitatief onderzoek is uitgevoerd in de vorm van interviews. Volgens B. Raessens (2015) is het bij interviews lastiger om de betrouwbaarheid en validiteit te waarborgen dan bij andere onderzoeksmethodes. Wel kan het bevorderd worden.

In onderstaande paragrafen wordt beschreven welke maatregelen er zijn genomen om de betrouwbaarheid en de validiteit te bevorderen.

3.3.1 Betrouwbaarheid

Onderstaand worden de maatregelen beschreven die zijn genomen voor het bevorderen van de betrouwbaarheid van het kwalitatieve onderzoek.

Het kwalitatieve onderzoek is uitgezet in de vorm van diepte-interviews met Latijns-Amerikaanse experts. Er is gekozen voor Latijns-Amerikaanse experts en niet voor de doelgroep zelf (Latijns-Amerikaanse toeristen). Dit is ten eerste vanwege het feit dat het lastig is om de doelgroep te bereiken vanwege de taal en de geografische afstand. Daarnaast is er juist voor experts gekozen, omdat zij het gedrag van de gehele doelgroep kunnen verklaren en niet alleen van individuen zelf.

Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek, zodat de kenmerken en eigenschappen van doelgroep niet alleen maar achterhaald zijn, maar ook verklaard konden worden. Dit gebeurde door over bepaalde eigenschappen en kenmerken van de doelgroep door te vragen en de diepte in te gaan met de respondent.

Bij het kwalitatieve onderzoek is ervoor gekozen om tien respondenten te interviewen. De verdeling hiervan is drie interne en zeven externe respondenten.

Bij het selecteren van de externe respondenten is er niet alleen gekeken naar het criterium dat de respondent een expert is, maar ook naar land van herkomst van de respondent of zijn of haar expertisegebied. Daarom zijn er niet alleen respondenten uit Mexico óf Argentinië geselecteerd, maar is hier een verdeling tussen gemaakt. Hiernaast zijn er ook respondenten geselecteerd met de Latijns-Amerikaanse cultuur als geheel als expertisegebied. Hierdoor is sprake van een evenwichtige verdeling tussen de respondenten als het gaat om het land van herkomst en expertise.

Daarnaast is er, bij het selecteren van experts die afkomstig zijn uit Argentinië of Mexico, ook gekeken naar achtergrond van deze respondent, en dan voornamelijk naar zijn of haar opleiding of loopbaan. Criterium daarbij was dat de loopbaan of studie ook raakvlakken moest hebben met dit onderzoek. Vandaar dat er een docent, een socioloog en twee psychologen zijn geselecteerd. Van hen werd verwacht dat zij zich door hun achtergrond kunnen verdiepen in het gedrag van de doelgroep.

Bij het onderzoek is er ook gebruik gemaakt van de concurrenten van NuevaYork.com. Er is gevraagd waarom zij verwachten dat een doelgroep wel of niet voor een bepaalde concurrent zal kiezen. Vervolgens is er gevraagd om de concurrenten en NuevaYork.com te ranken en dit toe te lichten. De antwoorden van de respondent gaven weer nieuwe inzichten die niet voortkwamen uit de antwoorden op de vragen.

De interviews zijn allemaal opgenomen met opnameapparatuur. Hierdoor kon er bij het uittypen van het transcript het letterlijke interview uitgeschreven worden en is er geen relevante informatie verloren gegaan.

3.3.2. Validiteit

Onderstaand worden de maatregelen beschreven die zijn genomen voor het bevorderen van de validiteit van het kwalitatieve onderzoek.

Er is gekozen voor semigestructureerde interviews. Dit bood de interviewer ruimte om van de structuur af te wijken, wanneer het gesprek hiervoor aanleiding gaf, bijvoorbeeld om verdiepende vragen te stellen.

De topiclijst voor het interview met de experts is pas volledig opgesteld na de interviews met de countrymanagers van NuevaYork.com. Hierdoor zijn hun antwoorden en suggesties ook meegenomen bij het opstellen van de topiclijst voor het interviewen van de experts.

Bij het selecteren van de respondenten zijn experts vanuit verschillende invalshoeken en expertises geselecteerd. Zo is ten eerste een verdeling gemaakt in interne en externe respondenten. De externe respondenten, ook wel de Latijns-Amerikaanse experts, zijn ook weer te verdelen in respondenten met expertise van Argentinië, expertise van Mexico of expertise van Latijns-Amerika als geheel. Vervolgens is de achtergrond van elke respondenten ook erg verschillend, gekeken naar opleiding en loopbaan. Bovenstaande zorgt voor een valide respondentenverdeling (Raessens, 2015).

De eigen mening en voorkeur met betrekking tot de verschillende onderwerpen zijn niet expliciet gemaakt tijdens de interviews, waardoor geen invloed is uitgeoefend op de antwoorden van de respondenten en daarmee op de resultaten van het onderzoek. Ook zijn er controlevragen gesteld tijdens de interviews, bijvoorbeeld om sociaalwenselijke antwoorden te voorkomen (Raessens, 2015).

4. Identiteit New York Media Group

In dit hoofdstuk wordt de identiteit beschreven van New York Media Group. Hierbij is eerst de organisatie-identiteit achterhaald. Vervolgens is de merkidentiteit achterhaald. De merkidentiteit is gebaseerd op het Nederlandse merk NewYork.nl, omdat dit het eerste merk van New York Media Group is. Daarnaast is dit één van de meest succesvolle merken van NYMG. NewYork.nl is hét fundament van de organisatie NYMG.

4.1 Organisatie-identiteit

Onderstaand wordt organisatie-identiteit van NYMG samengevat. De informatie in dit hoofdstuk is gebaseerd op informatie uit het interview met de General Manager (bijlage 15) en op the visual image van NYMG (zie bijlage I). De visual image omschrijft het gehele bedrijfsconcept van NYMG. Bij het omschrijven van de organisatie-identiteit is ervoor gekozen om de theorie van van Riezebos & van der Grinten te gebruiken. Volgens deze theorie zijn er zes verschillende factoren waarmee je de organisatie-identiteit in kaart kan brengen, namelijk: historie, missie en visie, kerncompetenties, organisatie- en klantwaarden, cultuur en bedrijf oriëntatie (Riezebos, 2015). Onderstaand wordt de organisatie identiteit middels deze zes factoren omschreven.

4.1.1 Historie NYMG

New York Media Group is opgericht in het jaar 2010 door Eric Lang. Voor de oprichting van NYMG verhuisde Eric Lang naar New York, vanwege zijn liefde voor de stad en voor de vrouw die hij daar had ontmoet. Eric kreeg vanuit Nederland veel vragen over wat te doen en waar te verblijven in New York. Hierom besloot hij een word-document te maken met al zijn ervaringen en tips. Op een dag kreeg hij de mogelijkheid om het domein NewYork.nl te kopen en van die mogelijkheid heeft hij gebruikgemaakt.

NewYork.nl betekende uiteindelijk ook het begin van NYMG. Het succes van NewYork.nl zorgde er uiteindelijk ook voor dat NewYorkCity.fr werd gelanceerd. Ook deze site bleek op de dag van lancering al een succes te zijn. Vanaf dit moment zag Eric dat hij iet speciaals in handen had en nog voor veel meer landen NewYork-websites kon lanceren. Momenteel is NYMG in totaal 16 websites over de stad New York rijk in 13 verschillende talen.

4.1.2 Missie en visie

De missie van NYMG luidt als volgt:

To offer first and second- time travelers a reliable, innovative and personal source of information and to deliver superior tailored advice about New York.

Het bieden van betrouwbare, innovatieve en persoonlijke informatie over New York en het geven van advies op maat over de New York aan reizigers die deze stad voor de eerste of voor de tweede keer bezoeken.

De visie van NYMG luidt als volgt:

'To be the leading and most customer-focused international platform* about New York.

'Het meest toonaangevende en klantgerichte internationale platform* over de stad New York.

*platform: app, social media, websites en offline kanalen

4.1.3 Kerncompetenties

New York Media Group heeft vier kerncompetenties geformuleerd. Deze worden hieronder kort beschreven:

Love for New York

Door de liefde van Eric voor de stad is alles begonnen. Daarom is dit dan ook de belangrijkste kerncompetentie. Deze liefde voor New York zit niet alleen in Eric, maar wordt in de gehele organisatie gedeeld.

Curated content

De content op de websites is een eerlijke en persoonlijke bron van informatie. Alles wat op de site staat is getest door Eric zelf, waardoor je weet dat je de informatie kan vertrouwen. De informatie op de site wordt ook continue geüpdatet, aangezien New York altijd veranderd.

Gelocaliseerde kennis

De verschillende websites zijn gespecificeerd naar de verschillende landen en de cultuur van deze landen. De sites zijn dus niet alleen maar vertaald, maar de content is ook gelokaliseerd zodat het goed aansluit op de verschillende culturen.

Service

NYMG verleent uitstekende service aan de klanten. De klanten kunnen op elk moment en via verschillende kanalen contact opnemen met Eric, waarna ze op een vriendelijke en behulpzame manier worden geholpen.

4.1.4 Organisatie- en klantwaarden

Uit de interviews is gebleken dat de klantwaarden van de organisatie erg overeenkomen met de organisatiewaarden. Het management wil namelijk dezelfde waarden op de werkvloer hanteren, als de waarden die het merk uitstraalt naar de klant.

De organisatie- en klantwaarden zijn opgenomen in onderstaande tabel:

Organisatiewaarden	Klantwaarden (Ericness)
Behulpzaam	Behulpzaam
Vriendelijk	Vriendelijk
Eerlijk	Eerlijk
Betrouwbaar	Betrouwbaar
Persoonlijk	Persoonlijk
Gelijkwaardigheid	

Tabel 2 Organisatie- en klantwaarden NYMG

4.1.5 Cultuur

In de bijlage is het organogram van NYMG opgenomen. In het interview werd meteen al geconstateerd dat deze hiërarchie alleen dient voor de structuur binnen de organisatie, maar dat er geen sprake is van een hiërarchie en machtsverhouding. Elk individu wordt als een

gelijke gezien en er is veel individuele vrijheid. Samenwerking, creativiteit, gelijkwaardigheid en persoonlijke groei staan centraal op de werkvloer. Uit bovenstaande kan geconcludeerd worden dat de cultuur binnen NYMG het beste past bij een adhocratie.

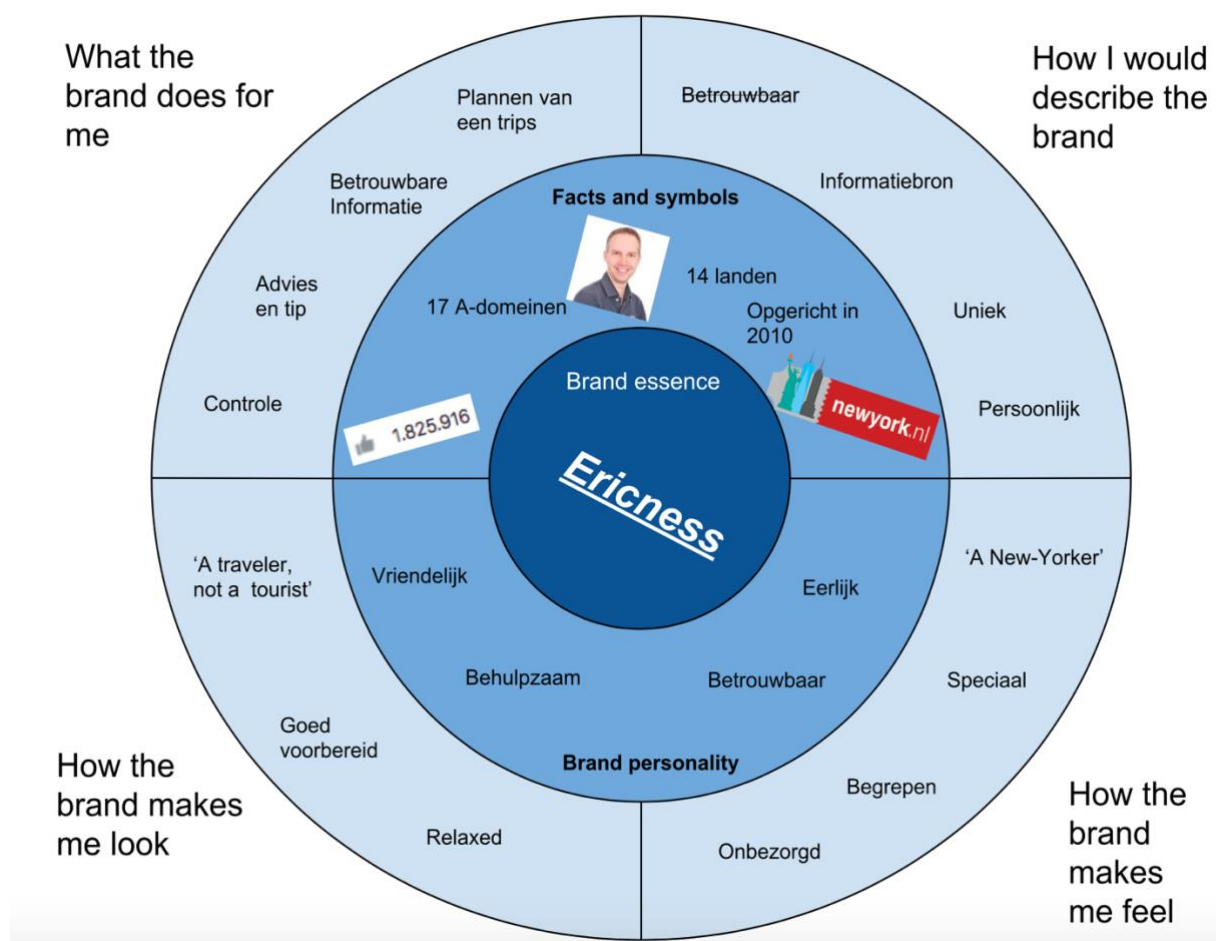
4.1.6 Bedrijfsoriëntatie

De bedrijfsoriëntatie geeft aan waar de focus op ligt binnen de organisatie. De focus kan liggen op het product, het proces, de externe markt of het concept. Uit de organisatie identiteit van NYMG is te concluderen dat de focus van het bedrijf op het concept ligt, NYMG is dus een conceptgeoriënteerde organisatie met zowel een sterk intern beeld als een sterk extern beeld. Een conceptgeoriënteerde organisatie wordt namelijk gekenmerkt door een wij-oriëntatie, een adhocratie cultuur en een sterke missie en visie. (Riezebos & Van der Grinten, 2015)

4.2 Merk identiteit

De merkidentiteit is op basis van de interviews met de countrymanagers (bijlage 16), het interview met de General Manager/HR manager (bijlage 15) en het interne document met betrekking tot de merkidentiteit. Om de merkidentiteit overzichtelijk te maken en samen te vatten is ervoor gekozen om het Brand Essence Wheel in te vullen op basis van de resultaten.

Het Brand Essence Wheel werkt door middel van verschillende attributen van het merk, naar de merkidentiteit toe. Het Brand Essence Wheel voor NYMG wordt hieronder weergegeven.



Figuur 6 Brand essence wheel; merkidentiteit NuevaYork.com

5. Analyse van de concurrentieomgeving

In het Brand Key Model wordt de concurrentieomgeving als eerst geanalyseerd. Eerst zijn de concurrenten geselecteerd door middel van verschillende analyses. Vervolgens zijn de grootste concurrenten geselecteerd en geanalyseerd op verschillende relevante variabelen. Deze analyse is gebaseerd op zowel deskresearch als field research. In dit hoofdstuk worden de resultaten hiervan samengevat. De resultaten van het deskresearch staan in bijlage 7. De verbatims met betrekking tot het field research staan in bijlage 14. Daarna wordt de concurrentie-omgeving weergegeven door middel van een POP's en POD's analyse de (Kotler & Keller, 2012).

5.1 Deskresearch

De concurrentieomgeving van NuevaYork.com is vastgesteld door middel van verschillende online competitor tools. Uit deze analyses zijn in totaal 12 relevante concurrenten van NuevaYork.com voorgekomen. Deze analyse is verder beschreven in bijlage 7.

Na het vaststellen van de concurrenten, heeft er een analyse van de concurrenten plaatsgevonden op verschillende variabelen. Volgens het Travel Insights rapport (2017) van de ABN Amro zijn er twee factoren van belang bij de online-strategie van een online reisbureau, namelijk de online vindbaarheid en online profilering.

Voor het analyseren van de online vindbaarheid zijn de variabelen Domain Authority en MozRank gebruikt. Domain Authority is een indicator waarmee aangegeven wordt hoe een site in de zoekmachine resultaten scoort. Domain Authority is een goede manier om de sterkte van je website tegenover andere websites te vergelijken. MozRank vertegenwoordigt de populariteit van een website. De MozRank is een score van 1 t/m 10, gebaseerd op de pagina's die naar die pagina verwijzen én de MozRank van die pagina's (Dalibor Buzic, 2014).

Online profilering heeft voornamelijk betrekking op het vergroten van de naamsbekendheid door het inzetten van verschillende onlinemediakanalen, waaronder social media een groot onderdeel is.

Voor het analyseren van de online profilering zal er gekeken worden naar het bereik en gedrag op de sociale mediakanalen en overige kanalen gekeken.

Naast de online vindbaarheid en online profilering is er ook een 'overige' variabele toegevoegd waarin onderscheidende zaken op de website van NuevaYork.com en de concurrenten genoemd worden. Over het algemeen komt de content van de websites overeen, waardoor er alleen maar in wordt gegaan op de afwijkende aspecten in kolom 'overig'. De analyse van de geselecteerde concurrenten op bovenstaand variabelen, resulteert uit de tabel in bijlage 7.

Uit de tabel in bijlage 7 is te concluderen dat er voor NuevaYork.com sprake is van drie grote concurrenten, namelijk Chicas En New York, NuevaYork.net en New York Ando. In onderstaande tabel worden de concurrenten vergeleken met NuevaYork.com:

Organisatie	Online vindbaarheid		Online profilering			Overig
	DA	MozRank	Facebook	Instagram	Overige kanalen	
NuevaYork.com	38	3.30	80.000	6300*		- Helpdesk via email, WhatsApp en FB.
Chicas en NY	29	2.90	365.000	5300	- Online Chica's en New York 'tv' serie - Artikelen/interviews in meer dan 15 magazines/kranten - 5 online interviews op radio/tv-platformen	- Reisgids: Chicas en New York - Chicas Card: credit card en voordeelpas van

					- Meer dan 10 offline magazines/kranten - Aanwezigheid op 4 evenementen als film premières	Chicas en New York
NuevaYork.net	39	3.40	91.000*	3300*	Overkoepelende reisorganisatie is voornaamste kanaal naar de website.	- APP: Nueva York by Civitatis - Eigen excursies en tours in NY met reviews - Onderdeel grote reisorganisatie
New York Ando	27	3.20	20.000	6000	Geen overige kanalen	-

Tabel 3 Grootste concurrenten vergeleken met NuevaYork.com

* Het bereik is niet van een pagina toegewijd aan de website, maar voor meerdere landen of van een overkoepelende organisatie.

5.2 Fieldresearch

In de interviews met de Latijns-Amerikaanse experts zijn er ook vragen stelt met betrekking tot de drie grootste concurrenten die voortkomen uit de bovenstaande deskresearch. Hierbij is er gevraagd naar hun mening over de website en de content van de concurrent. Ook is er gevraagd om de concurrenten ranken, naar de website waarbij ze verwachten dat de meeste voorkeur heeft voor de Latijns-Amerikaan, naar de website die zij verwachten dat de minste voorkeur heeft. De resultaten van het interview worden onderstaand beknopt beschreven.

5.2.1 Chica's en New York

Over Chicas en New York waren de respondenten over het algemeen positief. Het design van de website werd als modern en toegankelijk ervaren. Voor tips en informatie werd de website als een ideale bron gezien.

Voor alle respondenten was het wel meteen duidelijk dat het meer een blog was dan een commerciële website, wat in het geval van deze website ook het geval is.

Voor sommige respondenten werd de website niet hoog gerankt vanwege het feit dat het puur gericht is op vrouwen, waardoor niet alle respondenten zich aangesproken voelde.

Over het algemeen werd deze concurrent als positief ervaren voor het achterhalen van tips en informatie over de stad New York. Wel vond men de website minder persoonlijk dan NuevaYork.com, aangezien men op NuevaYork.com ook echt contact op kan nemen met Eric.

5.2.2 NuevaYork.net

NuevaYork.net werd over het algemeen positief ontvangen als een commerciële website met een duidelijke structuur en een mooi design. De respondenten gaven aan dat ze verwachten dat men veel vertrouwen zou hebben in deze concurrent aangezien ze het karakter hebben van een grote organisatie en vanwege de verschillende certificaten en banners. Ook werd de betrouwbaarheid vergroot door de reviews.

Over het algemeen werd deze concurrent het hoogste gerankt door de respondenten. Dit kwam voornamelijk vanwege het commerciële karakter en dat het duidelijk was wat het doel is van de website, namelijk verkopen.

5.2.3 New York Ando

New York Ando werd gemengd beoordeeld door de respondenten. Meeste respondenten was de eerste indruk die van een rommelige homepage en design. Zij vonden dat er teveel tegelijk werd gepresenteerd op de website; banners, foto's, veel kleuren.

Wat wel als positief werd gezien waren de verschillende categorieën in het menu. Alle respondenten vonden dat alles wat voor een Latijns-Amerikaan relevant is in het menu staat. New York Ando werd vaak op de laatste positie gezet bij het ranken van de concurrenten. Dit

is voornamelijk te wijten aan het onduidelijke en rommelige design van de website.

5.2.4 Ranking

In de interviews is er aan de respondenten gevraagd om een ranking te maken van de concurrentie en NuevaYork.com. Daar kwam NuevaYork.com gemiddeld als derde uit. Vaak werd NuevaYork.net op de eerste plek gezet, vanwege het commerciële karakter en de betrouwbaarheid van de website. Vervolgens werd Chicas en NewYork vaak genoemd als tweede, vanwege het duidelijke karakter van een blog met de mogelijkheid om advies te vragen en tips te krijgen. NuevaYork.com werd meestal als derde genoemd, omdat de website het midden houdt tussen NuevaYork.net en Chicas en New York. Dit wordt als negatief gezien, aangezien het hierdoor niet duidelijk wordt wat het doel is van de website; verkopen of advies en tips geven? New York Ando eindigde gemiddeld het vaakst op de laatste plaats vanwege het rommelige en onprofessionele karakter.

5.3 POP en POD's analyse

Na het in kaart van de concurrentie in de markt, kunnen er punten van verschil en punten van overeenkomst worden geïdentificeerd. Deze zijn verwerkt in de POP's en POD's analyse in bijlage 8. De POD-analyse is uitgevoerd op dezelfde variabelen waarmee de concurrenten zijn geanalyseerd. Daarnaast zijn ook de variabelen 'algemeen' en 'kwalitatief' toegevoegd. Bij de variabele 'algemeen' worden de algemene kenmerken van de concurrenten en NuevaYork.com met elkaar vergeleken. De variabele 'kwalitatief' heeft betrekking op de resultaten van het kwalitatieve onderzoek in paragraaf 5.2. Voor de leesbaarheid van het document is deze analyse in bijlage 8 toegevoegd. De conclusies met betrekking tot de concurrentie worden behandeld in hoofdstuk 7.

6. Analyse van de doelgroep

In dit hoofdstuk worden de resultaten van de analyse van de doelgroep besproken. Deze analyse is gebaseerd op de hypothesen uit het theoretisch kader. Deze hypothesen zijn gebaseerd op het model van Hofstede met betrekking tot de cultuurdimensies. De resultaten worden per hypothese weergegeven. De resultaten komen voort uit de analyseschema's in de bijlage. De schema's zijn gebruikt voor het analyseren van de uitspraken met betrekking tot elke hypothese. Alle uitspraken zijn in dit hoofdstuk vertaald naar Nederlands voor het vergemakkelijken van de leesbaarheid.

6.1 H1: NuevaYork.com komt in de perceptie van de Latijns-Amerikaan als betrouwbaar over

In de interviews werd verschillende malen aangegeven dat Latijns-Amerikanen minder vertrouwen hebben in het online betalen en aankopen doen. Redenen die hiervoor genoemd werden, zijn onder andere de angst om opgelicht te worden en het wantrouwen in de banken in Latijns-Amerika als zodanig. Daarnaast wordt de gewenning aan en het vertrouwen in cashgeld en het fysiek betalen als reden gegeven om minder gauw over te gaan op online betalen. Zo zei respondent 5: 'Ze nemen liever dollars mee naar de USA om daar een kaartje kopen, dan dat ze het online kopen.'

Bij de vergelijking met Europese of de Nederlandse culturen wordt ook aangegeven dat het vertrouwen in online betalen in vergelijking met de Europese cultuur lager zou zijn. Zo zei respondent 7: 'Het vertrouwen in online betalen is hier minder vanwege het feit dat er minder vertrouwen is in de banken dan in Nederland.'

Naast het in algemene zin lage vertrouwen in online betalen, wordt ook veel aangegeven dat Latijn-Amerikanen de voorkeur hebben voor grote onlineorganisaties in plaats van kleine of persoonsgebonden organisaties. Hierbij wordt als reden gegeven dat Latijns-Amerikanen het prettig vinden wanneer het duidelijke is dat er een (groot) bedrijf achter een bepaald merk staat. Dit geeft bij hen meer zekerheid dat een website betrouwbaar is en dat ze als klant goed geholpen worden als zich problemen voordoen. Respondent 9. Illustreert dit met het volgende voorbeeld: 'Bij, bijvoorbeeld, een bedrijf als Airbnb weet je met wie/wat je contact op kan nemen en hebt je zekerheid dat je probleem zal worden opgelost'.

De respondenten gaven aan dat bepaalde aspecten van het merk als betrouwbaar overkomen en bepaalde aspecten als onbetrouwbaar. Het advies dat Eric geeft en de informatie op de website wordt over het algemeen als betrouwbaar gezien, aangezien Eric zelf in New York woont en daardoor uit eigen ervaring spreekt.

Wat de site voor de respondenten site onbetrouwbaar maakt is vooral het beeld dat de site wordt beheerd door één persoon en dat het niet duidelijk is dat er een grote organisatie achter die persoon zit. Respondenten weten niet zeker of zij Eric kunnen vertrouwen wanneer zij bijvoorbeeld activiteiten willen boeken. Zo zei respondent 9: 'Als ik kaartjes bij hem koop, hoe weet ik dan zeker dat ik ze daadwerkelijk ga krijgen?'.

Gebaseerd op bovenstaande resultaten wordt hypothese 1 verworpen. Zo is er over het algemeen weinig vertrouwen in het online betalen en in kleinere organisaties. Er is minder vertrouwen in het merk en de persoon van Eric, omdat niet duidelijk is dat er geen grote organisatie achter Eric en het merk zit.

6.2 H2: Latijns-Amerikanen hebben behoeften aan een gebruiksvriendelijke en gestructureerde website, met duidelijke informatie en navigatie

Door de respondenten is vaak aangegeven dat Latijns-Amerikanen het over het algemeen belangrijk vinden dat een website gebruiksvriendelijk is en niet te gecompliceerd. Veel respondenten gaven aan dat ze er niet van houden als er veel tijd en moeite in het gebruik

van een website moet worden gestoken. Net te veel moeite wordt onder andere bedoeld: het te vaak moeten doorklikken voor het gewenste resultaat of te veel informatie op een website, waardoor te lang moet worden gezocht naar de gewenste informatie. Daarnaast is ook vaak aangegeven dat Latijns-Amerikanen er niet van houden als er te veel keuzes zijn. Zo zei respondent 2: 'Wanneer je ze één ding aanbiedt dan kopen ze het, wanneer je ze tien verschillende dingen aanbiedt zijn ze overweldigd en zullen ze uiteindelijk niks kopen'.

In de interviews werd er ook veel over de gebruiksvriendelijkheid en duidelijkheid van de website zelf gezegd. Zo is er vaak aangegeven dat er veel geklikt moet worden in de website, voordat men de pagina bereikt die wordt gezocht. Vooral met betrekking tot het kopen van een ticket is vaak aangegeven dat dit te moeilijk en tijdrovend is. Als voorbeeld wordt er vaak het kopen van een ticket van een Broad Way-show gebruikt. Hierbij geven de respondenten aan dat het te veel moeite is om over gaan tot de aankoop. In het algemeen wordt er vaak aangegeven dat de website te veel informatie en opties bevat. Het bovenstaande wordt bevestigd door de countrymanager van de website (respondent 2.) zelf. Zij zei namelijk het volgende: 'Onze website bestaat uit veel informatie en uitleg en veel tekst. Hierdoor verwacht ik dat we een deel van de potentiële klanten die iets willen kopen kwijtraken'.

Enkele respondenten vonden het verwarrend dat de website opgebouwd is uit verschillende menu's en dat bepaalde informatie in meerdere menu's staat en andere informatie niet. Er is namelijk een hoofdmenu, maar daaronder bevindt zich nog een andere menu's en ook op de hoofdpagina is er een menu aan de linkerkant en de rechterkant. Zo zei respondent 9: 'Het is verwarrend dat dezelfde informatie zich bevindt in het menu aan de bovenkant, in het menu aan de zijkant én in het menu onder het hoofdmenu. Ik ben overal in geïnteresseerd en ben bang dat ik iets mis.'

Op bovenstaande resultaten gebaseerd wordt hypothese 2 aangenomen. Over het algemeen houden Latijns-Amerika ervan als een website duidelijk gestructureerd is en men makkelijk kan navigeren op de website. NuevaYork.com werd niet ervaren als een gebruiksvriendelijke en duidelijke website. In de perceptie van de Latijns-Amerikaan is er teveel informatie op de website en moet men teveel moeite doen om op de gewenste pagina te komen of aankopen te doen.

6.3 H3: Latijns-Amerikanen plannen hun trip niet voor dat zij naar New York gaan, waardoor men ook nog geen aankopen doet voor de activiteiten die men wil gaan doen.

De antwoorden van de respondenten met betrekking tot deze hypothese komen sterk overeen. Over het algemeen wordt er aangegeven dat Latijns-Amerikanen meer in het moment leven en niet veel met de toekomst bezig zijn. Respondenten geven aan dat Latijns-Amerikanen niet houden van plannen, omdat zij graag flexibel willen en spontane keuze willen maken. Volgens respondent x is die flexibiliteit een gevolg van de instabiliteit in de landen in Latijns-Amerika. Zo zei ze: 'We zijn niet gewend aan stabiliteit in Argentinië. We zijn gewend aan veel veranderingen. Daarom zien wij het nut niet van het maken van een planning en het denken aan de toekomst'.

Het niet maken van een planning wordt ook vaak aangegeven als een groot verschil tussen de Latijns-Amerikaanse en de Nederlandse c.q. Europese cultuur. Zo zei respondent 10: 'Ja dat (n.b.: het niet maken van een planning) is een groot verschil met onze Angelsaksische cultuur, van alles plannen enzo. Zij lachen er altijd om wanneer wij voor een afspraak onze agenda trekken en een afspraak voor over een paar weken of maanden maken'.

In de interviews wordt vaak gesteld dat het niet plannen in het algemeen ook een belangrijk

cultureel verschil is bij het plannen van een citytrip (naar New York). Zo zei respondent 8 geheel spontaan aan het begin van het interview: 'Een belangrijk ding met betrekking tot de trip en de attracties is dat wij geen dingen plannen van tevoren, zoals Europeanen dat doen. We maken geen planning van wat we gaan doen en wanneer we dat gaan doen'. De meeste respondenten geven wel aan dat de vlucht en het hotel wel van tevoren worden geboekt, maar dat de overige zaken nog niet.

Het gevolg van het niet maken van een planning is dat ze daardoor ook niet van tevoren tickets zullen gaan kopen voor bijvoorbeeld een museum of een sportwedstrijd, maar dit pas doen wanneer ze in New York zijn. Dit zei een countrymanager (respondent 3) ook: 'meestal zeggen de bezoekers van; hoi ik wil graag naar deze show of dit museum, waar kan ik de kaartjes in New York kopen? Ik denk dat ze op onze site kijken om zich te oriënteren en dan vervolgens pas wat in New York gaan kopen'. Ook respondent 6 zegt hierover: 'wanneer ze er nog niet over na aan het denken zijn (n.b.: het kopen van een ticket), zullen ze het ook nog niet aanschaffen'.

Enkele respondenten hebben ook suggesties gegeven om ervoor te zorgen dat de Latijns-Amerikaanse bezoeker van de website wél tickets of andere services aanschaffen voordat ze de trip doen als. De populairste suggestie is de verwachting dat de Latijns-Amerikanen wel iets van tevoren zullen aanschaffen als ze een speciaal aanbod krijgen met korting. Zo zei respondent 8: 'een reden dat ze wel van tevoren iets zouden kopen is wanneer ze een goed en voordelig aanbod krijgen'.

Enkele respondenten verwachten ook dat ze bij heel populaire of unieke attracties ook eerder over zouden gaan op de verkoop voor het maken van de trip, vanwege uitverkoop of lange wachtrijen.

Gebaseerd op de bovenstaande resultaten wordt hypothese 3 aangenomen. Over het algemeen is de Latijns-Amerikaan niet gericht op de toekomst en maakt deze geen planning. Deze mentaliteit werkt ook door bij het maken een trip naar New York. Dit heeft als gevolg dat er, op enkele uitzondering na, ook geen aankopen van tevoren plaats zullen vinden naast het vliegticket en het hotel.

6.4 H4: de website voldoet aan de behoeften van de Latijns-Amerikaanse bezoeker

De behoeften van de Latijns-Amerikanen richten volgens de respondenten voornamelijk op informatie over de basisattracties. Dit wordt door vrijwel elke respondent genoemd. Als basisattracties worden beschouwd: de wolkenkrabbers, het vrijheidsbeeld, museums, restaurants, Broad Way-musicals, Time Square, etc. Naast de basisattracties geven veel respondenten ook aan dat shoppen erg belangrijk is voor Latijns-Amerikanen. Vooral Argentijnen gaan soms alleen maar voor het shoppen naar New York. De reden hiervoor is volgens meerdere respondenten dat de kleding in de Latijns-Amerikaanse landen veel duurder is dan in New York. Ook geven de countrymanagers aan dat zij erg veel vragen krijgen over shoppen in New York.

Enkele respondenten geven ook aan dat eten heel erg belangrijk is, vooral voor Argentijnen. Zo zei respondent 9: 'Eten is extreem belangrijk voor Argentijnen, dus ook wat voor restaurants er zijn, waar die te vinden zijn, wat het menu is, en voor waar Argentijnse restaurants zijn.'

Naast de behoeften van de Latijns-Amerikaan waarin de website voorziet, zijn er ook zaken genoemd die zouden kunnen worden toegevoegd aan de website. Daarbij gaat het om zaken waarover weinig of niets op de website staat.

Wat hierin vooral naar voren komt is dat shoppen voor Latijns-Amerikanen één van de meest belangrijke, zo niet dé belangrijkste reden is om naar New York te gaan. Zo zei respondent 8: 'Heel erg belangrijk is shoppen, kleding, elektronica. Mensen gaan echt soms puur alleen voor het shoppen naar de USA en dan vooral naar New York of Miami'.

Respondenten geven daarom aan dat het een goede idee is om een aparte rubriek over shoppen aan de website toe te voegen of dat de informatie over shoppen op de website zou moeten worden uitgebreid.

Daarnaast wordt er heel vaak aangegeven dat Latijns-Amerikanen altijd op zoek zijn naar kortingen en naar de beste deals. Volgens één van de countrymanagers typeert dit de typische Latijns-Amerikaanse klant.

Het toevoegen van meer Latijns-Amerika-specifieke informatie is volgens verschillende respondenten ook een kansrijke actie. Zo wordt er door twee respondenten letterlijk voorgesteld om een categorie toe te voegen met informatie over Latijns-Amerika in New York. Ook wordt dit voorgesteld door één van de countrymanagers. Zij zegt namelijk: 'de .com website zou meer gericht kunnen zijn op de Latijns-Amerikaan. Met meer specifieke onderwerpen gerelateerd aan Latijns-Amerika.'

Een pagina waar ook veel nadruk op werd gelegd door de respondenten, is de pagina over het aanvragen van een ESTA voor het bezoek aan New York. Veel respondenten valt namelijk op dat deze pagina onderdeel is van de website, terwijl iemand uit Latijns-Amerika helemaal geen ESTA kan aanvragen, maar aangewezen is op een visum. De visumaanvraag is een heel ander en gecompliceerd traject. Daarom suggereren de respondenten om de pagina over het aanvragen van een ESTA vervangen door een pagina over het aanvragen van een visum.

Gebaseerd op bovenstaande wordt hypothese 4 verworpen. Voor een groot deel voldoet de website aan de behoeften van de Latijns-Amerikaan. Echter, om volledig in deze behoeften te voorzien, zijn enkele uitbreidingen van de website mogelijk en gewenst. Daarbij gaat het voornamelijk om het toevoegen van meer shopping-gerelateerde content en het aanbieden van meer deals en kortingen.

6.5 H5: Latijns-Amerikanen hebben een positieve attitude/perceptie tegenover het merk en de website

Aangezien het merk gebaseerd is op Eric, is er vooral gekeken naar wat de verwachte attitude tegenover Eric is. Hierbij zijn er zowel positieve als negatieve bevindingen. Een onderwerp dat veel is aangehaald is de nationaliteit van Eric. Vrijwel alle respondenten geven aan dat het duidelijk is voor een bezoeker dat Eric zelf niet uit Latijns-Amerika komt. Verwacht wordt echter, dat dit niet voor problemen zorgt. Eric heeft namelijk een westers uiterlijk en de Latijns-Amerikanen hebben een positief beeld van de westerse landen en cultuur.

Er is maar één respondent die verwacht dat het een positieve invloed zou hebben op het verkeer naar de website als de identiteit van Eric Latijns-Amerikaans zou zijn. Over het algemeen zijn respondenten positief over Eric en vond ze Eric behulpzaam, vriendelijk en aardig.

Enkele respondenten toen echter een negatieve attitude tegenover Eric. Zo heeft respondent 8 moeite met het plaatsen van Eric. Ze zei namelijk: het eerste wat ik denk is: Wie is Eric nou precies: een expert, een agent? Wie is deze persoon?'

Een andere respondent (9) vindt het lastig om Eric te vertrouwen, aangezien hij er geld aan verdiend als iemand iets op de website koopt. Ze zei: 'een van de eerste dingen die ik verwacht dat ze zullen denken is dat hij er geld mee verdient. Dus kan ik hem wel vertrouwen?'

Vooraf respondent 6 is niet te spreken over Eric. Hij vindt vooral dat Eric te veel op de voorgrond en te aanwezig is. Hij zei: 'Eric is te veel op de voorgrond. Ik wil naar New York toe, maar het eerste wat ik zie is Eric en niet een foto van New York ofzo.' Later zegt hij: 'als Eric wat meer op de achtergrond zou zijn, is het helemaal prima'.

De perceptie van de website is een onderwerp waar veel respondenten moeite mee hebben. Veel respondenten verwachten dat de Latijns-Amerikaan de website moeilijk zal kunnen plaatsen: Is het nu een blog of is het meer een commerciële website? Dit is een vraag die veel respondenten stellen. Respondent 8 zei letterlijk: Jullie website bevindt zich in het midden tussen een blog en een commerciële website.

Wat voor respondenten vooral niet duidelijk is bij het bezoeken van de site is dat ze, naast het vergaren van informatie en tips, ook daadwerkelijk activiteiten kunnen boeken en zaken kunnen aanschaffen via de website. Zo vroeg respondent 7, nadat we de website al 10 minuten aan het bespreken waren, het volgende: 'Maar even voor de zekerheid: Als ik naar New York op vakantie wil en ik alvast dingen wil kopen voor mijn trip, kan dat dan op jullie website?'

Omdat dat dit voor veel respondenten niet duidelijk is, geven ze aan dat ze daarom verwachten dat de website alleen voor informatie zal worden bezocht en een website van een andere organisatie voor boekingen en aankopen. Zo zei respondent 7: Als ze informatie of specifieke tips willen dan zullen ze naar jouw website gaan, maar als ze wat willen kopen dan gaan ze liever naar een andere organisatie waar het duidelijk is dat ze wat kunnen kopen.'

Het bovenstaande wordt ook bevestigd door één van de countrymanagers, ze zei in haar interview het volgende: 'Ik heb een theorie; deze website (nuevayork.net) is bedoeld voor mensen die wat willen kopen. Dit is bij ons het nadeel van het niet hebben van een commerciële benadering. Ze houden van onze site en Eric, maar we genereren minder sales. De bezoekers van onze website realiseren zich niet dat ze ook wat kunnen kopen.'

Uitgaande op bovenstaande resultaten wordt hypothese 5 verworpen. Eric wordt over het algemeen positief gewaardeerd door Latijns-Amerikanen. Verdeeld zijn de respondenten over de vraag of Eric zich teveel op de voorgrond stelt of niet. Deze respondenten verwachten een website over New York en het eerste wat ze zien is Eric.

De Latijns-Amerikaan vindt het lastig om een duidelijk beeld te krijgen van de website. Het is vooral niet duidelijk wat uiteindelijk het doel is van de website. Dit wordt veroorzaakt doordat de website het karakter heeft van een blog, maar commerciële doeleinden heeft.

7. Conclusies en inzichten

Uit de positioneringsanalyses zijn verschillende inzichten verkregen en conclusies getrokken met betrekking tot de hoofdvraag en deelvragen van het onderzoek. Deze conclusies worden in dit hoofdstuk besproken.

7.1 Identiteit New York Media Group

Het merk NuevaYork.com is onderdeel van de organisatie New York Media Group. New York Media Group heeft in totaal 17 websites voor 16 verschillende landen met betrekking tot New York. Het doel van de website is het bieden van betrouwbare, innovatieve en persoonlijke informatie over New York en advies op maat aan reizigers die deze stad voor de eerste of voor de tweede keer bezoeken. De informatie op de websites is gebaseerd op de persoonlijke ervaringen van Eric, de eigenaar. Eric is ook degene die het advies op maat geeft. Dit doet hij door middel van de helpdesk op de website; iedereen kan hem via mail, WhatsApp en Facebook een bericht sturen en om advies en tips vragen. Eric geeft snel en op een vriendelijke manier antwoord op alle e-mail. Daardoor voelt de klant zich speciaal en gewaardeerd.

Het gehele merk en de organisatie draaien om Eric en hij wordt gezien als de marketingstrategie en de merkidentiteit.

7.2 Concurrentie

NuevaYork.com kent in totaal drie grote concurrenten, namelijk NuevaYork.net, Chicas en New York en New York Ando. De drie concurrenten zijn geanalyseerd en daar zijn de volgende conclusies uit gekomen met betrekking tot de sterke en zwakke punten.

Concurrent	Sterke punten	Zwakke punten
NuevaYork.net	Sterke positionering; website over New York, onderdeel van grote organisatie, met commerciële doeleinden	Zwakke online profilering (geen aanwezigheid op social media of in andere kanalen)
	Als betrouwbaar ervaren	
	Online vindbaarheid in zoekmachines	
Chicas en New York	Sterke positionering; een blog met informatie en tips voor de (jonge) vrouw die binnenkort naar New York gaat of geïnteresseerd is	Onder gemiddelde online vindbaarheid in zoekmachines
	Online profilering: - FB: 400.000 volgers - Instagram: 160.000 volgers - Aanwezigheid in online en offline magazines, kranten en interviews	
New York Ando	Online vindbaarheid in zoekmachines	Rommelig en onprofessioneel uiterlijk

Tabel 4 Sterke en zwakke punten concurrentie

7.2.1 Sterke punten NuevaYork.com t.o.v. concurrentie

De grootste onderscheidende factor van NuevaYork.com is de persoonlijke service die verleend wordt aan de klant door de persoonlijke benadering van Eric, ook wel Ericness genoemd. Dit wordt ook door het bedrijf zelf als de onderscheidende kracht van het merk gezien. Dat de klant contact op kan nemen met Eric persoonlijk en Eric op alle vragen uitgebreid en vriendelijk reageert, geeft de klant een uniek en persoonlijk gevoel. Hierdoor

wordt er een uitzonderlijke relatie opgebouwd met de klant.

De informatie en het advies die Eric geeft is gebaseerd op zijn eigen ervaring, wat bijdraagt aan de betrouwbaarheid. Dit maakt de klantbeleving uniek in de markt. Geen enkele concurrent in de markt verleent service op dit niveau.

7.2.2 Zwakke punten NuevaYork.com t.o.v. concurrentie

De zwakke factor van NuevaYork.com is de positionering omtrent het doel van de website. Voor de Latijns-Amerikaanse bezoeker is het niet duidelijk dat Eric naast het geven van tips en advies, ook tickets verkoopt voor alle activiteiten en attracties in New York. Hierdoor ontstaat er een onduidelijk beeld over Eric; is zijn website een blog of een commerciële site? Het gevolg hiervan is dat Latijns-Amerikanen op NuevaYork.com gaan kijken voor advies en tips, maar vervolgens, om daadwerkelijk aankopen te doen, naar een website gaat met duidelijke commerciële doeleinden, zoals NuevaYork.net. Hierdoor loopt NuevaYork.com veel sales mis.

7.3 Doelgroep

De doelgroep van NuevaYork.com komt overeen met de algemene doelgroep, namelijk mensen die voor de eerste of tweede keer naar New York gaan. Binnen deze doelgroep is er gekeken naar culturele verschillen van de Latijns-Amerikaanse doelgroep. Hier zijn de volgende conclusies uitgekomen:

De doelgroep heeft niet heel veel vertrouwen in de website NuevaYork.com. Dit is een gevolg van o.a. het lage vertrouwen in online betalen onder de Latijns-Amerikaanse bevolking. Op de website is dit de enige manier op aankopen te doen.

Een andere factor die de betrouwbaarheid op een negatieve manier beïnvloed is dat NuevaYork.com niet gezien wordt als een organisatie, maar meer als een blog. De doelgroep heeft meer vertrouwen in een website wanneer die van een grote organisatie is of het duidelijk is dat er een grote organisatie achter zit. Het vertrouwen in Eric zelf is hierdoor ook geringer. Dit ligt niet aan Eric als persoon, maar meer omdat het lijkt dat de website van hem persoonlijk is en niet van een organisatie. Hierdoor ervaart de bezoeker minder zekerheid, omdat niet duidelijk is waar ze precies naar toe kunnen als zich een probleem voordoet, bijvoorbeeld bij een aankoop.

De doelgroep van NuevaYork.com heeft een kortetermijnvisie. Dit houdt in dat ze zich in het dagelijks leven niet veel bezighouden met de toekomst en meer in het hier en nu leven. Daarom maken ze geen planning voor hun trip naar New York. De tickets voor de vlucht en het hotel worden in het algemeen wel al van tevoren geboekt. Ook wordt er wel vooraf informatie over New York opgezocht, maar wordt nog niet besloten welke activiteiten er precies worden gedaan en wanneer. Daarom zullen Latijns-Amerikanen ook niet snel overgaan tot boekingen en aankopen via de website. Een reden om dat wél te doen zijn kortingen en deals, waarmee ze veel geld kunnen besparen. Ook bij zeer populaire attracties zijn Latijns-Amerikanen geneigd om voor zekerheid te kiezen en daarom vooraf te boeken of aanschaffen.

De doelgroep heeft voornamelijk behoefte aan informatie over de basisattracties en de voorbereiding van een reis naar New York. In deze behoefte wordt de doelgroep geheel voorzien. Naast de informatie op de site kunnen ze ook nog alles aan Eric persoonlijk vragen.

Shoppern is een van de belangrijkste redenen voor de Latijns-Amerikanen om naar New York te gaan. Voor de doelgroep mag shoppen in New York nog meer belicht worden op de website. Een andere belangrijke behoefte van de doelgroep is het vinden van aanbiedingen en kortingen. Momenteel zijn er weinig kortingen en aanbiedingen op de website en worden deze ook niet duidelijk toegelicht.

De doelgroep heeft behoeften aan een website die een duidelijke structuur heeft, waarop men gemakkelijk kan navigeren en waarbij men niet te veel moeite hoeft te doen. Te veel moeite houdt in dat er bijvoorbeeld te veel gezocht en geklikt moet worden om op de gewenste pagina te belanden.

Voor de doelgroep van NuevaYork.com geldt dat ze het te veel moeite vinden om door de website te navigeren. Er moet veel geklikt worden om op de gewenste pagina te komen.

Voor het kopen van tickets voor bijvoorbeeld een sportwedstrijd moet er veel geklikt en gelezen worden en wordt men ook nog doorverwezen naar de website van een partner.

Daarnaast zijn er te veel opties en is er te veel informatie op de website. Dit schrikt ze af aangezien ze ervan houden als een website duidelijk en gestructureerd is en ze meteen weten wat ze kunnen verwachten.

8. Positioneringsadvies

In dit hoofdstuk wordt het positioneringsadvies beschreven door middel van het brandpositioning sheet. De eerste drie stappen hebben betrekking op de analyses (merk, concurrentie en doelgroep) van het onderzoek en zijn al verwerkt in hoofdstuk 7. De stappen 4 t/m 9 hebben betrekking op het positioneringsadvies en zijn gebaseerd op de resultaten en conclusies van het onderzoek.

8.1 Doelgroep- en concurrentiekeuze (stap 4)

De doelgroep van NuevaYork.com is: Reizigers uit Latijns-Amerika die voor de eerste of de tweede keer een stedentrip maken naar New York. Hierbij ligt de focus op de landen Argentinië en Mexico.

De belangrijkste concurrenten zijn de commerciële website Nueva York en de blog Chicas en New York.

8.2 Merkwaarden (stap 5)

NuevaYork.com ziet de klant als koning en wil de klant de beste service bieden. Deze service wordt voornamelijk door Eric zelf verleent. De merkwaarden zijn hierdoor gelijk aan de waarden van Eric. Zo is Eric erg **vriendelijk** en **behulpzaam** en vindt hij het belangrijk de klant zich op zijn gemak voelt en alles kan vragen.

Eric is erg **betrouwbaar** en hij zal altijd **eerlijk** advies geven. In zijn ogen is het belangrijkste dat de klant tevreden is en niets te kort komt. Wanneer de klant iets bij Eric koopt, wordt er uitstekende service verleend en zorgt Eric ervoor dat het aankoopproces zorgvuldig verloopt. Eric creëert altijd een **persoonlijke** band met de klant, doordat hij op een niet-formele en vriendelijke manier communiceert.

8.3 Betekenissen (stap 6)

De reden om voor NuevaYork.com en Eric te kiezen komt deels overeen met de merkwaarden. Door Eric's **persoonlijke** benadering voelt de klant zich al snel op zijn gemak en durft de klant alles te vragen. Eric is erg toegankelijk en via verschillende kanalen te bereiken. Hij is een betrouwbare informatiebron aangezien hij zelf een **New Yorker** is en activiteiten en attracties zelf heeft uitgeprobeerd. Hij geeft zijn eerlijke mening en komt niet over als een echte verkoper. Er wordt additionele **service** geleverd aan de klant vanwege de combinatie van bovenstaande factoren.

8.4 Voordelen (stap 7)

Een voordeel, waar de nadruk op moet liggen is de **betrouwbaarheid** van zowel het merk als van Eric als persoon. Dit is namelijk een erg belangrijke factor voor de doelgroep. De betrouwbaarheid van transacties en de onlineverkoop op site moeten benadrukt worden. Ook het feit dat Eric een New Yorker is en daardoor dé New York expert is die eerlijk advies geeft moet (sterker) worden benadrukt. Een ander voordeel van NuevaYork.com is de additionele service die wordt verleend aan de bezoeker. Hierdoor wordt er een vorm van **gemak** gecreëerd bij de klant. Er is geen enkel ander bedrijf in de markt dat deze hoogstaande service verleent, waarbij klanten advies kunnen vragen en producten kunnen afnemen bij een Spaanssprekende New Yorker. Hierbij is het belangrijk dat het voordeel van het van toveren afnemen van bepaalde producten duidelijk wordt belicht.

Het voordeel van het al tevoren afnemen van producten op de website is groot, omdat er niks meer geregeld hoeft te worden in New York zelf. Dit moet meer benadrukt worden. Ook het gemak van het navigeren door de website en de **gebruiksvriendelijkheid** moet sterker als voordeel worden gecommuniceerd.

8.5 Bewijsvoering (stap 8)

NuevaYork.com is een website die de Latijns-Amerikaanse reizigers naar New York van informatie en advies voorziet. De focus ligt hierbij op de reizigers die voor de eerste of twee keer naar New York gaan. Dit wordt gedaan door middel van de ervaring van de New Yorker

Eric. Men kan contact met Eric nemen voor advies en voor alle vragen over de producten die verkocht worden op zijn website. Dit kan via mail, WhatsApp en Facebook.
Eric verkoopt tickets voor een grote variëteit aan activiteiten in New York: Van een transfer naar het vliegveld tot en met een helikoptervlucht.

8.6 Merkessentie (stap 9)

Uit de bovenstaande conclusies wordt de volgende merkessentie geformuleerd:

Eric, de New York expert, geeft elke reiziger advies op maat en neemt alle onzekerheid en zorgen weg door het aanbieden van betrouwbaar advies en verschillende producten zodat u goed voorbereid naar New York gaat.

H9. Aanbevelingen

Onderstaande aanbevelingen zijn gebaseerd op de conclusies uit hoofdstuk 8. Eerst zal er nog kort worden ingegaan op die conclusies en vervolgens wordt de bijbehorende aanbeveling beschreven. De aanbevelingen hebben betrekking op het commerciële karakter van de website, de betrouwbaarheid van de website, en de gebruiksvriendelijkheid van de website en extra toe te voegen content op de website.

Aanbeveling 1: Benadrukken commerciële karakter

Eén van de belangrijkste conclusies uit het onderzoek was dat de website, in de perceptie van de Latijns-Amerikaanse reiziger, niet duidelijk gepositioneerd is. Zo komt de website in eerste instantie over als een blog en is het niet duidelijk dat reizigers ook daadwerkelijk producten kunnen kopen.

Uitgaande van deze conclusie is het belangrijk dat het commerciële karakter van NuevaYork.com meer benadrukt wordt. Wanneer Latijns-Amerikanen de website bezoeken moet direct duidelijk zijn dat ze er aankopen kunnen doen. Een goed voorbeeld hiervan is de concurrent NuevaYork.com. Bij deze concurrent is het meteen duidelijk dat de site ook commerciële doeleinden heeft, door het winkelwagentje en de prijzen die worden weergegeven.

NuevaYork.com kan het commerciële karakter van de website op verschillende manieren benadrukken. Zo kan er een winkelwagentje in de menubalk kunnen worden geplaatst, waardoor bezoekers meteen zien dat er dingen gekocht kunnen worden. Ook zorgt dit voor meer gemak bij het aanschaffen van een product.

Daarnaast wordt geadviseerd meer gebruik te maken van 'vanaf-prijzen' op de website. Wanneer er prijzen op de pagina's komen te staan is het meteen duidelijk dat bezoekers activiteiten kunnen boeken en producten kunnen kopen én kunnen verschillende producten met elkaar worden vergelijken.

De titels van de knoppen op de hoofdpagina kunnen ook meer commercieel geformuleerd worden. Wanneer een bezoeker nu de knop 'museum' ziet, verwacht deze dat algemene informatie over musea en niet de mogelijkheid om tickets voor musea aan te schaffen. Advies is om op de hoofdpagina knoppen als 'museum tickets' of "regel je transfer" te plaatsen.

Een andere aanbeveling is het verduidelijken van het gehele aankoopproces vanaf het moment een klant overgaat tot een aankoop. Hierbij zal er meteen duidelijk moeten zijn wat de prijs is van een bepaald product en op welke manieren betaald kan worden.

Aanbeveling 2: Betrouwbaarheid vergroten

Uit het onderzoek is gebleken dat de betrouwbaarheid van NuevaYork.com beter benadrukt moet worden. In de perceptie van de Latijns-Amerikaanse bezoeker wordt de betrouwbaarheid op dit moment niet erkend.

De doelgroep blijkt achterdochtig en heeft in het algemeen weinig vertrouwen in het online betalen bij een kleine of persoonlijke organisatie als NuevaYork.com. Dit vertrouwen moet opgebouwd worden.

Uit het onderzoek bleek dat de Latijns-Amerikaanse bezoeker gevoelig is voor certificaten en banners die de betrouwbaarheid bevorderen. Een keurmerk van een grote en bekende organisatie zal de betrouwbaarheid vergroten.

Ook wordt er aanbevolen om te verduidelijken hoe contact kan worden opgenomen als er iets fout gaat en hoe dit wordt opgelost.

Ook het beeld van de betrouwbaarheid van Eric kan verder bevorderd worden. Over het algemeen wordt de persoonlijkheid en zijn persoonlijke benadering erg positief ontvangen. Echter, de relevantie van Eric is niet helemaal duidelijk onder de doelgroep. Latijns-Amerikanen zijn niet direct overtuigd van Ericness. Daarom zal er op de website duidelijker

beschreven moeten worden waarom Eric dé expert is en waarom hij de aangewezen persoon is voor advies en de aanschaf van producten. Wanneer het duidelijk is dat hij in New York woont en alle activiteiten en attracties daadwerkelijk zelf heeft uitgeprobeerd, zal het vertrouwen in Eric groeien en heeft Ericness meer invloed op het besluitvormingsproces van de bezoeker.

Aanbeveling 3: Gebruiksvriendelijkheid vergroten

Uit het onderzoek is ook gebleken dat de website NuevaYork.com niet heel gebruiksvriendelijk is en niet duidelijk genoeg voor de doelgroep. Het ontbreekt de website aan het gebruiksgemak, zoals eenvoudige navigatie, zodat de gewenste pagina eenvoudig en snel kan worden bereikt. Dit komt onder andere doordat er te veel informatie op de website staat en er te veel opties zijn. Latijns-Amerikanen willen snel het gewenste doel bereiken en niet met té veel keuzes worden geconfronteerd. De gebruiksvriendelijkheid van de website kan op verschillende manier worden vergroot:.

a. De hoofdpagina van de website op een duidelijkere manier vormgegeven. Momenteel staan er eigenlijk vier verschillende menu's op de hoofdpagina. Hierdoor zijn er heel veel opties en navigatiemogelijkheden en weet de bezoeker niet waar hij voor moet kiezen. Daarom is het beter om het te houden bij één grote menubalk aan de bovenkant van de website. Nu staat daar al bijna alle informatie waar behoeften aan is.

b. Daarnaast wordt aanbevolen om op de hoofdpagina, naast de foto van Eric, ook een foto van New York toe te voegen. Hierdoor is het meteen duidelijk dat het om de stad New York gaat en niet alleen om Eric. Voor het overige kunnen er op de hoofdpagina steeds andere zaken worden belicht, in plaats van de huidige situatie waarin alle informatie op de hoofdpagina staat. Daardoor wordt het voor de doelgroep onoverzichtelijk.

c. Een andere aanbeveling is het cursief en klikbaar maken van verschillende woorden in de introductie. Wanneer de bezoeker vervolgens op het woord klikt, wordt de bezoeker meteen doorverwezen naar de pagina met de content over dit cursieve woord. Dit vergemakkelijkt het navigeren door de website en zorgt ervoor dat bezoekers sneller op de gewenste pagina terecht komen. Dit zal uiteindelijk de gebruiksvriendelijkheid in de perceptie van de Latijns-Amerikaanse bezoekers bevorderen.

Aanbeveling 4: Toevoegingen op de website

Naast de wijzigingen op de website, zijn er ook aanbevelingen met betrekking tot het toevoegen van bepaalde informatie of mogelijkheden aan de website.

a. Shoppen is voor de Latijns-Amerikanen één van de voornaamste redenen om naar New York te gaan. Daarom is er veel behoefte aan informatie over winkels, vooral op het gebied van kleding en elektronica.

Op de website is er wel al een pagina aan shoppen gewijd, maar shoppen zou nog meer op de voorgrond mogen komen op de website. Dit kan door het woord 'shoppen' toe te voegen aan de introductie en ook dit woord cursief (klikbaar) te maken. Daarnaast kan er op de hoofdpagina een banner worden toegevoegd met een link naar de shoppagina.

Binnen de pagina over shoppen kan er met meer categorieën worden gewerkt, in de vorm van bijvoorbeeld: shoppen voor haar, shoppen voor hem, tips, kleding, elektronica etc.

b. Een andere belangrijke behoefte van Latijns-Amerikanen is het verkrijgen van kortingen en het vinden van de beste deals. Op de website is er een categorie met offers, maar dit kan nog veel meer worden benadrukt en uitgebreid. Wanneer een Latijns-Amerikaan meteen bij aankomst op de hoofdpagina ziet dat er kortingen wordt gegeven, is de kans groter dat hij/zij op de website blijft. Hiervan uitgaande wordt er geadviseerd om korting en deals op te nemen in de introductie en te laten verwijzen naar een pagina waarop alle deals worden

weergegeven. Daarnaast kan er op de hoofdpagina ook een banner worden toegevoegd die verwijst naar de pagina deals en kortingen.

Naast de huidige deals en kortingen op de website, wordt er ook aanbevolen om extra deals en kortingen te implementeren in de website. Deze hoeven niet per se permanent te zijn, maar kunnen ook deals en offers zijn voor bepaalde periodes. Wanneer ook deze speciale deals op de hoofdpagina worden weergegeven, zorgt dit ervoor dat de aandacht van de Latijns-Amerikaan meteen gevestigd wordt op de website.

Wanneer Latijns-Amerikanen zijn gevoelig voor het idee dat ze een persoonlijke deal binnenhalen of een aanbod krijgen wat niet zomaar iedereen krijgt. Wanneer deals en kortingen meer benadrukt worden op de hoofdpagina, komt het commerciële karakter ook van de website meer op de voorgrond.

c. Om de content meer gelokaliseerd te maken wordt er ook aanbevolen om een pagina toe te voegen met betrekking tot Latijns-Amerikaanse aspecten van de stad New York, bijvoorbeeld restaurants, evenementen, historie etc. Daarnaast zal er een pagina met betrekking tot de VISA toegevoegd moeten worden.

10. Implementatie

In dit hoofdstuk over implementatie wordt ingegaan op de haalbaarheid van de aanbevelingen in hoofdstuk 9. Alle aanbevelingen betreffen het wijzigen of toevoegen van elementen op de website. Daarom is ervoor gekozen om in de implementatie van alle aanbevelingen samen te voegen.

10.1 Acties

In deze paragraaf worden de concrete acties per aanbeveling kort en bondig toegelicht.

De organisatie- en klantwaarden zijn opgenomen in onderstaande tabel:

Aanbeveling 1: Benadrukken commerciële karakter	
Actie 1	Toevoegen van een winkelmandje op de website, waarin men verschillende producten kan toevoegen
Actie 2	Toevoegen van vanaf prijzen op pagina's waarvan men wat kan kopen. Bijvoorbeeld bij Broad Way shows en musea.
Actie 3	Een zin toevoegen in de introductie waaruit blijkt dat Eric ook verkoopt, in de vorm van 'bij mij kun je ook al je tickets kopen voor attracties en bezienswaardigheden in New York. Dan hoef je je daar in New York geen zorgen meer over te maken'.
Actie 4	Toevoegen van knoppen met 'call to action'. Meer gebruik maken van commerciële titels bij de knoppen. Bijvoorbeeld 'musea' veranderen in 'musea tickets' en 'transfers' veranderen in 'regel je transfer'.
Actie 5	Aan de hoofdpagina een banner toevoegen die aangeeft op welke betaalmethodes beschikbaar zijn voor de bezoeker (verschillende creditcards, paypal etc.).

Tabel 5: acties aanbeveling 1

Aanbeveling 2: Betrouwbaarheid vergroten	
Actie 6	Contact opnemen met grote (reis)organisaties voor een certificaat. Voorbeelden van dergelijke organisaties: - NYC & Company - El mundo - TripAdvisor - Trivago
Actie 7	Toevoegen van een banner met 'veilig betalen' (pago seguro)
Actie 8	Toevoegen van pagina waarin het gehele aankoopproces duidelijk en beknopt wordt toegelicht;
Actie 9	In intro duidelijker beschrijven wie Eric is en waarom hij de expert: Dat hij in New York woont en alle activiteiten en attracties die op de website zelf heeft getest.

Tabel 6: acties aanbeveling 2

Aanbeveling 3: Gebruiksvriendelijk optimaliseren	
Actie 10	Hoofdpagina herinrichten: - Alleen het hoofdmenu handhaven en het menu aan de rechterkant - Op startpagina wisselende onderwerpen belichten, waaronder ook bepaalde acties en deals en shoppen. - Naast de foto van Eric een grote overzichtelijke foto toevoegen van New York. Daardoor wordt meteen duidelijk dat de website over New York gaat.
Actie 11	Woorden cursief (klikbaar) maken in de introductie, zodat er een directe koppeling is naar de bijbehorende pagina.

Tabel 7: acties aanbeveling 3

Aanbeveling 4: Toevoegingen op de website	
Actie 12	Toevoegen van meer content met betrekking tot shoppen. Verdeling in categorieën als: voor hem, voor haar, kleding, elektronica, tip, routes etc.
Actie 13	Banner op de website met shoppen, die verwijst naar de shoppagina
Actie 14	Toevoegen van een 'deals en kortingen' pagina
Actie 15	Banner op de website met deals en kortingen, die verwijst naar de deals en kortingen
Actie 16	Wisselende deals en kortingen gebaseerd op seizoenen, feestdagen etc.
Actie 17	Toevoegen van een pagina genaamd 'Latijns-Amerika in New York', met o.a. categorieën als restaurants, evenementen en historie.
Actie 18	Verwijderen van de ESTA-pagina en vervangen voor de VISA-pagina

Tabel 8: acties aanbeveling 4

10.2 Verantwoordelijken

De verantwoordelijkheden per actie worden in onderstaande tabel beschreven. Per actie wordt er aangegeven wie verantwoordelijk is. De verantwoordelijken zijn:

- Business Developer (BD): onder andere verantwoordelijk voor de backend
- Countrymanager (CM): schrijven van content op de website
- Zowel de Business Developer als de countrymanager (BC)

In onderstaand overzicht is er aangegeven voor welke taken wie verantwoordelijk is.

Verdeling acties onder verantwoordelijken	
BD	1, 2, 5, 7, 11, 13, 15
CM	3, 6, 8, 9
BC	4, 10, 12, 14, 16, 17

Tabel 9: taakverdeling implementatie

10.3 Tijdsplanning

In onderstaand figuur staat de tijdsplanning met betrekking tot de implementatie van alle acties. Er is gekozen voor doorlooptijd van het gehele project van één jaar. Daarnaast is ervoor gekozen om de meeste individuele acties in 2018 te laten aflopen, zodat daarna de focus ligt op de acties waarbij de Business developer en countrymanager moeten samenwerken. Alle acties, behalve de acties zonder deadline, eindigen in maart. Hiervoor is gekozen omdat april één van de beste maanden is qua bezoekers en sales. Enkele acties zijn samengevoegd in de planning, omdat deze acties met elkaar samenhangen en beter tegelijk kunnen worden uitgevoerd. De acties 10, 16 en 17 hebben geen einddatum en zijn doorlopende projecten.

Actie(s)	Jul	Aug	Sep	Okt	Nov	Dec	Jan	Feb	Ma	Apr	Mei	Jun
1												
2												
3, 9												
4												
5, 7												
6												
8												
10												⇒
11												
12												
13, 15												
14												
16												⇒
17												⇒

18												
----	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Tabel 10: planning implementatie

10.4 Business Case

In de Business Case worden de kosten, de baten en de risico's kort besproken.

10.4.1 Kosten

De kosten van vrijwel alle acties betreffen het salaris van de Business Developer en Countrymanager. Het exacte loon wordt hier, om privacy-redenen, niet weergegeven. Als schatting van de ureninzet wordt er verwacht dat een countrymanager ongeveer vier uur per week aan het gehele project kwijt zal zijn en de Business Developer vier à zes uur per week.

Naar verwachting zijn aan actie zes zijn, naast loonkosten, ook andere kosten verbonden, namelijk de kosten die zijn verbonden aan het tonen van het certificaat van partnerorganisaties. De exacte prijs hiervan is niet bekend.

Ook de acties met betrekking tot het aanbieden van kortingen en deals, zal indirect kosten met zich mee brengen aangezien de gemiddelde omzet per klant lager zal worden, indien er kortingen worden gegeven. Wel wordt er verwacht dat dit gecompenseerd zal worden, aangezien er meer zal worden afgenomen wanneer er kortingen en deals worden aangeboden.

10.4.2 Baten

De baten van de het gehele project zijn een toename van de omzet van NuevaYork.com. Het is lastig om een concrete schatting te maken van deze omzettoename. Wel zal er na het uitvoeren van het project de meest optimale positionering worden gehanteerd voor de Latijns-Amerikaanse markt. Dit zal ongetwijfeld een substantiële omzetgroei genereren.

10.4.3 Risico's

De implementatie van de aanbevelingen uit dit positioneringsadvies brengen verschillende risico's met zich mee.

a. Eén van de risico's is dat er wordt verwacht dat alleen door het uitvoeren van deze aanbevelingen het verkeer naar de website en de omzet zal toenemen. Naast deze implementatie blijft het belangrijk om tijd en geld te steken in de marketingcommunicatie naar de doelgroep toe.

b. Een ander risico is dat men na het uitvoeren van het implementatieplan geen aandacht meer besteed aan het updaten van de website en pagina's. In dat geval zal implementatie van dit positioneringsadvies geen langdurig een duurzaam effect zal hebben.

10.4.4 Weerstand wegnemen

De weerstand voor de veranderingen die voortvloeien uit dit positioneringsplan kunnen worden weggenomen door de verantwoordelijken voor de implementatie duidelijk in te lichten. Dit kan door de planning uitgebreid door te nemen en te kijken of er voldoende ruimte is voor de implementatie binnen de reguliere werkuren van de verantwoordelijken. De implementatie leidt niet tot drastische veranderingen voor de (overige) werknemers.

Hierbij is een voordeel dat de opdrachtgever momenteel aan het uitbreiden is en een Backend Senior wil werven. Indien de Business Developer geen tijd heeft voor het uitvoeren van de acties van implementatieplan, dan kan deze ook worden uitgevoerd door deze nieuwe werknemer. Daarnaast is het voor het goed uitvoeren van de gezamenlijke activiteiten van belang dat er tweewekelijkse vergaderingen worden ingepland om de voortgang van de implementatie te bespreken.

Bibliografie

ABN Amro. (2017). Travel - Insights. Geraadpleegd van <https://insights.abnamro.nl/branche/travel/>

Buzic, Dalibor; Mihovilovic, Dinko: „SEO evaluation for travel agencies' websites“, Proceedings of the 4th International Conference "Vallis Aurea", Polytechnic in Pozega & DAAAM International Vienna, 2014., pp. 83-91

Bédard F. (2000) Tomorrow's Travel Agency: A Survey of Adaptation And Positioning Strategies to New Technologies in Services. In: Fesenmaier D.R., Klein S., Buhalis D. (eds) Information and Communication Technologies in Tourism 2000. Springer, Vienna

Blackwell, R., et al., 2001. Consumer Behavior. 9th ed. Orlando: Harcourt.

Buve, Raymond, 'Is er één grote Links Golf in Latijns-Amerika?', in: Internationale Spectator, Jaargang 61, nr 2, februari 2007

Bock, P. K. (1979). Modern Cultural Anthropology. New York: Alfred A. Knopf, Inc

Cleveland, M., & Chang, W. (2009). Migration and Materialism: The Roles of Ethnic Identity, Religiosity, and Generation. Journal of Business Research, 6, 963-971. <http://dx.doi.org/10.1016/j.jbusres.2008.05.022>

Crandall, C. S., & Schaller, M. (2002). Social psychology and the pragmatic conduct of science. Theory and Psychology, 11, 479–488. <http://sci-hub.tw/http://dx.doi.org/10.1177/0959354301114003>

De Mooij, M. (2010). Global Marketing and Advertising: Understanding Cultural Paradoxes (3rd ed.). Sage Publications Asia-Pacific, Singapore.

De Mooij, M. (1997), *Global Marketing and Advertising*. Thousand Oaks, California, USA: Sage Publications Asia-Pacific, Singapore.

Doran, K. B. (2002). Lessons Learnt in Cross-Cultural Research of Chinese and North American Consumers. Journal of Business Research, 55, 823-829. [http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963\(00\)00222-8](http://dx.doi.org/10.1016/S0148-2963(00)00222-8)

Herskovits, J. M. (1969). Cultural Anthropology. New York: Alfred A. Knopf, Inc

Henry, W. A. (1976). Cultural values do correlate with consumer behavior. Journal of Marketing Research , 13, 121–127.

Hofstede, G. (1983), 'Cultural dimensions in management and planning', in: 'Asia Pacific Journal of Management', jaargang 1, p. 81-99.

Hofstede, G. H. (1984) Culture's consequences: International differences in work- related values. Sage Publications, Inc.

Hofstede, G., & Bond, M. H. (1984). Hofstede's Culture Dimensions: An Independent Validation Using

Hofstede, G. (1991) Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural

Cooperation and its Importance for Survival. McGraw-Hill International.

Hofstede, G. (1993). Cultural constraints in management theories. The Academy of Management Executive 7.

Hofstede, G. (z.d.). Country comparison tool. Geraadpleegd op 30 maart 2018, van <https://www.hofstede-insights.com/product/compare-countries/>

Hofstede, N. L. (1996) Developing a cultural model. International users interface. (pp. 41-73). John Wiley & Sons, Inc.

Kotler, P., & Keller, K. (2012). Marketing Management (15e ed.). Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Manrai, L. A., & Manrai, A. (2011). Hofstede's cultural dimensions and tourist behaviors: A review and conceptual framework.

Marcus, A., & Gould, E. W. (2000). Crosscurrents: cultural dimensions and global Web user-interface design. interactions, 7(4), 32-46.

Malhotra, N. K., & McCort, J. D. (2001). A Cross-cultural Comparison of Behavioral Intention Models – Theoretical Consideration and an Empirical Investigation. International Marketing Review, 18(3), 235–269. <http://sci-hub.tw/http://dx.doi.org/10.1108/02651330110396505>

NYC & Company. (September 2017). New York City Travel & Tourism Trend Report. Geraadpleegd van https://www.nycgo.com/assets/files/pdf/new_york_city_travel_and_tourism_trend_report_2017.pdf

Rokeach's Value Survey. Journal of Cross-Cultural Psychology, 15, 417-425

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

Riezebos, R., & Van der Grinten, J. (2015). Positioneren (3e ed.). Den Haag, Nederland: Boom Lemma.

Trompenaars, F. (1985). The organisation of meaning and the meaning of organisation: A comparative study on the conceptions of organisational structure in different cultures. Unpublished doctoral dissertation, University of Pennsylvania

Trompenaars, F. & Hampden-Turner, C. (1997), Riding the Waves of Culture: Understanding Cultural Diversity in Business, Second Edition, London & Santa Rosa, Nicholas Brealey Publishing Limited.

Tylor, E. B. (1874). Primitive culture: Researches into the development of mythology, philosophy, religion, language, art and customs (Vol. 1). H. Holt.