

MEER DAN EEN ONE-TRICK PONY

EEN ONDERZOEK NAAR DE
HERPOSITIONERING VAN
LVM DIGITAL

Conceptueel model:
3C-model (Ohmae, 1982).



02-01-2021, Leiden

Auteur: Janneke de Bekker
Studentnummer: S1101930
Bedrijfsbegeleider: Robin Dekker
Afstudeerbegeleider: Piet Hein Coebergh & Sanne Bredeveld
Eerste beoordelaar: Corine Hoppenbrouwers
Inleverdatum kans 1: 04-01-2021
Conceptueel model: 3C-model (Ohmae, 1982)
Aantal woorden: 16.203



'People don't know what they want, until you show it to them. Our task is to read things that are not on the page yet.' - Steve Jobs

Inhoudsopgave

Voorwoord	5
Samenvatting.....	6
1. Probleemformulering	9
1.1 Aanleiding	9
1.2 Probleemstelling	11
1.3 Doelstelling.....	13
1.4 Deelvragen	13
1.5 Onderzoeksdoelgroep	14
1.6 Beperkingen	15
2. Situatieschets	17
2.1 Huidige dienstverlening	17
2.2 Externe omgeving	19
2.3 SWOT.....	22
3. Theoretisch kader.....	23
3.1 Positioneren om de juiste breinpositie te verwerven.....	23
3.2 Onderscheid van de concurrentie	24
3.3 Kerneigenschappen en relatie met de consument.....	24
3.4 Waar de drie factoren bij elkaar komen	25
3.5 Conceptueel model: het 3C-model van Ohmae (1982).....	26
3.6 Hypotheses.....	28
4. Methodologie.....	30
4.1 Methoden van onderzoek	30
4.2 Datacollectie	30
4.2.1 Interviews.....	30
4.2.2 Werving & selectie respondenten	31
4.3 Operationalisatie.....	33
4.3.1 Operationalisatie deelvragen.....	33
4.3.2 Operationalisatie hypothesen	34
5. Resultaten.....	37
5.1 Resultaten deelvragen	37
5.2 Resultaten hypothesen	39
6. Conclusies	43
6.1 Video's op maat via persoonlijk contact.....	43
6.2 Intensieve begeleiding gedurende het hele traject.....	44

6.3 Investeren in de relatie met de klant	45
7. Aanbevelingen	46
7.1 De menukaart op maat als een vloeiend proces.....	46
7.2 Een aangepaste klantreis en een divers portfolio.....	47
7.3 Investeren in de voor- en nazorg van de klant.....	49
8. Implementatieplan	50
8.1 Strategie.....	50
8.2 Middelenmix.....	52
8.3 Communicatieplanning & Accountability	57
8.4 Kosten en opbrengsten	59
Literatuurlijst	61
Bijlagen.....	63
Bijlage 1: Customer Journey.....	64
Bijlage 2: Verslag persoonlijke communicatie	66
Bijlage 3: Uitgebreide uitleg ideale menukaart LVM Digital	68
Bijlage 4: Topic Guide.....	69
Bijlage 5: Toonmateriaal interviews	72
Bijlage 6: Verbatims	73
6.1: Respondent 1	73
6.2: Respondent 2	84
6.3: Respondent 3	97
6.4: Respondent 4	108
6.5: Respondent 5	117
6.6: Respondent 6	127
6.7: Respondent 7	135
6.8: Respondent 8	143
6.9: Respondent 9	156
6.10: Respondent 10	168
6.11: Respondent 11	177
6.12: Respondent 12	185
Bijlage 7: Analyseschema's	193
Topic: Wensen en behoeften ten aanzien van (video)marketing	193
Analyseschema 1: Marketingactiviteiten.....	193
Analyseschema 2: Rol van video in marketingactiviteiten	194
Analyseschema 3: Mening nieuwe menukaart.....	195
Analyseschema 4: Communicatie over het aanbod	197
Analyseschema 5: Controle hypothese. Samenwerking n.a.v. vernieuwd aanbod	199
Topic: Organisatie	201
Analyseschema 6: Reden deelname tv-item	201
Analyseschema 7: Inzet tv-item	202
Analyseschema 8: Sterke punten organisatie.....	202
Analyseschema 9: Verbeterpunten organisatie	204
Analyseschema 10: Controle hypothese. Terugkeren bij ontwikkelen sterkte.	206

<i>Topic: Concurrentie</i>	208
Analyseschema 11: Marketingbureau	208
Analyseschema 12: Ervaring marketingbureau	209
Analyseschema 13: Onderscheidende positie LVM.....	210
Analyseschema 14: Controle hypothese. Terugkeren wanneer LVM inzet op onderscheidende positie.....	211

Voorwoord

Het schrijven van je scriptie in tijden van een pandemie. Wie had dat gedacht in september 2016 tijdens de start van de opleiding Communicatie? Communicatie zoals we dat gewend waren, lijkt niet meer te bestaan. Tegelijkertijd gebeurt er juist ook meer dan ooit in ons vakgebied. Dankbaar ben ik voor het feit dat ik in deze bizarre tijden kennismaakte met LVM Digital: een snelgroeiend mediabureau waar ik veel potentie in zie. Bij dit bedrijf kreeg ik onder andere de kans om te helpen met het opzetten van een journalistiek YouTube kanaal waar ik onderzoek doe naar psychologische onderwerpen, interview en scripts schrijf voor video's.

Met de afronding van dit onderzoek, komt ook een einde aan deze bachelor. Ik kijk terug op een fantastische tijd en denk met een warm gevoel terug aan de Hogeschool. De bachelor Communicatie is bij ons relatief kleinschalig, waardoor ik een hechte band met zowel medestudenten als docenten ontwikkelde. In het speciaal wil ik Jady Petovic bedanken die met haar betrokkenheid en fijne lessen een extra dimensie gaf aan de opleiding. Ook wil ik Piet Hein Coebergh en Sanne Bredeveld bedanken die zich de afgelopen maanden iedere zondagavond, en soms zelfs na middernacht, door onze scripties heen ploeterden om ons te voorzien van feedback. Ik ben ontzettend blij met hun kritische blik en ben ervan overtuigd dat ik deze scriptie mede dankzij hen tot een hoger niveau heb weten te tillen.

Leiden, 2 januari 2021

Samenvatting

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de positionering van LVM Digital. De reden voor dit onderzoek is dat de organisatie tot op heden louter tv-items verkoopt, terwijl dit een langzaam opdrogende business is. De organisatie houdt hier namelijk nauwelijks klanten aan over en wil meer verkopen dan alleen tv-items om omzetverlies te voorkomen. De probleemstelling luidt als volgt: “Hoe kan LVM Digital zich dusdanig positioneren dat ze meer verkoopt dan alleen tv-items?” Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in hoe de organisatie zichzelf het beste kan positioneren, teneinde een communicatieadvies te geven aan LVM Digital. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit de huidige klanten van LVM Digital: MKB+ bedrijven die 40 tot 100 mensen in dienst hebben en eerder een tv-item met LVM Digital opnamen. Zij geven inzicht in de sterkten van de organisatie en hun wensen en behoeften ten aanzien van videomarketing. Ook vormen de 35 huidige medewerkers een onderzoeksdoelgroep: ook zij geven een beeld over de sterkten van de organisatie.

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. Een interne en externe analyse geven inzicht in hoe de organisatie zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrent. Deze analyse laat onder andere zien dat de organisatie meer zou kunnen halen uit het contact met klanten doormiddel van één-op-één contact, het aanbieden van allround videomarketing en de creatie van een marketingstrategie. De organisatie onderscheidt zich van andere videomarketingbureaus door persoonlijke begeleiding en het leveren van video's van hoge kwaliteit.

De belangrijkste stromingen in de theorie over positionering betreffen die over de relatie tussen organisatie, consument en concurrent. Volgens Ogilvy (1963), Ries & Trout (1981) en Kottler & Keller (2011) gaat het bij positioneren om het verwerven van de juiste positie in het brein van de klant. Verschillende oplossingsrichtingen komen aan bod van Ohmae (1982), Wind (1987), Treacy & Wiersema (1993), Hamel & Prahalad (1994), Mark & Pearson (2001), Aaker (2009), Liu & Pan (2012) en Urde (2013). Deze theorieën zijn hiertoe vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Naar aanleiding daarvan is Ohmae zijn 3C-model (1982) gekozen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het positioneringsprobleem zou kunnen oplossen door beter de eigen krachten te ontwikkelen, meer in te spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep en zich meer te onderscheiden van de concurrenten. Deze mogelijke verbeteringen zijn vertaald naar drie toetsbare hypothesen.

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ter beantwoording van de deelvragen. Daarnaast test kwalitatief onderzoek de hypothesen. De voornaamste reden voor kwalitatief onderzoek is dat dit zorgt voor diepgaander inzicht in de gedachten van de consument. Ohmae (1982) legt de nadruk op het achterhalen van de intrinsieke motivatie van

klanten en kwalitatief onderzoek geeft meer ruimte om deze te achterhalen, dan het meer oppervlakkige kwantitatieve onderzoek. Daarnaast blijkt uit de situatieschets dat de organisatie maatwerk aan haar klanten wil leveren, waarbij de concrete diensten per klant verschillen. Semi-gestructureerde interviews kunnen deze wensen en behoeften per klant daarom beter achterhalen. Videogesprekken van circa 35 minuten onder 12 klanten leiden tot een representatieve steekproef.

De belangrijkste resultaten uit het onderzoek zijn dat LVM allereerst dient te communiceren over wat ze nog meer bieden als ze willen dat klanten terugkeren. Middels het aanbieden van agency, productie en publishing kan LVM met een nieuw te vormen menukaart inspelen op de wensen en behoeften van de klant. Daarbij is het van belang dat LVM verder investeert in de prettige, persoonlijke begeleiding die klanten ervaren, bijvoorbeeld op de set. Dit persoonlijke contact dient gedurende de hele samenwerking plaats te vinden om op die manier de echte vraag van de klant te achterhalen en een aangepaste dienst op maat te bieden. Door zich te positioneren als breed inzetbaar videomarketingbureau dat de kwaliteit levert van tv-producties, onderscheidt LVM zich van de concurrent. De focus in hun communicatie uitingen moet daarbij minder liggen op de samenwerking met RTL, maar dit kan de organisatie wel inzetten als bewijs van kwaliteit.

De menukaart kan reden vormen voor de respondent om in gesprek te gaan met LVM over de opties. LVM moet meer investeren in het begrijpen van de klant. Niet per definitie iets verkopen, maar vragen stellen om de behoefte van de klant te achterhalen en op basis daarvan samen tot een oplossing komen. Op die manier vergroot de organisatie de kans dat klanten ook andere producten of diensten afnemen dan tv-items. Daarmee bevestigt het onderzoek hypothese 1, beter inspelen op klantbehoeften. Wanneer LVM de relatie met de klant verder ontwikkelt, door niet alleen te investeren in contact op de set, maar tijdens het gehele proces, dan gaan respondenten eerder een langere samenwerking aan met de organisatie. Daarmee bevestigt het onderzoek ook hypothese 2, meer uitgaan van eigen sterkten. Door in de positioneringsstrategie te focussen op het partnerschap met de klant, het zijn van een allround videomarketingbureau met kwaliteit van tv-items, onderscheidt LVM zich van de concurrent. Ook hypothese 3 is daarmee bevestigd, meer onderscheiden van concurrenten.

De belangrijkste aanbevelingen op basis van de voorgaande resultaten en conclusies zijn: professionaliseer de nieuwe menukaart door het als een vloeiend proces te laten lopen, communiceer het diverse aanbod en de kwaliteit van video's middels een portfolio, investeer in de voor- en nazorg van de klant door de wensen en behoeften te noteren van klanten gedurende het hele proces. Bespreek intern onder de verschillende disciplines met elkaar wat er onder de klanten leeft. Leg ook in de communicatie uitingen meer focus op de eigen medewerkers.

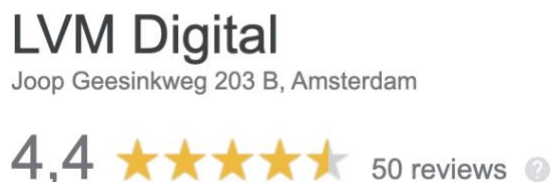
De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek en aan de hand van communicatiedoelen op basis van kennis, houding en gedrag. Als communicatiemiddelen zijn een nieuwe menukaart, een aangepaste Customer Journey Map, een interne vergadering, mailing, telefonische nazorg, een flyer, LinkedIn en een aangepaste website geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen 10.080 euro. De schatting is dat in het eerste halfjaar 80% van de huidige klanten weet dat LVM meer aanbiedt dan alleen tv-items. Totale (geschatte) materiële opbrengsten bedragen 216.000 euro in het eerste jaar.

1. Probleemformulering

Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de positionering van LVM Digital. De reden voor dit onderzoek is dat de organisatie tot op heden louter tv-items verkoopt, terwijl dit een langzaam opdrogende business is. De organisatie houdt hier namelijk nauwelijks klanten aan over en wil meer verkopen dan alleen tv-items om omzetverlies te voorkomen. De probleemstelling luidt als volgt: “Hoe kan LVM Digital zich dusdanig positioneren dat ze meer verkoopt dan alleen tv-items?” Het doel van dit onderzoek is inzicht geven in hoe de organisatie zichzelf het beste kan positioneren, teneinde een communicatieadvies te geven aan LVM Digital. De doelgroep van het onderzoek bestaat uit de huidige klanten van LVM Digital: MKB+ bedrijven die 40 tot 100 mensen in dienst hebben en eerder een tv-item met LVM Digital opnamen. Zij geven inzicht in de sterkten van de organisatie en hun wensen en behoeften ten aanzien van videomarketing. Ook vormen de 35 huidige medewerkers een onderzoeksdoelgroep: ook zij geven een beeld over de sterkten van de organisatie.

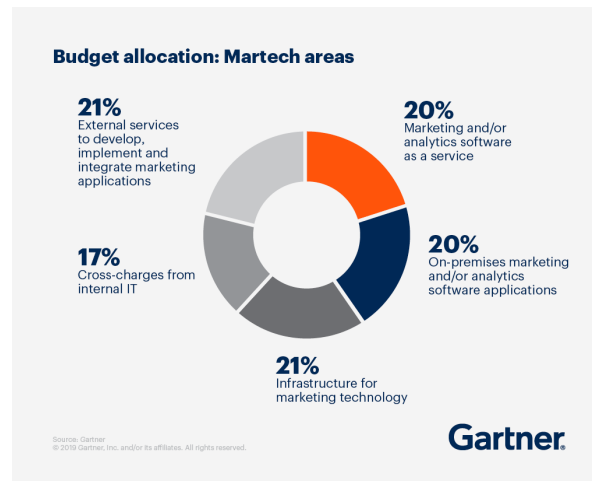
1.1 Aanleiding

LVM Digital (hierna: ‘LVM’) is een B2B-contentmarketingbureau met een specialisatie in videocontent. De organisatie is in 2019 opgericht en valt onder het overkoepelende bedrijf iDex. LVM bestaat inmiddels uit een team van 35 medewerkers met een klantbestand van meer dan 350 klanten. Dit zijn bedrijven die deelnamen aan een van de twee tv-programma’s die LVM produceert: “Zo Kan Het Ook” (ZKHO) of “Nederland Maakt Het” (NMH). In een item van 2 tot 5 minuten vertelt de deelnemer (klant van LVM) welk probleem hun product/dienst oplost op een duurzame en/of innovatieve manier. LVM bedenkt, schrijft, filmt, en monteert deze items. Deze bedrijven keren voor andere vragen omtrent videomarketing echter niet terug bij de organisatie. De pijn van de organisatie zit hem hierbij in het idee dat zij meer te bieden hebben aan hun klanten. LVM heeft medewerkers in dienst om deze klanten tevreden te maken met meer videoproducties dan alleen tv-items: conceptontwikkelaars, redacteurs, cameramannen, producers, en editors. Met 4.4/5.0 sterren op Google-reviews heerst er over het algemeen een positief sentiment onder de 50 respondenten.



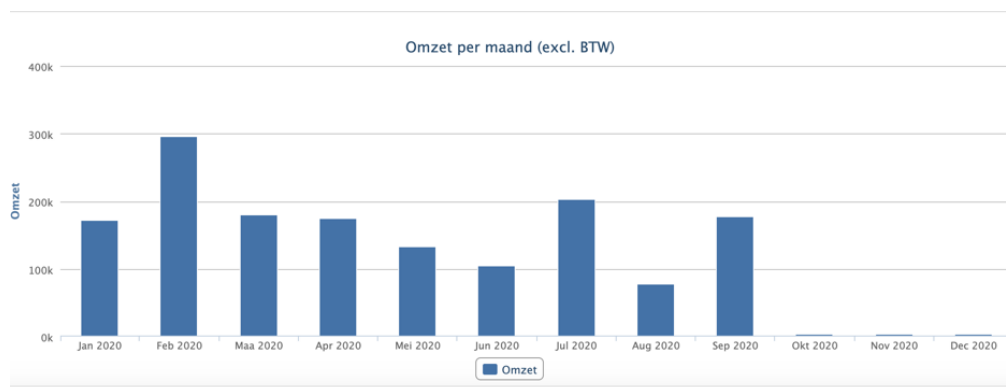
Figuur 1: Een beoordeling van 4.4 sterren voor LVM Digital (Google-reviews, 2020).

Bovendien ziet de organisatie dat er een groeiende behoefte is in de markt naar diensten omtrent marketing. Een onderzoek van Sarner & Yeager (2019) bevestigt dit. Zij stellen dat marketingbudgetten die voorheen vooral aan technologie waren gewijd, deels verschuiven naar diensten, omdat bedrijven hun marketinginvesteringen steeds meer besteden aan externe bureaus die hen helpen met het ontwikkelen, implementeren en integreren van marketingapplicaties.



Figuur 2: Een groeiende vraag van bedrijven naar externe marketingbureaus (Sarner & Yeager 2019).

Waarom zetten de klanten van LVM Digital hen dan niet dan niet in voor andere vragen omtrent video? En vooral: hoe kan de organisatie zorgen dat klanten dit wel doen? Dat is een vraag die momenteel speelt onder de bestuurders van LVM. Het risico dat de organisatie loopt, is omzetverlies wanneer zij geen langdurige samenwerkingen met hun klanten verkrijgen. Zo is de huidige coronacrisis niet de directe reden van dit onderzoek, maar wel een voorbeeld van een situatie waaruit blijkt dat een dip in de omzet een risico vormt wanneer de organisatie slechts één product aanbiedt. Waar de groeiende omzet in februari 2020 bijna 300.000 bedroeg, zakt dit in de maanden daarna in een rap tempo tot onder 200.000 euro per maand.



Figuur 3: Een dip in de verkoop (LVM Digital, 2020).

Daarnaast zijn er een hoop kosten voor de organisatie om iedere keer nieuwe klanten te benaderen. De salesafdeling van LVM Digital benadert nieuwe klanten op grote schaal: per dag sturen ze ongeveer honderd berichten naar potentiële deelnemers via LinkedIn. Ze bellen niet koud, alleen als ze via LinkedIn een nummer krijgen: dit gebeurt bij ongeveer 1/10 van de benaderde partijen. In totaal stuurt een medewerker er per week circa 500 berichten uit, die leiden tot ongeveer 50 belletjes per week, waarvan 15-20 daarvan uiteindelijk een 'go-gesprek' voert. Op dat moment heeft een bedrijf gezegd interesse te hebben in deelname, maar moeten ze vaak nog meer informatie hebben of overleggen binnen het bedrijf. Deze getallen zijn een indicatie en gelden per medewerker. Op dit moment zijn er 11 salesmedewerkers in dienst. Deze acquisitie is voor 100% gericht op de verkoop van de tv-items en kost het bedrijf 20% acquisitiekosten per getekende opdracht. Het goedkoopste pakket dat sales verkoopt is een item van 2 minuten van 4.700 euro. Gebruikelijk is om een 2 of 3 minuten item te verkopen met een teaser erbij. Bij twee minuten komt dit uit op $4.700 + 600$ euro voor een teaser of ze verkopen een 3 minuten item voor 6.500 euro.

Het is mogelijk dat de opgebeldde organisatie deze telefonische benadering als een 'overval' of een vorm van colportage ervaart. Met name als verkoop het doel is en er geen relatie is tussen de verkoper en potentiële klant kan irritatie ontstaan (Floor, Van Raaij & Bouwman, 2015). Dit komt bij LVM Digital ook soms voor; deze manier van klantenwerving wekt irritatie op onder de benaderde partijen. Zo geven drie benaderden een beoordeling van 1/5 sterren op Google-reviews, met als reden deze opdringende en irritante manier van communiceren. Tot slot is het risico van acquisitie voor opzichzelfstaande producten zoals een tv-deelname, dat je bij een dipje in de verkoop dit direct merkt in de omzet: er zijn namelijk geen "automatisch" terugkerende opdrachten/klanten (Linder, 2020). Dit blijkt ook uit figuur 3.

Om bovenstaande redenen is het voor LVM Digital van belang dat klanten hen voor meer gebruiken dan enkel als tv-producent. De organisatie wil dat klanten hen zien als een videomarketingbureau dat helpt met strategie, concept, productie en/of distributie van videocontent.

1.2 Probleemstelling

Uit de aanleiding blijkt dat LVM Digital meer wil zijn dan alleen een tv-producent, maar dat zij nog niet goed weten hoe en wat zij daarvoor moeten doen. Dit is echter wel urgent voor hen om omzetverlies te voorkomen. Er zijn meerdere verklaringen te geven voor het opdrogen van de sales die dit hoofdstuk verder toelicht.

Ten eerste doet LVM Digital op dit moment niets aan branding. Er is geen marketingstrategie, op zich opmerkelijk voor een bureau dat actief wil zijn in marketingdiensten. Zo is bijna de

volledige communicatie gericht op de productie van de tv-programma's. LVM Digital communiceert in de contactmomenten met haar klanten enkel over deze tv-items: zowel per telefoon en per mail, als via hun social mediakanalen en de websites waar ze naar verwijzen. Volgens de organisatie doen zij dit omwille van duidelijkheid; de programma's zijn volgens hen het meest herkenbaar voor de klant en hetgeen waar de klanten op instapten toen zij het product afnamen bij de salesafdeling (Persoonlijke communicatie met Head of Productions, Dekker, bijlage 2). Wel communiceert de organisatie met de klant met emailadressen van LVM en hangen ze de website van de programma's onder 'lvm.digital.' Bijvoorbeeld: <https://www.lvm.digital/nederlandmaaktHet>. De organisatie verwijst in het contact met de klant echter ook naar deze tv-programmasites, in plaats van naar hun eigen website. Op de eigen website beschrijft LVM Digital zich als volgt: *"Wij zijn een contentmarketing bureau met een voorliefde voor social video. We onderzoeken wat jullie publiek interessant vindt en maken content die ze interesseert en gebonden houdt."* (LVM Digital, 2020). Daaronder staat opnieuw meteen groot in beeld welke tv-programma's ze produceren.

Ook het gedrag van LVM Digital wijst erop dat zij zich enkel als tv-producent profileren. Zij verkopen tot nu toe niets anders dan de tv-programma's en bieden ook geen andere producten of diensten aan, terwijl ze dit eigenlijk wel willen doen. Vanaf de start van LVM Digital is het de bedoeling geweest om de programma's als leadgenerator te gebruiken voor het wegzetten van andere videocontent opdrachten: MKB+ bedrijven die met LVM een productie hebben gedaan verder begeleiden naar een uitgebreide videomarketingstrategie en de productie daarvan. Dit is echter blijven liggen en LVM legde de focus op de verkoop en productie van de programma's. Niet aan de opvolging daarvan (Persoonlijke communicatie met Head of Productions, Dekker, bijlage 2). Na de opname van het item stopt het proces en daarmee ook het contact met de klant. Een uitgebreid verslag van de Customer Journey is te vinden in bijlage 1.

Daarnaast zegt de organisatie op dit moment marketingstrategie aan te bieden, maar zijn hun eigen social mediakanalen weinig tot niet actief en deze focussen zich alleen op de tv-items. Ook hebben ze (nog) geen marketingmanager, wat betekent dat ze volledig zelf leads verzamelen en niets warmes binnenkrijgen. Op dit moment is nu een Business Development Manager die dit oppakt, maar hiermee zit LVM Digital nog in de beginfase.

Bovenstaande analyse lijkt er dus op te wijzen dat LVM Digital een positioneringsprobleem heeft. Klanten komen enkel in contact met de organisatie als het gaat om de tv-programma's. De organisatie wil het aanbod uitbreiden naar het maken van videocontent waar (content)strategie aan de grondslag ligt. Daarmee wil LVM zich graag positioneren als een breder videomarketingbureau, maar ze weten nog niet goed hoe ze dit moeten aanpakken.

De probleemstelling luidt daarom als volgt: *‘Hoe kan LVM Digital zich dusdanig positioneren dat ze meer verkoopt dan alleen tv-items?’*

1.3 Doelstelling

Met dit onderzoek wil LVM Digital inzichten en adviezen verwerven over hoe zij zich het best kunnen positioneren naar de doelgroep. Met een betere positionering keert de klant hopelijk eerder terug naar de organisatie voor een product of dienst omtrent videomarketing. Met een aangepaste positionering wil de organisatie uiteindelijk bereiken dat zij meer omzet haalt uit langdurige relaties met klanten, door ze andere diensten te laten afnemen naast de tv-programma's. De tv-items nemen zij namelijk slechts eenmaal af.

In 2020 stond de doelstelling voor de organisatie voor tv-items op 4 miljoen euro. In 2021 wil het bedrijf 12 miljoen euro uit tv-items en social advertising halen. Ook willen ze een agencytak oprichten waarvoor ze een omzet van 2 tot 4 miljoen euro willen behalen. Met deze agencytak wil de organisatie advies, strategie en conceptontwikkeling leveren aan klanten. Om deze doelstellingen in 2021 te behalen, is het belangrijk dat de doelgroep überhaupt weet dat de organisatie meer doet dan televisie maken.

Het onderzoek draagt bij aan het behalen van deze omzet, dat door opdrogende sales in de knel raakt. Met een oplossing voor dit probleem kan de organisatie ook op langere termijn blijven groeien, doordat klanten meer kunnen afnemen dan alleen tv-items. Uiteindelijk wil de organisatie daarmee bereiken dat klanten een langere relatie aangaan met LVM Digital en terugkeren voor andere vragen omtrent video(marketing).

Het onderzoeksdoel is daarom: *inzicht geven in hoe de organisatie zichzelf het beste kan positioneren, teneinde een communicatieadvies te geven aan LVM Digital over hoe de doelgroep hen gaat zien als videomarketingbureau.*

1.4 Deelvragen

Om de probleemstelling behapbaar te maken, onderscheidt het onderzoek enkele deelvragen. De probleemstelling (*‘Hoe kan LVM Digital zich dusdanig positioneren dat ze meer verkoopt dan alleen tv-items?’*) splitst zich daarom in drie verschillende deelvragen. Deze vragen luiden als volgt:

1. Wat zijn de wensen en behoeften van MKB-bedrijven ten aanzien van videomarketing?

De eerste deelvraag onderzoekt de huidige markt van videomarketing. Welke verschuivingen vinden plaats in de huidige markt? Door te kijken welke ontwikkelingen er spelen in de markt kan de organisatie daar hun strategie op aanpassen. Wat zijn de huidige marketingactiviteiten

van MKB-bedrijven en wat zijn de gewenste activiteiten? Dit is relevant voor de organisatie om te weten, zodat zij daar vervolgens op kunnen inspelen met de communicatie over de producten en diensten die ze aanbieden. Deze producten en diensten moet hun doelgroep (MKB-bedrijven) tenslotte wel willen afnemen.

2. Wat zijn de kerncompetenties van LVM Digital?

Deze tweede deelvraag brengt de kerncompetenties van de organisatie in kaart. Een interne analyse haalt naar boven wat de sterkten zijn van de organisatie. Waar zijn zij goed in, waarin blinken ze uit? Wat kunnen ze precies aanbieden naast tv-items? Zowel voor de medewerkers als voor de klanten is dit een belangrijke vraag. De medewerkers dienen zich bewust te zijn van hun kracht om dit vervolgens te versterken en te uiten in hun communicatie. Daarnaast is het voor klanten relevant om te weten wat de sterke punten van LVM Digital zijn, zodat deze klanten nog een samenwerking met de organisatie aangaan.

3. Hoe positioneren de concurrenten van LVM Digital zich?

Het is voor LVM Digital relevant om te onderzoeken hoe concurrenten zich positioneren. Wat bieden zij aan en hoe communiceren ze dat? Aangezien LVM Digital een andere markt wil bedienen dan dat ze nu doen, is het van belang om dit van zowel de huidige als de toekomstige concurrenten in kaart te brengen. Door dit te schetsen kan LVM Digital een voorbeeld nemen aan de positionering van huidige concurrenten. Ook maakt dit inzichtelijk hoe LVM Digital zich van deze organisaties kan onderscheiden.

1.5 Onderzoeksdoelgroep

De doelgroep van dit onderzoek splitst zich in twee verschillende categorieën: de medewerkers van LVM Digital en de (potentiële) klanten van LVM Digital.

1. De medewerkers

De medewerkers geven inzicht in de huidige identiteit van de organisatie: wat is de organisatie precies en wat hebben zij in huis? Op dit moment heeft de organisatie 35 medewerkers in dienst. Zij geven een beeld over wat de organisatie in huis heeft: wat kunnen zij de klant bieden en wat zijn de sterkten? Redacteurs, verslaggevers, cameramensen, productiebegeleiders, editors, salesmedewerkers, salesmanagers, de CFO en de CEO bieden het antwoord op deelvraag 2: *Wat zijn de kerncompetenties van LVM Digital?*

2. De klanten van LVM Digital

De tweede groep omvat de huidige klanten van LVM Digital. Dit zijn voornamelijk MKB-bedrijven (LVM Digital, 2020). Op dit moment heeft LVM Digital een klantbestand van ongeveer 400 van deze MKB-bedrijven waar zij eerder tv-items voor maakten. De aard van deze klanten

loopt enorm uiteen, van eenpitters tot grote bedrijven. Samen met deskresearch, geven deze klanten antwoord op de vraag wat de wensen en behoeften zijn van MKB-bedrijven ten opzichte van videomarketing. Door bij hen te onderzoeken waar zij behoefte aan hebben op het gebied van videomarketing en dit uiteindelijk te testen, krijgt LVM Digital een beter beeld van hoe zich te positioneren naar hen. Omdat LVM Digital haar aanbod wil uitbreiden met onder andere strategisch advies m.b.t. videomarketing, betreft deskresearch ook potentiële nieuwe klanten, aangezien zij misschien geen behoefte hebben aan een tv-programma, maar wel aan strategisch advies.

Omdat het niet kansrijk is om concurrenten te ondervragen over hun strategie, zijn deze niet betrokken bij de onderzoeksdoelgroep. Wel neemt het onderzoek deze mee in de situatieschets om met behulp van deskresearch een beeld te krijgen van de concurrenten.

1.6 Beperkingen

Aan dit onderzoek zitten een aantal beperkingen. Allereerst vindt het onderzoek plaats tijdens de COVID-19 pandemie. Dit brengt de nodige uitdagingen met zich mee. Zo zijn er veel minder werknemers op kantoor aanwezig en gebeuren de meeste werkzaamheden vanuit huis. Dit zorgt ervoor dat bedrijfsprocessen anders verlopen en de communicatie tussen werknemers trager gaat. Waar onder normale omstandigheden werknemers naar elkaars bureau liepen voor vragen, moet dit contact nu voornamelijk via onlinekanalen. Ook is het in deze tijden onzeker hoe de markt zich ontwikkelt en wat voor invloed dat heeft op LVM Digital. De gegevens die dit onderzoek aanhaalt met betrekking op de markt zijn daardoor mogelijk later niet meer accuraat. De scriptie bevat zo recent mogelijke cijfers, maar het is van belang dat bij uitvoering van het implementatieplan controle plaatsvindt of deze data nog relevant is en hoe de pandemie invloed heeft (gehad) op de markt en de organisatie.

Daarnaast zijn door de pandemie geen face-to-face gesprekken mogelijk. Het testen van hypothesen en het afnemen van interviews gebeurt daarom via telefoongesprekken of videogesprekken. Dit kan leiden tot een moeizamere manier van communicatie. De non-verbale communicatie komt minder goed of niet tot zijn recht, waardoor miscommunicatie kan ontstaan en resultaten mogelijk minder valide zijn. Voor een goede interpretatie van de antwoorden dient er gedurende het interview daarom extra controle plaats te vinden bij de respondent of de boodschap op de juiste manier overkomt.

Het kwalitatief onderzoek vindt plaats onder twaalf respondenten. De resultaten dekken daarmee niet de volledige doelgroep van LVM Digital. Als deze beperking er niet zou zijn, was het mogelijk een meer valide advies te geven aan de organisatie. Toch vormen deze twaalf

respondenten een zo divers mogelijk beeld van de doelgroep en zijn op die manier toch representatief genoeg.

Het onderzoek vindt plaats in de periode van september 2020 tot en met december 2020. Deze deadline is eerder dan de officiële einddatum in januari, omdat op deze manier er tijd en ruimte genoeg is om feedback te verwerken.

2. Situatieschets

De situatieschets beschrijft de voornaamste factoren die de organisatie beïnvloeden. Een interne en externe analyse geven inzicht in hoe de organisatie zich kan onderscheiden ten opzichte van de concurrent. Deze analyse laat onder andere zien dat de organisatie meer zou kunnen halen uit het contact met klanten doormiddel van één-op-één contact, het aanbieden van allround videomarketing en de creatie van een marketingstrategie. De organisatie onderscheidt zich van andere videomarketingbureaus door persoonlijke begeleiding en het leveren van kwalitatief sterke video's.

2.1 Huidige dienstverlening

Om in kaart te brengen hoe LVM Digital zich uiteindelijk kan, wil en moet profileren, is het van belang te weten wat de huidige en gewenste dienstverlening is: welke concrete producten/diensten zou het bedrijf willen en kunnen leveren? Op dit moment werkt LVM aan het verdelen van de organisatie in drie verschillende takken om de huidige werkzaamheden uit te breiden. Een uitgebreid verslag van deze diensten staat in bijlage 3. Hieronder volgt de belangrijkste informatie.

1. Publishing

Hieronder valt het produceren van tv-items voor partners als RTL4 en RTLZ, hetgeen momenteel de corebusiness is van LVM Digital. De diensten die hieronder verder kunnen vallen zijn (online) branded content formats, insight led content, tv + social formats, social – serial content.

2. Productie

Dit is ander soort videoproductie voor merken, agencies en publishers. Denk hierbij aan commercials, documentaires, social assets, video campagnes en corporate en employer brand movies.

3. Agency

Hieronder vallen advies, strategie en conceptontwikkeling. Dit is bijvoorbeeld het creëren van brand- en contentstrategie, maar ook daadwerkelijk het creëren van de video's die daarbij horen, het management tijdens deze projecten, het plannen van de video's en het meten van de uiteindelijke resultaten.

Al deze bovenstaande takken zijn idealiter constructies op maatwerk. Dat houdt in dat de organisatie met de klant afstemt wat hun specifieke vraag is en behoefte en op basis daarvan de dienst levert. Daarbij is de specialiteit van LVM altijd video.

Sterkten en zwakten

De interne analyse vindt plaats door te kijken naar de kerncompetenties van de organisatie. Het is van belang in kaart te brengen wat de organisatie wil aanbieden en wat hun sterkten en zwakten daarbij zijn, om te achterhalen waar LVM in uitblinkt en waarmee ze zich kan onderscheiden.

1. Sterkte: Professioneel personeel

LVM investeert in een team dat kennis en ervaring heeft om kwalitatieve producten en diensten te leveren. Dat blijkt onder andere uit het feit dat de organisatie op iedere discipline een eindverantwoordelijke zet die circa tien jaar ervaring heeft op dat vakgebied, zie hieronder tabel 1.

	Functie	Discipline	Aantal jaren ervaring
1	Founder	Leidinggevende	15+
2	Directeur Operations	Financieel	15+
3	Head of Editors	Redactie	8
4	Head of Sales	Sales	11
5	Head of Production	Productie	12
6	Head of Clients	Klantrelatie	15

Tabel 1: LVM investeert in ervaren personeel (auteur, 2020).

De klant ervaart deze professionaliteit ook, zo blijkt uit Google-reviews (2020). Zo noemen 19 van de 50 respondenten letterlijk de term 'professioneel'. Enkele voorbeelden hiervan zijn:

'Zeer professionele aanpak met een prachtig resultaat!'

*'Professionele aanpak en begeleiding, zodat je boodschap staat als een huis!
Prettige samenwerking, meedenken en stellen je op je gemak. Het resultaat mag
er echt wezen; ook snel een goed resultaat.'*

*'Professionele aanpak waarbij begrepen wordt wat nodig is om je boodschap naar
buiten te brengen. Prettige samenwerking en snel een goed resultaat.'*

Figuur 4: Positieve feedback Google-reviews (auteur, 2020)

2. Sterkte: Kwaliteit

Naast het bereiken van professionaliteit door te investeren in ervaren personeel, is het feit dat LVM Digital video's produceert voor tv ook een bewijs van kwaliteit. Wederom blijkt uit Google-reviews (2020) dat klanten deze kwaliteit van video's ook ervaren.

3. Zwakte: Customer Journey

Voor een uitgebreid verslag van de Customer Journey, zie bijlage 1. Uit deze analyse komen drie duidelijke punten naar voren waar de organisatie zich kan verbeteren om op die manier meer dan tv-items te verkopen.

Allereerst, het eerste moment waarop de salesafdeling contact legt met de klant. Zij krijgen betaald naar het aantal klanten dat ze binnenhalen voor tv-items. Dit leidt tot opdringerige en herhaaldelijke communicatie naar (potentiële) klanten. Op Google-reviews (2020) heerst daar onder andere het volgende sentiment over:

'Ze moeten eens ophouden met hun irritante spam, ongevraagde linked in contact verzoeken en ongevraagde cold calling.'

'Stop met spammen via LINKEDIN. Nu 3x benaderd en 3x gezegd geen interesse te hebben. Inmiddels een briefje naar RTL gestuurd. Kijken wat ze daar zeggen van dat gesпам.'

Figuur 5: Negatieve feedback Google-reviews (auteur, 2020).

Het laatste moment waarop de organisatie contact heeft met de klant is een potentiële kans om te communiceren over het verbrede aanbod. Zodra het tv-item is opgenomen en klaar is voor uitzending, stopt momenteel de samenwerking met de klant. Hier is opvolging mogelijk.

Tot slot blijkt uit deze analyse dat LVM Digital enkel communiceert over de tv-items met de klant. Nergens in de klantreis vertelt LVM over hetgeen zij nog meer kunnen betekenen qua videomarketing.

2.2 Externe omgeving

Een analyse van de externe omgeving vindt plaats door te kijken naar markt- en brancheontwikkelingen en naar de concurrenten. Het is van belang om erachter te komen wat de behoeften zijn in de markt, zodat de organisatie zich hierop kan focussen in de positionering.

Markt- en brancheontwikkelingen

1. Maatwerk via één-op-één contact

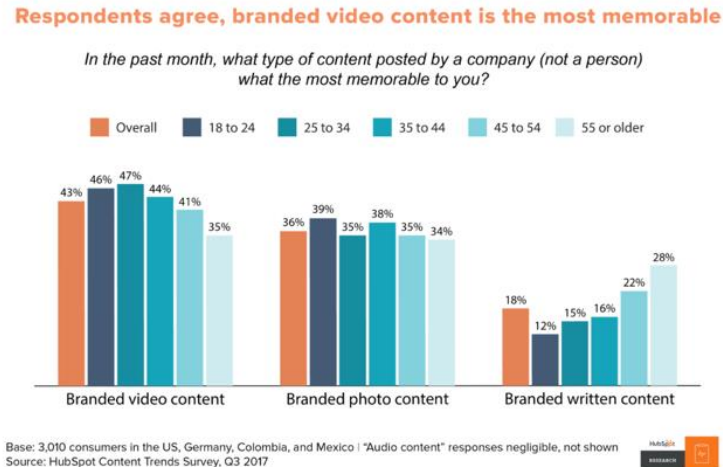
Beroepsorganisatie Logeion (2020) brengt trends in kaart die spelen in de communicatiewereld. Over de trends van 2020-2021 zeggen zij onder andere het volgende: *'Organisaties zijn steeds beter in staat hun in- en externe klanten op maat te bedienen: sneller, gericht en effectiever. De behoefte van mensen aan echt persoonlijk contact in deze digitale wereld blijft wezenlijk.'* (...) *'Één-op-één blijft in de mediamix een onmisbare component. De impact van communicatie is immers groter als deze persoonlijk en authentiek is. Om meer impact op het gedrag te hebben, is inzicht in gedrag noodzakelijk.'*

Daarnaast stellen Sarner & Yeager (2019) in een onderzoek dat 72% van de respondenten wil dat bedrijven hun communicatie aanpassen op de behoefte van de klant, bijvoorbeeld via e-mail. Sarner & Yeager (2019) adviseren daarover het volgende: *'Bouw e-mailtracks op basis van een aantal van de door u meest gewenste soorten klantpersonages en specifieke functies, verantwoordelijkheden en behoeften. Verhoog vervolgens de impact van e-mail en creëer een een-op-een verbinding door middel van triggers op basis van specifiek gedrag van de koper.'*

Uit bovenstaande informatie valt te concluderen dat ook voor LVM Digital het van belang is om maatwerk aan hun klanten te bieden. Om erachter te komen wat de behoefte van deze klanten zijn en inzicht te verkrijgen in hun gedrag is één-op-één contact een goede optie. Dit kan in eerste instantie door persoonlijk contact en later, als dat meer geautomatiseerd kan, via persoonlijke e-mailtracks, gericht op de gewenste klantgroepen.

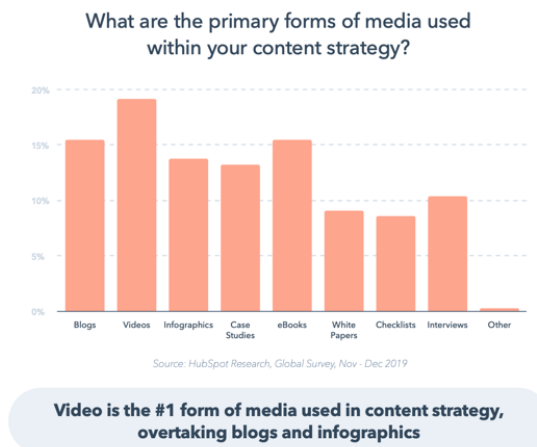
2. Allround (video)marketing

Beroepsorganisatie Logeion (2020) kaart het groeiende belang aan van *alles* aanbieden: *'De communicatiediscipline wordt allround: alle kanalen staan open en alle disciplines zijn aan boord. Van tekst en beeld, tot beleving en virtual reality.'* Branded video content is volgens onderzoek (An, 2017) de meest memorabele vorm van content creatie, zoals blijkt uit figuur 6.



Figuur 6: Consumenten zijn het meest vatbaar voor videocontent van bedrijven (An, 2017).

Uit recent onderzoek (Mooney et al., 2020) blijkt dat video de meest gebruikte vorm is in de contentstrategie van bedrijven, meer dan dat zij blogs en infographics gebruiken, zoals weergegeven in figuur 7.



Figuur 7: Video is inmiddels de meest gebruikte vorm voor bedrijven in hun contentstrategie (Mooney et al., 2020).

LVM Digital opereert dus in een kansrijke markt: video's zijn voor bedrijven de meest gebruikte vorm en voor consumenten is dit de meest memorabele content. Dit sluit goed aan bij de eerste twee specifieke takken die LVM Digital wil aanbieden: publishing en productie. Het gebruik van video in de marketingwereld blijft bovendien groeien (Mooney et al., 2020).

3. Marketingstrategie

Volgens het CMO Spend Survey onderzoek van Gartner (Ramaswami, 2020) is het mogelijk dat, vanwege COVID-19, het vertrouwen van marketeers erodeert en de investeringen afnemen wanneer de economische uitdagingen komend jaar aanhouden. Een goede strategie helpt om trouw te blijven aan de koers. In deze onzekere tijden is het van groot belang dat marketeers een juiste strategie ontwikkelen (Ramaswami, 2020). Dit sluit aan bij de derde tak die LVM Digital wil ontwikkelen: Agency, waar de focus ligt op het aanbieden van advies, strategie en conceptontwikkeling.

Concurrentieanalyse

De huidige markt die LVM bedient, namelijk voor enkel de tv-items, heeft andere concurrenten dan de markt die ze willen bedienen. Daarom is onderscheid gemaakt in huidige concurrenten en toekomstige concurrenten.

De huidige concurrenten zijn bijvoorbeeld Z-Works en Titan Media. De focus van hun tv-programma's ligt ook op B2B-bedrijven en duurzaamheid. Titan Media profileert zich als televisieproducent, gespecialiseerd in branded content. De communicatie uitingen spelen ook in

op de tv-programma's. Wel hebben zij een apart onderdeel op hun site dat zich richt op andere cases waarin ze hun branded content creaties delen (Titan Media, 2020). Dit ontbreekt bij LVM Digital. Z-Works oogt minder professioneel, mede door de video's die ze op de website tonen. Deze zijn van mindere kwaliteit zijn door een lager aantal pixels. Z-Works legt minder de focus op tv-programma's en meer op het maken van videocontent. Bij 'diensten' staat, naast tv-programma's, ook specifiek bedrijfsfilms, drone video's en social video (Z-Works, 2020). De inhoud van de tv-programma's is vergelijkbaar met die van LVM.

De toekomstige concurrent is onder andere ODB Agency. Zij hebben ook drie takken die vergelijkbaar zijn met de takken die LVM wil bedienen. Zij hanteren strategie, productie en distributie. De site staat vol met videomateriaal van eerdere cases en oogt daardoor druk en interactief. Tosti Creative en Yune zijn andere voorbeelden van content marketingbureaus. LVM pretendeert hetzelfde te zijn als Yune: "Wij zijn een content marketingbureau met een voorliefde voor video" (Yune, 2020). De casevoorbeelden van Yune zijn echter veel meer gericht op branded content. Yune lijkt daarbij in hun casevoorbeelden meer richting de reclame te leunen en Tosti Creative meer richting de campagnes (Tosti Creative, 2020). Opvallend is dat deze concurrenten zich niet richten op tv-programma's.

2.3 SWOT

Om bovenstaande analyse samen te vatten, volgt in figuur 6 een SWOT.



Figuur 8: Samenvatting van sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen van LVM Digital (auteur, 2020).

3. Theoretisch kader

De belangrijkste stromingen in de theorie over positionering betreffen die over de relatie tussen organisatie, consument en concurrent. Volgens Ogilvy (1963), Ries & Trout (1981) en Kottler & Keller (2011) gaat het bij positioneren om het verwerven van de juiste positie in het brein van de klant. Verschillende oplossingsrichtingen komen aan bod van Ohmae (1982), Wind (1987), Treacy & Wiersema (1993), Hamel & Prahalad (1994), Mark & Pearson (2001), Aaker (2009), Liu & Pan (2012) en Urde (2013). Deze theorieën zijn hiertoe vergeleken op verschillen en overeenkomsten. Naar aanleiding daarvan is Ohmae zijn 3C-model (1982) gekozen. Deze centrale theorie veronderstelt dat de organisatie het positioneringsprobleem zou kunnen oplossen door beter de eigen krachten te ontwikkelen, meer in te spelen op de wensen en behoeften van de doelgroep en zich meer te onderscheiden van de concurrenten. Deze mogelijke verbeteringen zijn vertaald naar drie toetsbare hypothesen.

3.1 Positioneren om de juiste breinpositie te verwerven

Positionering werd een populair begrip onder marketeers rond 1970, waar Ries & Trout vaak credits voor krijgen vanwege hun artikelen *Industrial Marketing* (1969), *Advertising Age* (1972) en het boek dat daarop volgde: *Positioning: The Battle of Your Mind* (1981). Waar positionering daarvoor voornamelijk gericht was op het product, brachten Ries en Trout het belang van reputatie onder de aandacht en de positie van het product in verhouding tot de concurrenten. Volgens hen is het doel van merkmanagement het bereiken van een breinpositie bij de (potentiële) consument waarmee de organisatie de merkwaarde vergroot.

Voor het positioneren van het merk in B2B-omgevingen die veel informatie communiceren mislukt gemakkelijk, omdat klanten snel in de war raken vanwege de grote hoeveelheid informatie. Trout (2001) vermoedt dat mensen bepaalde informatie 'discrimineren' om op die manier alle informatie te kunnen verwerken. Daarom is het belangrijk voor het management van B2B-bedrijven, zoals LVM Digital, om het merk succesvol te positioneren in het brein van klanten.

Marketingwetenschappers stellen echter dat het begrip positionering al langer bestond, maar dat Ries en Trout het concept hebben laten herleven en er hun handelsmerk van maakten (Fox, 1984). Zo was Ogilvy een reclameman die al een decennium eerder de concepten van positionering toepaste in de reclamewereld. Hij schreef dat de belangrijkste beslissing is hoe een bedrijf haar product positioneert (1963), dat iedereen in de organisatie deze merkpositionering moet begrijpen en die moet gebruiken als context voor het nemen van beslissingen (1983).

Ook Kotler & Keller (2011) halen het verwerven van de juiste breinpositie aan als doel van positioneren. Zij stellen dat een herkenbare en vertrouwde waardepropositie het resultaat is van een succesvolle positionering, zonder iets aan het product zelf te veranderen.

3.2 Onderscheid van de concurrentie

Volgens Treacy & Wiersema (1993) moet een organisatie om zich succesvol te onderscheiden de volgende drie dingen bezitten, maar zich focussen op het excelleren in één van deze disciplines: productinnovatie, klantaandacht of superieure operationele uitvoering. Volgens Hamel & Prahalad (1994) is het concurrentievoordeel afhankelijk van kerncompetenties: de mate waarin de onderneming zijn unieke eigenschappen kan identificeren en ontwikkelen, bepaalt het succes van de onderneming.

Treacy & Wiersema (1993) en Hamel & Prahalad (1994) stellen dus dat de organisatie concurrentievoordeel moet verkrijgen door zich te focussen op het excelleren en ontwikkelen van een bepaalde kracht binnen de organisatie. Waar het verschil zit, is dat Treacy & Wiersema (1993) dit onderscheid maken op drie soorten disciplines en zij daarmee eigenlijk de focus 'beperken' tot deze vastgestelde constructies. Hamel & Prahalad (1994) laten dit vrijer laten en maken positionering persoonlijker door te kijken naar de unieke eigenschappen van het merk.

Het Brand-Key model is een implementatiemodel van Unilever (Urde, 2013) dat de stappen voor het positioneren van het merk concreet maakt. Het voordeel van dit model is dat het makkelijk toepasbaar en overzichtelijk is. Het nadeel hiervan is dat dit model voornamelijk uitgaat van een outside-in principe, waarbij de waarden en persoonlijkheid van de organisatie pas later in het stappenplan aan bod komen. Dit maakt het model minder geschikt voor dienstverlenende organisaties.

3.3 Kerneigenschappen en relatie met de consument

Waar Hamel & Prahalad (1994) zich richten op het ontplooiën van de unieke eigenschappen van het merk, legt Aaker (2009) de focus meer op de waarde van het merk. Hij stelt dat de persoonlijkheid van een merk bestaat uit vijf competenties die bepalen in hoeverre een consument zich aangetrokken voelt tot een merk. Het verschil tussen Aaker (2009) en Hamel & Prahalad (1994) is dat Hamel & Prahalad (1994) stellen dat een organisatie vooral moet kijken naar het eigen kunnen en de onderscheidende factor daarvan, waar Aaker (2009) zich concentreert op de persoonlijkheid van het merk in de relatie met de consument.

Hoewel Aaker's merkpersoonlijkheidsschaal met succes is gebruikt in vele onderzoeken (Xara-Brasil & Miadaira Hamza & Marquina, 2018), heeft het enkele relevante beperkingen in

internationale context en in sommige industrieën. Zo konden Rojas-Méndez et al. (2004) in Chili deze schaal niet valideren in de auto-industrie en Ahmad & Thyagaraj (2014)ervaarden problemen met het valideren van bepaalde dimensies in bepaalde landen. Als alternatief voor de merkpersoonlijkheidsschaal van Aaker (2009) maken sommige merk- en marketingmanagers daarom gebruik van archetypen om hun merk te vertegenwoordigen. Zo kijken Mark & Pearson (2001) naar het belang van het weerspiegelen van de kern van het merk om op die manier een verbintenis aan te gaan met de consument.

De theorieën van Aaker (2009) en Mark & Pearson (2001) gaan daarmee diep in op de relatie tussen de persoonlijkheid van het merk en de verbinding met de consument. Deze theorieën houden echter minder rekening met de concurrent. Hamel & Prahalad (1994) doen dit wel, maar nemen hierbij de focus op de consument weer minder mee.

3.4 Waar de drie factoren bij elkaar komen

Een theorie die zowel organisatie, consument als concurrent in acht neemt is de theorie van Ohmae (1982). Ohmae (1982) ontwierp het 3C-model, waarbij hij de elementen Customers, Corporation en Competitors als fundamenteel beschouwt voor het concurrentievermogen van een bedrijf. Daarbij moet een bedrijf zich in de eerste plaats richten op de tevredenheid van zijn klanten.

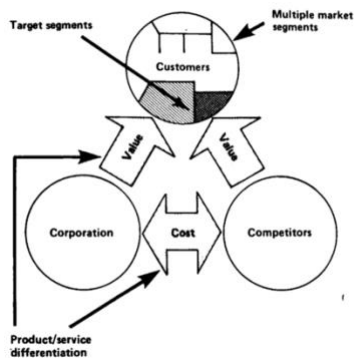
Deze theorie neemt alle drie de aspecten mee, waar de eerdergenoemde theorieën zich vooral focusten op één of twee aspecten. Zo is het grote verschil met de theorie van Treacy & Wiersema (1993) dat Ohmae (1982) niet zegt dat het verstandig is om te excelleren in één van de drie richtingen, maar juist tussen alle drie de punten een balans moet vinden. De kerncompetentie-theorie van Hamel & Prahalad (1994) komt voornamelijk overeen met het aspect 'Corporation' van de theorie van Ohmae (1982). Dit aspect kijkt namelijk naar de eigen kracht van de organisatie: waar is de organisatie goed in?

Sommige auteurs stellen echter dat het model van Ohmae (1982) tekortschiet voor een grondige analyse. Zo zien Liu en Pan (2012) het 3C-model vooral als onderdeel van een breder model, omdat de markt in hun optiek niet zo simpel is te reduceren tot een driedeling. Zij integreren de drie aspecten van Ohmae (1982) daarom in het 6C-model. Dit model is uitgebreider, maar kost daarmee meer tijd en investering. Bovendien is het onmogelijk om alles te voorspellen. Daarom onderkennen ook deze kritische auteurs dat het 3C-model, eventueel in combinatie met een SWOT-analyse, de basis kan leggen voor een hervormde positionering.

3.5 Conceptueel model: het 3C-model van Ohmae (1982)

De gekozen centrale theorie is het 3C-model van Ohmae (1982), vanwege het feit dat dit model zowel naar externe als interne factoren kijkt. Ook is dit model geschikt omdat het zowel de kern van de organisatie meeneemt, als de concurrentieomgeving en het belang voor de klant. Dat dit model vrij algemeen is, is zowel een nadeel als een voordeel; het model is breed toepasbaar, maar vereist verdere concretisering, hetgeen gebeurt tijdens het opstellen van hypothesen en de beschrijving van methodologie.

Ohmae (1982) gebruikt drie krachten in zijn 'Strategic Triangle': Customers, Corporation en Competitors. Hij stelt daarbij voorop dat alle drie deze punten in balans moeten zijn om op die manier een gezonde en succesvolle positioneringsstrategie te ontwikkelen.



Figuur 7: 3C-model (Ohmae, 1982).

1. Customers

Volgens Ohmae (1982) vormen klantgerichte strategieën de basis van alle strategieën. Op lange termijn is de onderneming die echt interesse toont in haar klanten, degene die interessant is voor investeerders. De behoeften van klanten veranderen, dus de organisatie moet dit in de gaten te houden om hen niet te verliezen aan de concurrent. Een organisatie kan echter niet alle klanten bereiken op een even effectieve manier. Om voordeel te verkrijgen op de concurrent, is het daarom van belang dat de organisatie de doelgroep segmenteert door deelverzamelingen binnen de totale markt te identificeren, om zich vervolgens te concentreren op het tegemoetkomen van de behoeften per deelverzameling.

2. Corporation

De tweede factor van 'The Strategic Triangle' van Ohmae (1982) is de organisatie zelf. Strategieën op basis van de organisatie zijn meer functioneel, in tegenstelling tot de factor klanten. Het doel van 'Corporation' is om de kracht van de organisatie zo sterk mogelijk te

ontwikkelen op de gebieden die noodzakelijk zijn voor succes in de industrie. Daarmee kan de organisatie concurrentievoordeel verkrijgen.

Dit aspect van Ohmae (1982) zijn driehoek lijkt op het model dat Hamel & Prahalad (1994) ontwikkelden. Zij kijken vooral naar de kerncompetenties van de organisatie en hoe dit de basis kan vormen voor een succesvolle positionering. Hun manier van benadering van deze kerncompetenties kan een tool zijn voor de organisatie om dit punt van Ohmae (1982) zijn driehoek beter in kaart te brengen en verder te ontwikkelen.

3. Competitors

De derde factor van Ohmae (1982) zijn model richt zich op het formuleren van strategieën op basis van differentiatie: waar liggen de mogelijkheden om anders te zijn ten opzichte van de concurrenten? Deze strategieën moet een organisatie baseren op het zoeken naar een punt van verschil in aankoop, engineering, verkoop of service.

Dit verschil kan de organisatie op verschillende manieren bereiken:

1. Investeren in het merkimago

Ohmae (1982) merkte op dat bedrijven als Sony en Honda meer verkochten dan hun concurrenten op de Japanse markt door zware investeringen in reclame en consumentenrelaties. Kleinere bedrijven kunnen bijvoorbeeld investeren in service om zich te onderscheiden.

2. Hito-kane-mono

Japanse business planners geloven in het concept van hito-kane-mono: het losjes vertalen naar mensen, geld en dingen (activa). Het doel daarbij is het zorgen dat deze drie middelen in evenwicht zijn zonder verspilling of overschot (Ohmae, 1982).

3. Winst- en kostenstructuur verschillen

Een organisatie kan verschillende bronnen van winst benutten, zoals de winst in de verkoop van nieuwe producten of waarde toevoegende diensten. Grote bedrijven met lagere vaste kostenratio's kunnen in een stagnerende markt ook hun prijzen verlagen om marktaandeel te winnen (Ohmae, 1982).

3.6 Hypotheses

De volgende drie hypothesen zijn toetsbare veronderstellingen over de uitkomsten van de analyses in de populatie (Verhoeven, 2014). Deze hypothesen komen voort uit de theorie van Ohmae (1982).

Hypothese 1: Als de organisatie haar positioneringsstrategie aanpast aan de veranderende behoeften van de klant, dan verkrijgt de organisatie strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

Ohmae zegt in zijn boek *The mind of the Strategist* (1982) het volgende wanneer hij het punt Customers toelicht uit zijn Strategic Triangle: *'Customer-based strategies are the basis of all strategy. Unless the company objectively views its customers' intrinsic needs as they change over time, its competitors will some day challenge the status quo.'* (Ohmae, 1982, p. 109).

Wanneer de organisatie niet meebeweegt met de behoeften van de klant die veranderen van tijd tot tijd, dan haalt de concurrent de organisatie in, aldus Ohmae (1982). Daarom moet de organisatie de klant-strategie aanpassen op die veranderende behoeften om zo voordeel te krijgen ten opzichte van de concurrent. Uit de situatieschets blijkt dat de behoeften van klanten verschuiven naar allround marketingstrategie, waarbij maatwerk middels één-op-één contact de voorkeur heeft. Deze hypothese test of het klopt dat wanneer de organisatie haar positioneringsstrategie aanpast op die behoeften, of zij dan voordeel verkrijgt ten opzichte van de concurrent.

Hypothese 2: Als de organisatie één van haar eigen sterkten verder ontwikkelt, dan verkrijgt de organisatie strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

Deze hypothese heeft betrekking op het punt 'Organisation' van Ohmae zijn driehoek. Hierover zegt Ohmae: *"In order to win, however, the corporation does not need to have a clear lead in every function from sourcing to servicing. If it can gain a decisive edge in one key function, it will eventually be able to pull ahead of the competition in other functions that may now be no better than mediocre."* (Ohmae, 1982, p.111 – 112).

Ohmae (1982) stelt dus dat de organisatie niet in elke functie beter moet zijn, maar een beslissende voorsprong in één sleutelfunctie moet verkrijgen. Als gevolg daarvan blinkt de organisatie uiteindelijk ook op andere functies uit die op dat moment gemiddeld goed zijn. Daarvoor is het wel van belang dat deze functies voldoende zijn. De hypothese die hieruit voortvloeit is dat de organisatie één van die sterke sleutelfuncties ('sterkten') verder moet

ontwikkelen om op die manier voordeel te krijgen ten opzichte van de concurrentie.

Hypothese 3. Als de organisatie in haar positioneringsstrategie onderscheidend is van de concurrent, dan verkrijgt de organisatie voordeel ten opzichte van de concurrent.

Deze derde hypothese heeft betrekking op het punt 'Competitors', waarin Ohmae beschrijft hoe de organisatie zich onderscheidt van de concurrent. Daarover beschrijft hij onder andere het volgende: *"If the corporation's approach to the customer is identical to that of the competition, the customer will be unable to distinguish between their respective offerings. The result could be a price war."* (Ohmae, 1982, p. 91).

Ohmae vertelt hier dat de organisatie moet opletten dat zijn benadering naar de klant niet hetzelfde is als die van de concurrent, aangezien de klant dan simpelweg voor de goedkoopste partij kiest, waardoor een prijzenoorlog kan ontstaan. Deze hypothese maakt daarom de vertaling dat wanneer de organisatie wel onderscheidend is van de concurrent in haar positionering, dat ze dan voordeel krijgt ten opzichte van de concurrentie, omdat de klant op die manier eerder voor hen kiest.

4. Methodologie

De methoden van onderzoek zijn deskresearch en kwalitatief onderzoek ter beantwoording van de deelvragen. Daarnaast test kwalitatief onderzoek de hypothesen. De voornaamste reden voor kwalitatief onderzoek is dat dit zorgt voor diepgaander inzicht in de gedachten van de consument. Ohmae (1982) legt de nadruk op het achterhalen van de intrinsieke motivatie van klanten en kwalitatief onderzoek geeft meer ruimte om deze te achterhalen, dan het meer oppervlakkige kwantitatieve onderzoek. Daarnaast blijkt uit de situatieschets dat de organisatie maatwerk aan haar klanten wil leveren, waarbij de concrete diensten per klant verschillen. Semi-gestructureerde interviews kunnen deze wensen en behoeften per klant daarom beter achterhalen. Videogesprekken van circa 35 minuten onder 12 klanten leiden tot een representatieve steekproef.

4.1 Methoden van onderzoek

De kwalitatieve onderzoeksmethode test de hypothesen. De voornaamste reden is dat de gekozen centrale theorie van Ohmae (1982) nadruk legt op het verkrijgen van diepgaande inzicht, hetgeen middels kwalitatief onderzoek meer mogelijkheid biedt dan kwantitatief onderzoek (Verhoeven, 2016). Voor LVM Digital is het van belang om de algemene behoeften van de markt die middels deskresearch zijn verkregen, verder te specificeren naar de behoefte van hun eigen klanten, zodat zij hun strategie daarop kunnen aanpassen. Bovendien blijkt uit de situatieschets dat de organisatie maatwerk wil leveren aan de klant. Om die specifieke vraag en behoefte verder in te vullen, is het van belang dat er ruimte is om hierover persoonlijk in gesprek te gaan met de klant en door te kunnen vragen.

Omdat kwalitatief onderzoek intensiever is en meer persoonlijke aandacht vereist, is het niet mogelijk om de gehele onderzoeksdoelgroep te ondervragen. Twaalf respondenten namen deel aan de interviews, waardoor het onderzoek niet te veralgemeniseren is voor alle MKB+ klanten van LVM Digital. Omdat dit onderzoek echter, vanwege bovengenoemde redenen, meer heeft aan het achterhalen van beweegredenen van respondenten dan aan cijfers, is gekozen voor de kwalitatieve methode.

4.2 Datacollectie

4.2.1 Interviews

Het onderzoek kiest voor semi-gestructureerde interviews, een vorm die tussen een open interview en gestructureerd interview in zit. Dit is het meest passend, omdat de gestructureerde vragen houvast bieden om naar het onderzoeksdoel te werken. Anderzijds is er ruimte nodig om af te wijken van de topiclijst om in te kunnen spelen op de situatie (Verhoeven, 2016). Om

inzicht te krijgen in de motivatie van klanten, is het belangrijk om ruimte te hebben om hierop door te vragen.

Te allen tijde dient de interviewer de 'LSD'-techniek toe te passen om het interview zo goed mogelijk te laten verlopen (Verhoeven, 2016). 'LSD' staat voor 'luisteren, samenvatten en doorvragen'. Luisteren gebeurt door oogcontact te maken. Dit is echter lastiger via videogesprekken, waardoor de andere technieken extra aandacht vereisen. Het aannemen van een actieve houding (recht op en licht voorovergebogen), knikken & hummen en aantekeningen maken helpen daarbij. Samenvatten gebeurt door tussentijds en aan het einde te controleren of de informatie goed is begrepen. Bij het doorvragen moet de interviewer één vraag tegelijkertijd stellen die open en waarde vrij is. Wanneer de respondent vaagheden in de antwoorden geeft, dient de interviewer deze helder te maken (Verhoeven, 2016).

Het interview maakt eenmaal gebruik van 'card sorting' onder het topic 'Organisatie' in de Topic Guide (bijlage 4). Deze techniek brengt beter in kaart welke punten voor de organisatie van belang zijn om verder te ontwikkelen. De respondent geeft daarbij aan wat voor hem/haar belangrijk is voor een succesvolle samenwerking met een (video)marketingbureau. Vervolgens noteert de interviewer deze punten op kaartjes. De respondent dient deze kaarten op volgorde van belang te leggen en daarbij hardop na te denken. Deze techniek helpt bij het afnemen van remming en terughoudendheid en geeft aanvullend inzicht in gevoelens en denkprocessen (Verhoeven, 2016).

Ook maakt het interview eenmaal gebruik van de techniek 'showcard'. De situatieschets bracht naar boven wat de wensen en behoeften zijn van klanten en wat LVM Digital graag wil aanbieden. De nieuwe menukaart voegt deze samen. Dit toonmateriaal is te vinden in bijlage 5. De interviewer legt de oude en nieuwe situatie voor aan de respondent en vraagt wat de respondent van de nieuwe situatie vindt. Op deze manier test de interviewer of het aanpassen van de positioneringsstrategie aan de wensen en behoeften van de klant helpt bij het verkrijgen van strategisch voordeel (Verhoeven, 2016).

4.2.2 Werving & selectie respondenten

Het gaat hier om een selecte steekproef (Verhoeven, 2016), aangezien er niet voldoende interviewers beschikbaar zijn om een grote steekproef te trekken. Ook is dit een quotasteekproef: de respondenten zijn mensen die deelnamen aan een tv-item van LVM Digital. Dit is een criterium, omdat deze klanten middels hun ervaring inzicht kunnen geven in de sterkten van de organisatie. Daarnaast is dit de doelgroep van het onderzoek, aangezien LVM de relatie met huidige klanten wil omzetten naar terugkerende klanten.

De werving van respondenten vindt plaats via een vooropgestelde lijst van de opdrachtgever met 60 deelnemers. Deze lijst is random geselecteerd uit het klantbestand, omdat het voor het onderzoek van belang is om een zo objectief mogelijk beeld te hebben van de ervaring van de klanten. Juist omdat het voor de opdrachtgever onduidelijk is welke klanten mogelijk interesse hebben in een nieuwe samenwerking, vindt ook op basis hiervan geen enkele selectie plaats. Wel vraagt het interview een aantal factoren na die van invloed kunnen zijn op de antwoorden van de respondent en daarmee mogelijk relevant zijn voor de resultaten. Deze factoren zijn anoniem verwerkt in het respondentenschema. Enkele gegevens missen met betrekking tot het marketingbudget of aantal medewerkers, omdat niet alle respondenten dit wilden delen. Ook de verbatims en analyseschema's verwerken de antwoorden van de respondenten volledig anoniem. Op deze manier kunnen zij vrijuit spreken.

- Respondenten(schema)

Resp. nr.	Functie	M/V	Leeftijd	Soort bedrijf	Aantal medewerkers in dienst	Meegedaan aan programma	Marketingbudget
1	Directeur	M	Middelbaar	Productie van houtproducten	43	NMH	20.000
2	CFO	M	Middelbaar	Vorkheftrucks	50	NMH	100.000
3	Eigenaar	M	Middelbaar	Accountancy	2	ZKHO	10.000 -15.000
4	Non-executive Director	M	Jongvolwassen	Online platform teamswear	40	ZKHO	Werkt met equite share
5	Directeur	M	Middelbaar	IT	40	NMH	-
6	Director of Operations	M	Jongvolwassen	IT	35	ZKHO	10.000-20.000
7	Managing Director	M	Middelbaar	Technische service engineering	12 in Europa, 250 wereldwijd	NMH	10.000
8	Marketing Manager	M	Volwassen	Bouw	40 Benelux, wereldwijd groter	ZKHO	-
9	Algemeen directeur	M	Volwassen	Transport		NMH	10.000
10	CEO	M	Volwassen	Data in zorg		ZKHO	-
11	Communications Officer	V	Volwassen	Maritiem	1000	NMH	-
12	CEO	M	Jongvolwassen	Recycling	5	NMH	Per opdracht

Tabel 2: Respondentenschema voor de semi-gestructureerde interviews (auteur, 2020).

Verhoeven (2016) geeft aan dat het bij kwalitatief onderzoek van belang is om het aantal interviews af te laten hangen van wanneer er verzadiging optreedt. In de praktijk blijkt dit volgens haar tussen de 10 en 16 interviews. In dit onderzoek vinden de interviews daarom plaats onder 12 klanten. Mocht er dan nog geen verzadiging optreden of mochten er interviews uitvallen, is er een plan B. Het inplannen van drie extra interviews is daar de oplossing voor. Wanneer deze extra respondenten niet nodig zijn, ontvangen de respondenten hier minimaal

twee werkdagen van tevoren bericht van.

Vanwege het coronavirus vinden de interviews met de klanten plaats via Zoom of Teams, een platform dat voor iedereen toegankelijk is middels een uitnodiging. De interviews vinden plaats op werktijden (maandag t/m vrijdag, van 8.30 t/m 18.00). Het exacte tijdstip is afhankelijk van de beschikbaarheid van de respondent. De interviews duren circa 35 minuten. Er is geen incentive voor deelname van de respondent en deze doet dus vrijwillig mee. Mocht dit problemen opleveren, kan de opdrachtgever hier eventueel budget voor vrijmaken. De respondenten geven van tevoren toestemming voor een geluidsopname van de interviews. Dit helpt bij het verwerken van de antwoorden en mogelijk ter controle van het onderzoek.

Allereerst vindt verwerking van resultaten plaats via verbatims, zie daarvoor bijlage 6. De interviewer noteert welke tekst van de interviewer is en welke van de respondent. Ook staan de (anonieme) gegevens van de respondent boven aan het verbatim. De verbatims maken het mogelijk om de opgehaalde data te analyseren. De analyseschema's (bijlage 7) verwerken vervolgens deze data. Analyseschema's maken resultaten inzichtelijk en overzichtelijk (Verhoeven, 2016). Per analyseschema volgt een slotconclusie. Dit helpt op zijn beurt weer ter beantwoording van de hypothesen en deelvragen.

4.3 Operationalisatie

De operationalisatie maakt de begrippen uit de deelvragen en hypothesen meetbaar. Dit is de stap om van onderzoeksvragen naar zogeheten waarnemingsvragen te komen (Hart et al., 1998).

4.3.1 Operationalisatie deelvragen

Deelvraag 1: Wat zijn de wensen en behoeften van MKB-bedrijven ten aanzien van videomarketing?

Marktonderzoeken van diverse bureaus als Gartner, HubSpot en Logeion geven inzichten uit de branche. Deze onderzoeken gaan echter niet over de specifieke doelgroep van LVM. Daarom is ter aanvulling kwalitatief onderzoek ingezet om de wensen en behoeften van de eigen klanten van de organisatie beter in kaart te brengen middels de semi-gestructureerde interviews. Deze vragen vallen in de topic guide onder het onderwerp "Wensen en behoeften omtrent (video)marketing", zie bijlage 4. Het onderzoek vraagt daarbij naar de afgelopen marketingactiviteiten van de respondent, de ervaringen daarmee en naar de toekomstige marketingactiviteiten. Ook beantwoorden zij de vraag hoe video daarbij een rol kan spelen. Deze vragen maken de specifieke wensen en behoeften van de specifieke klant meetbaar.

Deelvraag 2. Wat zijn de kernfactoren van succes van LVM Digital?

Volgens Ohmae (1982) zijn de kernfactoren van succes te identificeren door in kaart te brengen wat succesvolle organisaties onderscheidt van minder succesvolle organisaties binnen de branche van de organisatie. Een interne analyse en de reviews van klanten brachten de kernfactoren van succes van LVM Digital boven tafel. Kwalitatief onderzoek test of dit klopt en vult dit verder aan. De interviews vragen klanten naar hun ervaring met LVM Digital. Daarbij heeft de interviewer de mogelijkheid om door te vragen op wat de respondenten daarbij sterk en minder sterk vonden. Ook meet de techniek ‘card sorting’ welke kernfactoren nodig zijn voor succes en hoe LVM dit volgens respondenten doet. Deze vragen vallen onder het onderwerp “Organisatie” in de topic guide, zie bijlage 4.

Deelvraag 3: Hoe positioneert de concurrent zich?

Websites van de concurrenten, hun portfolio en bedrijfsactiviteiten maken inzichtelijk hoe de concurrent zich positioneert. Het analyseren van deze communicatie-uitingen leidt tot onderbouwde resultaten.

4.3.2 Operationalisatie hypothesen

De drie hypothesen komen voort uit de theorie van Ohmae (1982) en elke hypothese heeft betrekking op één van de drie aspecten uit het 3C-model: Customers (hypothese 1), Corporation (hypothese 2) en Competitors (hypothese 3). Het doel van het kwalitatieve onderzoek is het testen van een verbetering van de huidige situatie met behulp van de opgestelde hypothesen (Verhoeven, 2016). Hieronder volgt een uitleg hoe de hypothesen meetbaar zijn.

Hypothese 1: Als de organisatie haar positioneringsstrategie aanpast aan de veranderende behoeften van de klant, dan verkrijgt de organisatie strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

Ohmae (1982, p. 92) definieert positioneringsstrategie als volgt: *‘Strategy is defined as the way in which a corporation endeavors to differentiate itself positively from its competitors, using its relative corporate strengths to better satisfy customer needs.’* Vertaald betekent dit dat de strategie de manier is waarop een bedrijf zichzelf positief weet te differentiëren van de concurrent, door gebruik te maken van de eigen kracht om in te spelen op de behoeften van de klant. Of de organisatie bij verbetering strategisch voordeel verkrijgt, meet het onderzoek door elk topic af te sluiten met een controlevraag: “Als wij dit verbeteren, zou u dan eerder voor ons kiezen dan voor de concurrent?”

Uit deskresearch blijkt dat de behoeften van klanten liggen bij allround marketingstrategie, waar één-op-één contact onmisbaar is. Klanten verwachten daarbij diensten op maat. Als LVM Digital

in haar positioneringsstrategie focust op het aanbieden hiervan, waarbij zij hun geleverde dienst per klant aanpassen aan hun wens, dan verkrijgen zij volgens deze hypothese strategisch voordeel. De interviews testen dit middels de techniek Showcard, zie bijlage 5 voor het toonmateriaal. Wat vindt de respondent van de nieuwe situatie? Mist er nog wat op de kaart? Ook beantwoordt de respondent de vraag hoe groot de kans is dat de respondent (één van) deze diensten het komende jaar afneemt bij LVM. In hoeverre voelen zij zich aangetrokken tot de nieuwe positionering? Zo test kwalitatief onderzoek of het aanpassen van de positioneringsstrategie aan de wensen en behoeften van de klant helpt bij het verkrijgen van strategisch voordeel.

Wanneer voldoet een positioneringsstrategie aan de behoefte van de klant? Ohmae (1982, p. 93) zegt daarover dat de strategie zo geformuleerd moet zijn, dat deze de behoeften van de gehele markt kan bereiken en niet enkel bepaalde secties. Als de strategie te beperkt is gedefinieerd, dan voelt een deel van de klanten zich niet aangesproken en ontbreekt de strategie aan autoriteit. Het onderzoek neemt deze hypothese aan wanneer blijkt dat de respondenten zich meer aangetrokken voelen tot de nieuwe menukaart en aangeven daardoor eerder naar LVM te stappen dan naar de concurrent.

Hypothese 2: Als de organisatie één van haar eigen sterkten verder ontwikkelt, dan verkrijgt de organisatie strategisch voordeel ten opzichte van de concurrentie.

Vanuit de situatieschets blijkt dat de organisatie een aantal sterke en minder sterke punten heeft. Omdat de interviewer de respondent niet te veel wil sturen naar deze inzichten, dient de respondent zelf aan te geven hoe zij de samenwerking hebben ervaren met de organisatie. Wat vonden zij sterk en minder sterk? Het topic "Organisatie" meet dit volgens de techniek: feit, mening, ervaring en intentie. Deze techniek brengt beter in kaart welke punten voor de organisatie van belang zijn om te ontwikkelen.

Daarnaast dient de techniek 'card sorting' aanvullend inzicht te leveren in welke punten belangrijk zijn voor een succesvolle samenwerking (met een marketingbureau). Ohmae (1982) zegt immers dat alle 'key functions' voldoende moeten zijn, en de organisatie moet uitblinken in één daarvan om strategisch voordeel te verkrijgen. Daarom dient de respondent aan te geven in welke van deze punten hij/zij de meeste potentie ziet voor LVM om in uit te blinken. Wat moet LVM aanpassen om die sterkte nog beter te maken, zodat de respondent terugkeert? Met het antwoord op die vraag, meet het onderzoek wanneer de sterkte ver genoeg is ontwikkeld om strategisch voordeel te verkrijgen. Als blijkt dat de organisatie de kans daarmee vergroot dat de respondent terugkeert bij de organisatie, neemt het onderzoek deze hypothese aan.

Hypothese 3. Als de organisatie in haar positioneringsstrategie onderscheidend is van de concurrent, dan verkrijgt de organisatie strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

De situatieschets bracht in kaart dat de organisatie onderscheidend kan zijn van de toekomstige concurrenten door in te zetten op kwaliteit en begeleiding. De respondenten beantwoorden vragen hierover onder het topic “Concurrentie”, zie bijlage 4. Deze vragen testen of dit de manier is waarop LVM zich kan onderscheiden van de concurrent. Wat moet LVM nog veranderen volgens de respondent, zodat zij naar hen komen in plaats van naar de concurrent? Hiermee meet het onderzoek hoe de organisatie onderscheidend kan zijn ten opzichte van de concurrentie, om op die manier voordeel te verkrijgen. Dit gebeurt opnieuw middels de techniek: feit, mening, ervaring en intentie.

Ohmae (1982) stelt dat wanneer de organisatie deze onderscheidende factor als uitgangspunt neemt voor de positioneringsstrategie, dat zij dan voordeel verkrijgen ten opzichte van de concurrent. Het onderzoek neemt deze hypothese aan wanneer de respondent bevestigt dat zij eerder naar hen toekomen, als LVM dat uitgangspunt implementeert in hun positioneringsstrategie.

5. Resultaten

De belangrijkste resultaten uit het onderzoek zijn dat LVM allereerst dient te communiceren over wat ze nog meer bieden als ze willen dat klanten terugkeren. Middels het aanbieden van agency, productie en publishing kan LVM met een nieuw te vormen menukaart inspelen op de wensen en behoeften van de klant. Daarbij is het van belang dat LVM verder investeert in de prettige, persoonlijke begeleiding die klanten ervaren, bijvoorbeeld op de set. Dit persoonlijke contact dient gedurende de hele samenwerking plaats te vinden om op die manier de echte vraag van de klant te achterhalen en een aangepaste dienst op maat te bieden. Door zich te positioneren als breed inzetbaar videomarketingbureau dat de kwaliteit levert van tv-producties, onderscheidt LVM zich van de concurrent. De focus in hun communicatie uitingen moet daarbij minder liggen op de samenwerking met RTL, maar dit kan de organisatie wel inzetten als bewijs van kwaliteit.

5.1 Resultaten deelvragen

Deelvraag 1: Wat zijn de wensen en behoeften van MKB-bedrijven ten aanzien van videomarketing?

De resultaten van deze deelvraag zijn verkregen uit deskresearch. Ter aanvulling voor de specifieke wensen en behoeften van de klanten van LVM brachten de interviews deze verder in kaart. Uit deskresearch blijkt dat er behoefte is aan allround bureaus en branded video content. Volgens Ramaswami (2020) heerst er door COVID-19 een groeiende behoefte aan marketingstrategie. Daarnaast stelt beroepsorganisatie Logeion (2020) dat organisaties steeds beter klanten op maat bedienen. Eén-op-één contact blijft daarbij een onmisbare component in de mediamix.

Kwalitatief onderzoek bevestigt bovenstaande wensen en behoeften en brengt deze specifieker in kaart. Uit de analyseschema's komen onder andere social media, website, bedrijfsfilmpjes, events en interne communicatie als huidige marketingactiviteiten. Het doel is daarmee het creëren van zichtbaarheid en naamsbekendheid of om klanten en (nieuwe) medewerkers aan zich te binden. Video speelt daar een belangrijke rol in. Respondent 9 (analyseschema 2, bijlage 7) zei hierover het volgende: *“Wij doen best wel iets wat je niet goed uit kan leggen in woorden. En met video kun je gewoon in heel korte filmpjes zichtbaar maken, of wat je doet, hoe je het aanpakt en hoe je materiaal eruitziet.”*

De invulling van de wensen omtrent video verschilt onder de respondenten. Er is behoefte aan onder andere wervingsvideo's voor personeel, video's voor interne verbinding tussen collega's en video's die de werkzaamheden en de werknemers in beeld brengen, zie analyse schema 2 (bijlage 7). Zo gaf respondent 6 aan over de rol van video in hun marketingactiviteiten: *“Wat wij*

merken, omdat we in de IT zitten, is dat het werven van die softwareontwikkelaars best wel een klus is. Daar zijn we niet de enige in. En nu tijdens de corona periode, is het voor iedereen ook lastig om verbinding met elkaar te onderhouden. Ik kan me voorstellen dat als je daar een goed idee voor hebt, dat daar kansen liggen.”

Het kwalitatieve onderzoek bevestigt daarnaast de behoefte aan persoonlijk contact, maatwerk en een one-stop-shop, zie daarvoor analyseschema 3 en 4 (bijlage 7).

Deelvraag 2. Wat zijn de kernfactoren van succes van LVM Digital?

Middels een interne analyse en de reviews van klanten zijn de kernfactoren van succes van LVM Digital boven tafel gehaald. Aanvullend kwalitatief onderzoek is gedaan om dit te controleren.

Uit deskresearch komt naar voren dat LVM Digital een team in huis heeft dat het productieproces van video's van A tot Z kan verzorgen. Daarbij liggen de kernfactoren van succes voornamelijk bij de professionaliteit, kwaliteit en de aanpak van het team tijdens het filmen. Kwalitatief onderzoek bevestigde dit. Zo blijkt uit analyseschema 8 dat de samenwerking met de organisatie overwegend positief bevalt. Met name de begeleiding op de set is professioneel en prettig (analyseschema 8, bijlage 7). Respondent 5 benoemt deze begeleiding en kwaliteit: *“Ik was erg tevreden over het eindresultaat. Ik vond de begeleiding van Vicky tijdens de filmopnames ook erg goed. Je ziet wel dat het kwalitatief hoogwaardige beelden zijn.”* Respondent 7 noemde de samenwerking ‘erg positief’. Hij onderbouwde dit ook met zijn ervaring met de opnamedag. *“Tijdens het filmen vond ik het geweldig. Het is toch eventjes wennen om voor camera iets te zeggen, maar de interviewster stond erg enthousiast tegenover me met haar hoofd te knikken wat ik moest doen. Dat was echt goed en die cameraman was ook fantastisch.”*

Uit het kwalitatieve onderzoek blijkt verder dat om succesvol te zijn naast de tv-items, LVM Digital allereerst dient te communiceren over het bredere dienstenpallet. Daarnaast moeten zij beter doorvragen naar de vragen die bij het bedrijf spelen omtrent (video)marketing en moet LVM zich meer verdiepen in het onderscheidend vermogen van het bedrijf. Op die manier kan LVM een juiste, op maat aangepaste dienst aan de klant bieden. De tv-items bereiken vaak niet de doelgroep van de klant. Daarom is het voor de klanten belangrijk dat LVM meedenkt: waar zit de doelgroep en hoe bereik je die met video? (Analyseschema 9, bijlage 7).

Deelvraag 3: Hoe positioneert de concurrent zich?

Ter beantwoording van deze deelvraag is deskresearch gedaan. De huidige concurrenten zijn Z-Works en Titan Media. Zij maken vergelijkbare tv-programma's. Daarbij profileert Titan Media zich als televisieproducent, gespecialiseerd in branded content. De focus ligt in hun uitingen ook erg op de

productie van de programma's. Wel hebben zij een apart onderdeel op hun site dat zich focust op andere cases waarin ze hun branded content creaties delen. Dit ontbreekt bij LVM Digital. Z-Works oogt minder professioneel door onder andere de video's die ze op de website tonen die van mindere kwaliteit zijn door een lager aantal pixels. De inhoud van de tv-programma's zijn vergelijkbaar met die van LVM.

De toekomstige concurrent is onder andere ODB Agency. Zij hebben ook drie takken die vergelijkbaar zijn met de takken die LVM wil bedienen. Tosti Creative en Yune zijn andere voorbeelden van content marketingbureaus. De casevoorbeelden van Yune gericht op branded content. Yune lijkt daarbij in hun casevoorbeelden meer richting de reclame te leunen en Tosti Creative meer richting de campagnes. Opvallend is dat deze concurrenten zich niet richten op tv-programma's.

5.2 Resultaten hypotheses

Hypothese 1: Als de organisatie haar positioneringsstrategie aanpast aan de behoefte van de klant, dan verkrijgt de organisatie strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

Uit analyseschema 3 blijkt dat de organisatie zich met de nieuwe menukaart profileert als one-stop-shop. De nieuwe menukaart geeft een breder aanbod dan de tv-items en speelt in op de wensen en behoeften van de respondenten. Zo geeft respondent 4 aan: *"Het zit nog steeds heel sterk op video, dus dat is goed. En ik denk dat een tweede voordeel is dat je het medium video wat breder pakt. Het is wel sterk dat je je hier profileert als one-stop-shop voor alles wat met videomarketing te maken heeft. Dan met name ook het stukje strategie erbij. En doordat je meteen al voorbeelden geeft, creëer je awareness bij mogelijke klanten."*

Zoals deskresearch voorspelde, is het van belang om middels een één-op-één gesprek de vraag van de klant te achterhalen. De dienst moet LVM vervolgens op die behoefte aanpassen. Kwalitatief onderzoek bevestigt dit. De huidige salespropositie is niet wenselijk wanneer LVM nog een samenwerking wil aangaan. LVM dient door persoonlijk in gesprek te gaan met de klant oprecht geïnteresseerd te zijn in de organisatie van de klant de vraag van de klant naar boven te halen. Dit blijkt uit analyseschema 4.

Hierover zegt respondent 8 het volgende over: *"Eén van jouw collega's heeft mij al eens benaderd. Toen had ik een beetje het gevoel van 'ja, je komt met een oplossing, maar je weet helemaal niet wat mijn behoefte is.' Ik denk dat daar wel winst te halen valt op het gebied van sales. De organisatie verder leren kennen. Dus niet per definitie iets verkopen, maar juist heel veel vragen stellen."*

Een tip van respondent 12 is om conceptontwikkeling niet als dienst aan te bieden waar je voor moet betalen, maar een businessmodel te creëren waarin het achterhalen van de vraag valt binnen het salesproces (analyseschema 4, bijlage 7).

Een persoonlijk gesprek heeft de voorkeur om het aanbod te communiceren, zoals ook blijkt uit analyseschema 5. LVM kan dit verbrede aanbod daarnaast communiceren via een nieuwsbrief, maar het is belangrijk dat dit enkel gebeurt als de informatie relevant is voor de ontvanger. Als er updates zijn of bepaalde aanbiedingen bijvoorbeeld. Zo'n nieuwsbrief moet LVM niet te vaak verzenden, omdat ontvangers dit als irritant kunnen ervaren. Ook geven sommige respondenten aan dat zij nieuwsbrieven meteen de prullenbak in doen. De meningen daarover lopen dus uiteen. Updates via LinkedIn zijn wenselijk. De website dient ondersteunend te zijn aan het persoonlijke contact, zodat de klant daar vrijblijvend op kan kijken (analyseschema 4, bijlage 7).

Hypothese 2: Als de organisatie één van haar eigen sterkten verder ontwikkelt, dan verkrijgt de organisatie strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

Belangrijk bij deze hypothese is de onderbouwing van Ohmae (1982) dat alle 'key functions' voldoende moeten zijn, en de organisatie moet uitblinken in één daarvan, om strategisch voordeel te verkrijgen. Dit is ook wat naar voren komt uit de interviews. LVM dient allereerst te communiceren over hetgeen zij nog meer kunnen als zij willen dat de respondenten daarvoor terugkeren. Respondent 10 zegt hierover: *"Wat ik mis, is inderdaad wie jullie nou precies zijn, en dat jij nu al tegen mij zegt van 'nou, we doen niet alleen maar een video item.' Dat had ik eigenlijk best wel fijn gevonden om dat te weten, want dan had ik misschien wel bedacht dat het beter was om een bredere campagne in te zetten."* (Analyseschema 10, bijlage 7).

Daarnaast moet LVM zich beter verdiepen in het bedrijf. Uit analyseschema 9 blijkt dat het format waarin LVM de video's giet voor de tv-items als onpersoonlijk ervaren. Het platform van de tv-uitzending zou niet passen bij de doelgroep van de klant. LVM moet meer doorvragen naar het onderscheidend vermogen van de klant, om zo meer unieke items op te leveren en de juiste doelgroep via het platform weten te bereiken. Respondent 12 zegt hierover: *"Het filmpje is van goede kwaliteit, alleen het programma is gewoon slecht. Eigenlijk kijkt niemand ernaar die echt interesse heeft in wat wij proberen te zoeken: nieuwe partners, klanten, investeerders. Dus het platform was er gewoon compleet verkeerd voor."*

Respondent 5 geeft ook aan dat de verdieping in het bedrijf beter moet. *"Die begeleiding op de set vond ik jullie heel sterk. Maar voor mij moet dat storytelling eerst in orde zijn. Daar ligt voor mij wel een hoop te doen."* Met storytelling bedoelt deze respondent dat de organisatie beter voorwerk moet doen en beter moet doorvragen naar het onderscheidend vermogen. *"Ik had het gevoel dat er te snel genoeg werd genomen. Zo voelde het, dan hebben we een script en*

door naar de volgende.” (Verbatim 5, bijlage 6). Respondent 8 benoemt dit ook en noemt het belang van partnerschap: “Allereerst nagaan bij je partner nagaan waar de pijnpunten liggen en op welke manier hebben zij de communicatiestrategie ingericht. Dan weet je ook, oké, dan kunnen wij dingen produceren die daaraan ondersteunend zijn”.

Die sterkte, de klik met de medewerkers van LVM, moet LVM dus verder ontwikkelen tot oprechte interesse in de klant door dieper in gesprek met ze te gaan. LVM moet zich beter verdiepen in de klant, het bedrijf leren kennen en weten welke boodschap het wil weergeven (analyseschema 10, bijlage 7).

Hypothese 3. Als de organisatie in haar positioneringsstrategie onderscheidend is van de concurrent, dan verkrijgt de organisatie strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

De meeste respondenten schakelen momenteel hulp in van een marketingbureau die ze via hun eigen netwerk of uit eerdere ervaringen kennen (analyseschema 11). Ook daarvoor geldt dat bij een samenwerking met een marketingbureau partnerschap belangrijk is, zoals blijkt uit analyseschema 12. Respondent 8 benadrukt daarbij het belang van de relatie met de klant om je als bureau te onderscheiden: *“Dingen zoals dat stukje relatie, wat ik dus eerst niet had, maar dat ik bij jou veel meer de klik heb. Dit vind ik gezelliger, dan dat ik met die *naam salesmedewerker* heb. Daar zou ik persoonlijk altijd in uitblinken, omdat je iets doet wat niet origineel is per definitie.”*

LVM is volgens het kwalitatief onderzoek onderscheidend in de kwaliteit. Ook vanwege het feit dat ze alles in huis hebben en in de persoonlijke begeleiding die ze geven op set, zoals blijkt uit analyseschema 13. Respondent 5 zegt over dit onderscheidende vermogen het volgende: *“Ze maken goede beelden, beter dan dat je zelf zou doen met je huis-tuin en keuken materiaal. En je wilt natuurlijk goed overkomen op beeld. Dus die begeleiding op de set is belangrijk. Ik heb al eerder meegedaan met een filmproductie en daar waren ze daar niet zo goed in.”*

Respondent 6 zegt hierover: *“LVM is een allround bureau waar je al je vraagstukken kwijt kan. Op het gebied van video wat echt de kern van LVM is, dat ga je nooit bij een ander op dat niveau meepikken. Dat zou nog steeds de koers moeten zijn waarmee je klanten wil overtuigen.”* Respondent 8 bevestigt dit: *“Onderscheidend kunnen ze zijn met de kwaliteit, want eerlijk is eerlijk. De kwaliteit van het product is gewoon goed.”*

Ondanks dat voor een aantal respondenten de tv-items niet het gewenste effect hebben, zoals blijkt uit analyseschema 9, levert het samenwerken met RTL voor een aantal wel dat bewijs van kwaliteit. Respondent 4 zegt bijvoorbeeld: *“Kijk, er zijn best een aantal aanbieders die een filmpje kunnen maken. Ik denk wat voor ons persoonlijk interessant was, was dat jullie combideal hadden met RTL. Dat geeft een bepaalde credibility mee.”*

Voor onder andere respondent 3 en 7 was de exposure van RTL ook de reden om deel te nemen aan het item. Relevant is om daarbij te vermelden is dat deze respondenten van middelbare leeftijd zijn. De respondenten die kritiek geven op het tv-format zijn overwegend (jong)volwassen. Zij geven aan dat het een saai, onpersoonlijk, gestandaardiseerd tv-format is waar weinig mensen naar kijken, in ieder geval niet hun doelgroep (analyseschema 9). Respondent 8 geeft daarvoor de tip om het tv-item te laten gelden als bewijs voor het feit dat je andere dingen ook kan doen: *“Laat even aan je doelgroep merken van oké, we maken televisieopnames, hebben we super veel ervaring mee en daardoor kunnen we dit en dit ook goed.”*

6. Conclusies

De menukaart kan reden vormen voor de respondent om in gesprek te gaan met LVM over de opties. LVM moet meer investeren in het begrijpen van de klant. Niet per definitie iets verkopen, maar vragen stellen om de behoefte van de klant te achterhalen en op basis daarvan samen tot een oplossing komen. Op die manier vergroot de organisatie de kans dat klanten ook andere producten of diensten afnemen dan tv-items. Daarmee bevestigt het onderzoek hypothese 1, beter inspelen op klantbehoeften. Wanneer LVM de relatie met de klant verder ontwikkelt, door niet alleen te investeren in contact op de set, maar tijdens het gehele proces, dan gaan respondenten eerder een langere samenwerking aan met de organisatie. Daarmee bevestigt het onderzoek ook hypothese 2, meer uitgaan van eigen sterkten. Door in de positioneringsstrategie te focussen op het partnerschap met de klant, het zijn van een allround videomarketingbureau met kwaliteit van tv-items, onderscheidt LVM zich van de concurrent. Ook hypothese 3 is daarmee bevestigd, meer onderscheiden van concurrenten.

6.1 Video's op maat via persoonlijk contact

Met de nieuwe menukaart speelt LVM beter in op de wensen en behoeften van de klant. Door het tonen van de menukaart en het interview waren klanten al meer op de hoogte van de mogelijke werkzaamheden van LVM dan daarvoor. Opvallend is hoe sterk het kwalitatieve onderzoek de situatieschets bevestigt: er heerst een grote behoefte aan maatwerk middels één-op-één contact. Dit bevestigde het kwalitatief onderzoek onder andere vanwege de bereidheid van respondenten om met het interview mee te werken. Ze vonden het leuk om een halfuur in gesprek te gaan over hun ervaringen en wensen en behoeften. Ook kwam uit het onderzoek dat het hebben van zo'n gesprek een fijne en leuke manier is om LVM beter te leren kennen.

Daarnaast vormt de menukaart reden voor de respondent om verder in gesprek te gaan met LVM over de opties. Het is daarom voor LVM van belang dat zij de echte behoeftes van de klant achterhalen middels dat persoonlijke contact. De huidige salesfunnel is daarvoor achterhaald. De organisatie probeert hier te veel een product te verkopen en verdiept zich te weinig in de klant. Ze moeten meer investeren in het begrijpen van het bedrijf van de klant en de wensen die daar leven. Niet per definitie iets verkopen, maar vragen stellen om de vraag van de klant te achterhalen en op basis daarvan samen tot een oplossing komen. Op die manier vergroot de organisatie de kans dat klanten ook andere dingen dan tv-items afnemen.

Naast een persoonlijk gesprek, werd een nieuwsbrief nog opvallend vaak genoemd als optie om te communiceren over het aanbod. Daarbij is het wel van belang dat de inhoud relevant en specifiek is voor de ontvanger. Dit kan bijvoorbeeld door in mailings onderscheid te maken tussen de verschillende branches waar de klanten werkzaam zijn. Toch liepen de meningen

over de nieuwsbrief erg uiteen. Sommige respondenten gaven aan nieuwsbrieven niet te lezen en deze meteen in de prullenbak te gooien. LinkedIn werd daarnaast vaak genoemd als manier om te communiceren over het aanbod. Dit is echter wel te verwachten, aangezien LVM zich focust op B2B.

Aan de hand van bovenstaande conclusies bevestigt het onderzoek hypothese 1: Als de organisatie haar positioneringsstrategie aanpast aan de veranderende behoeften van de klant, dan verkrijgt de organisatie strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

6.2 Intensieve begeleiding gedurende het hele traject

Om meer te verkopen dan de tv-items, dient LVM Digital allereerst te communiceren over het aanbod. Ondanks dat dit het meest voor de hand liggende resultaat is, aangezien dit al in de aanleiding naar vorenkomt, is dit van belang om te benoemen. Zeker aangezien de organisatie dit momenteel niet doet en de focus volledig ligt op het verkopen van tv-items. De theorie van Ohmae stelt bovendien dat alle 'key functions' in orde moeten zijn, voordat het nut heeft om te investeren in één van de sterkten. In de interviews gaven respondenten herhaaldelijk aan dat wanneer ze wisten dat LVM meer deed dan het verkopen van tv-items, dat ze hen eerder benaderen voor videomarketing.

De interviews gaven meer inzicht in wat klanten precies bedoelde met 'professioneel en enthousiast team', hetgeen genoemd werd via Google-reviews. Deelnemen aan een video is vaak iets nieuws voor hen, waarin interviewer en de cameraman hen erg goed begeleiden. Uit de analyseschema's blijkt opvallend vaak dat dit belangrijk is en prettig is voor klanten. Wat daarnaast sterk naar bovenkwam uit kwalitatief onderzoek is het ontbreken van oprechte interesse in de klant op andere plekken in de Customer Journey. De klik die ze hebben in het proces met LVM met de interviewer en cameraman zien zij niet terug als het gaat om het voortraject of na-traject, terwijl ze daar wel behoefte aan hebben. Als LVM die relatie met de klant verder ontwikkelt, door niet alleen te investeren in contact op de set, maar ook tijdens het salesproces en in het verdere voortraject, dan gaan respondenten eerder een langere samenwerking aan met de organisatie.

Met deze resultaten neemt het onderzoek hypothese 2 aan: Als de organisatie één van haar eigen sterkten verder ontwikkelt, dan verkrijgt de organisatie strategisch voordeel ten opzichte van de concurrent.

6.3 Investeren in de relatie met de klant

Uit de situatieschets blijkt dat het lastig is om onderscheidend te zijn in het aanbod. Concurrenten bieden vaak vergelijkbare producten en beweren allemaal allround te zijn en kwaliteit te leveren. Toch geven respondenten aan dat dit hetgeen is waar LVM zich van onderscheidt. LVM trekt hun huidige positionering breder van tv-producent naar videomarketingbureau, maar onderscheidt zich van een marketingbureau door de focus te leggen op video die wel de kwaliteit heeft van een tv-producent.

Een controversieel resultaat is dat enerzijds het tv-item en de samenwerking met RTL geldt als bewijs voor de kwaliteit waar LVM zich mee kan onderscheiden, terwijl anderzijds er ook kritiek komt op het format. Die respondenten noemen het programma saai, onpersoonlijk en het bereikt weinig mensen/niet de doelgroep van de klant. Het leverde niet op wat ze hadden verwacht en wat de salesmedewerker hen beloofde. Als oplossing daarvoor is dat stukje oprechte relatie van belang. Het begrijpen van de klant, waar hen doelgroep zit, wat hun doelstellingen zijn en het hebben van een klik, is belangrijk in de keuze voor een videomarketingbureau. Daarmee kan LVM zich onderscheiden van andere bureaus. Door te focussen op het beter leren kennen van de klant, vergroot LVM de kans dat klanten eerder naar hen toestappen dan naar de concurrent. Daar gaat allereerst, wederom, aan vooraf dat LVM moet communiceren over dat bredere aanbod, zoals blijkt uit analyseschema 14. Wanneer klanten weten dat ze een one-stop-shop videomarketingbureau zijn die kwaliteit levert, vergroot LVM de kans dat ze eerder naar hen stappen dan naar de concurrent.

Hiermee bevestigt het onderzoek hypothese 3: Als de organisatie in haar positioneringsstrategie onderscheidend is van de concurrent, dan verkrijgt de organisatie voordeel ten opzichte van de concurrent.

7. Aanbevelingen

De belangrijkste aanbevelingen op basis van de voorgaande resultaten en conclusies zijn: professionaliseer de nieuwe menukaart door het als een vloeiend proces te laten lopen, communiceer het diverse aanbod en de kwaliteit van video's middels een portfolio, investeer in de voor- en nazorg van de klant door de wensen en behoeften te noteren van klanten gedurende het hele proces. Bespreek intern onder de verschillende disciplines met elkaar wat er onder de klanten leeft. Leg ook in de communicatie uitingen meer focus op de eigen medewerkers.

7.1 De menukaart op maat als een vloeiend proces

Waar LVM Digital op dit moment eigenlijk drie losse takken wil (productie, publishing en agency), is het advies om dit in kaart te brengen als één geheel proces, waar de klant naar behoefte kan instappen en uitstappen. Het proces gaat dan als volgt: agency, productie, publishing.

Agency betekent voor LVM Digital op dit moment onder andere advies, conceptontwikkeling en strategie. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat de basis hiervan echter eigenlijk al op voorhand moet gebeuren. Klanten willen dat LVM zich aan de voorkant al beter verdiept in het bedrijf van de klant om op die manier een passend product te kunnen aanbieden. De vraag naar deze behoefte achterhalen; daarmee hoort de klantreis te beginnen, in plaats van conceptontwikkeling te verkopen als losse dienst. Wel kan het een optie zijn om samen met de klant te besluiten om een marketingplan op te stellen voor een X aantal weken/maanden waar LVM (optioneel) ook helpt met de invulling van het creëren van content hiervoor. Dan is het verlenen van strategie een samenwerking op langere termijn waarvoor de klant wel dient te betalen.

Vervolgens kan de klant kiezen voor de productie van video's naar aanleiding van die opgestelde vraag aan het begin van het traject. Wat voor soort video klanten willen, verschilt en daarom dient dit product flexibel te zijn. Op deze manier maatwerk aanbieden sluit aan bij de ontwikkeling in de markt en de behoefte van respondenten. Wel is het van belang dat de organisatie in haar uitingen over de menukaart voorbeelden geeft voor hetgeen wat zij maken, omdat "iets met video" mogelijk te vaag is. Uit kwalitatief onderzoek blijkt dat de voorbeelden uit de menukaart tot de verbeelding spreken. Ook is er behoefte aan video's voor intern gebruik en wervingsvideo's wat daarmee ook mogelijke voorbeelden zijn die LVM in haar menukaart kan verwerken.

Tot slot, de optie publishing: wil de klant de video ook op tv hebben? Of mogelijk een webserie? Aan de hand van de behoefte van de klant kan LVM hier met verspreiding van de video via

diverse platforms helpen. De tv-items vallen hier ook onder en kan LVM op deze manier verkopen, in plaats van hier meteen naartoe te sturen in het salesproces.

De doelstelling van LVM blijft om het grootste deel van de omzet (20 miljoen) het komend jaar te halen uit de tv-items en social advertising. Daarom is het advies om naast die huidige salesfunnel een aparte salesfunnel te creëren die volgens bovenstaand proces te werk gaat, maar niet de volledige huidige salesfunnel (meteen) te vervangen. Op langere termijn kan de organisatie hier wel naartoe werken. De verhoudingen en invulling hiervan werkt het hoofdstuk implementatie verder uit. Ook kan LVM voorbeeld-pakketten opstellen die het makkelijker maken voor zowel sales als de klant om een beeld te krijgen van datgene wat LVM kan betekenen. Belangrijk daarbij is wel dat sales deze pakketten niet opnieuw hard gaan verkopen, omdat ze dan weer het doel van de vraag achterhalen voorbijschieten. Ze kunnen het pakket als voorbeeld kan gebruiken van een concreet plan.

7.2 Een aangepaste klantreis en een divers portfolio

Uit het onderzoek komt naar voren dat, voordat de organisatie inzet op haar sterke krachten, zij allereerst het verbrede aanbod dient te communiceren. Het advies is om de invulling van de klantreis zodanig aan te passen dat klanten op verschillende touchpoints met dit verbrede aanbod in aanraking komen. Om te beginnen dient de communicatie niet enkel vanuit naam van de tv-programma's te gaan, maar vanuit naam van de organisatie. Zo moeten medewerkers LVM Digital noemen in zowel de telefoongesprekken, als in het mailcontact, als verwijzingen naar de website. Dit geldt voor zowel sales, als productie en redactie.

Vervolgens is het advies de website anders in te richten om die nieuwe positionering over te brengen. Als de organisatie af wil van het beeld dat zij enkel een tv-producent zijn, dan moeten ze ook op de website en social media-uitingen daar minder de focus op leggen. De programma's dienen daarbij wel ter bewijs van kwaliteit. Zo kan de samenwerking met RTL 4 en RTL Z daarbij als één van de diensten dienen die LVM kan leveren. Zie het meer als een optie om samen te werken met een grote partij, dan als de volledige corebusiness. De tv-items kunnen daarbij als één van de projecten uit het portfolio dienen, naast de andere video's die LVM kan maken.

Dit portfolio kan LVM communiceren via de website onder een aparte kop. Op die manier laat LVM het brede aanbod zien, het feit dat zij divers maatwerk kunnen bieden, zodat verschillende bedrijven zich hiermee kunnen identificeren. Daarvoor dient LVM Digital een aantal verschillende projecten uit te lichten. Bijvoorbeeld een commercial voor Carglass en T-Mobile, een wervingsvideo voor personeel, diverse branded content uitingen en één of twee van de tv-

items. Door het tonen van videomateriaal in dit portfolio brengt LVM tegelijkertijd ook één van haar sterke kanten in beeld: de kwaliteit van video's.

De begeleiding op de set kwam daarnaast naar voren als een van de sterke punten van LVM Digital. Het eerste advies daarover is om ook dit meer naar voren te brengen in de uitingen. Klanten hebben behoeften aan dat persoonlijke contact, die klik met het bureau, en LVM blijkt dat goed te kunnen met de cameraman en interviewer. Deze klik vinden consumenten prettig en belangrijk, dus breng de eigen medewerkers ook persoonlijk in beeld. Zowel in de social media-uitingen als op de website. Omdat kwalitatief goede video's maken een van de sterke punten is van het bedrijf, is het advies om video zelf in te zetten om te communiceren. Zo kan LVM kan de menukaart, zoals beschreven in paragraaf 7.1, ook middels video overbrengen.

Een andere aanbeveling is om deze professionele begeleiding verder in te zetten gedurende het gehele proces. Met name bij het achterhalen van de vraag en het meedenken van de klant om vervolgens daar de dienst op aan te passen. Zowel intern als extern dient deze verbetering plaats te vinden. Het advies is daarom om de salesafdeling meer te betrekken bij de rest van het bedrijf. Op dit moment zitten zij op een aparte verdieping. Door hen te integreren met de rest van het bedrijf, begrijpen zij beter wat LVM kan, doet en wil. Maar ook andersom: als de redactie en productie beter weet wat er gebeurt in het salesproces, weten zij ook beter wat er speelt onder klanten en kunnen zij hier tijdens de rest van het proces op inspelen. Dit kan middels vergaderingen, maar ook op informele manier, zoals via een gezamenlijke lunch en borrels, die op dit moment nog gescheiden van elkaar gebeuren.

De aandacht voor de klant dient de organisatie extern te uiten middels een nieuw gecreëerde salesfunnel, zoals beschreven in paragraaf 7.1. Daarnaast moet ook op verschillende momenten in de klantreis op een andere manier contact leggen met de klant. Er is namelijk op veel momenten al contact met de klant, maar door deze anders in te richten dienen zij de behoefte beter te achterhalen en daarop in te spelen. Dit kunnen medewerkers doen door tijdens het salesgesprek al meer vragen te stellen, deze behoefte te noteren en mogelijk aan de hand daarvan een dienst te verkopen.

7.3 Investeren in de voor- en nazorg van de klant

Het doel van LVM is om zich breder positioneren: van tv-producent naar videomarketingbureau, om op die manier meer te verkopen dan tv-items. LVM is daarbij onderscheidend van videomarketingbureaus doordat zij wel de kwaliteit leveren van een tv-producent. Het advies is om in de uitingen van LVM de volledige aandacht op programma's te verminderen, maar wél deze tv-items te gebruiken als voorbeeld van projecten in het portfolio, aangezien zij zich hiermee onderscheiden van andere marketingbureaus en het bewijs levert voor kwaliteit. Dit is verder beschreven in paragraaf 7.1 en 7.2.

Daarnaast kan LVM zich onderscheiden van andere bureaus middels de klik die klanten hebben met de medewerkers. Dit is van belang voor hen om een langere of om een nieuwe samenwerking aan te gaan. In de overige uitingen dient LVM dan ook meer de focus te leggen op de mensen achter LVM. Beiden adviezen kwamen ook bij paragraaf 7.2 naar voren en gelden daarbij ook voor het onderscheidend vermogen.

Het advies is om dit persoonlijke contact tijdens de volledige klantreis te verbeteren. In de salesgesprekken, door het achterhalen van de wensen en behoeften, maar ook ná de samenwerking, door nog een belletje van een collega. Hoe vond de klant het gegaan? Zijn er nog verbeterpunten? Hebben ze verder nog ergens hulp bij nodig?

Daarvoor moet ook intern helder zijn wat LVM voor klanten kan betekenen. Zo kunnen op de set medewerkers tijdens het afsluiten van de opnamedag vragen of ze interesse hebben in nog een contactmoment met een collega om te vragen hoe het is gegaan en of LVM mogelijk nog andere dingen voor hen kan betekenen. Op die manier creëer je ook na de samenwerking nog de mogelijkheid tot verkoop. De collega die hen belt moet goed gebriefd zijn van de eerdere informatie die is verkregen over de klant, over zijn/haar behoeften, zodat de klant zich wel begrepen voelt. Uit onderzoek kwam namelijk naar voren dat dit luisteren naar de vraag en oprechte interesse daarin belangrijk is.

8. Implementatieplan

De implementatiestrategie is geformuleerd op basis van de aanbevelingen van dit onderzoek en aan de hand van communicatiedoelen op basis van kennis, houding en gedrag. Als communicatiemiddelen zijn een nieuwe menukaart, een aangepaste Customer Journey Map, een interne vergadering, mailing, telefonische nazorg, een flyer, LinkedIn en een aangepaste website geschikt. Totale kosten van implementatie bedragen 10.080 euro. De schatting is dat in het eerste halfjaar 80% van de huidige klanten weet dat LVM meer aanbiedt dan alleen tv-items. Totale (geschatte) materiële opbrengsten bedragen 216.000 euro in het eerste jaar.

8.1 Strategie

LVM Digital wil meer verkopen dan alleen tv-items. Ze willen de positionering verbreden van tv-producent naar videomarketingbureau. De reden hiervoor is dat klanten eenmaal een tv-item afnemen en dit daarmee een opdrogende business is. LVM wil aan de hand van agency, productie en publishing meer verkopen. Klanten hebben daarbij behoefte aan diensten op maat.

Om deze verbrede positionering te realiseren moet LVM Digital allereerst een verbrede menukaart communiceren. Deze menukaart dient een vloeiend proces te zijn waar klanten op het gewenste moment kunnen in- en uitstappen. Uit het onderzoek blijkt dat LVM Digital meer moet investeren in de relatie met de klant om op die manier de oprechte vraag te achterhalen van het bedrijf en de dienst hierop te kunnen aanpassen. Daarmee investeert het bedrijf in de sterkte van de organisatie, de persoonlijke begeleiding (Corporation), en spelen ze in op de wensen en behoeften van de klant (Customer). Door te investeren in de klik en te communiceren over de kwaliteit van de video's onderscheiden zij zich van andere marketingbureaus (Competitor). Op deze manier geeft de strategie invulling aan het 3C-model van Ohmae (1982).

Communicatiedoelen

De theorie van Boonstra (2005) geeft vier verschillende niveaus aan om de communicatiedoelen op te baseren: input, throughput, output en outcome. De communicatiedoelen voor dit implementatieplan zijn op outcome-niveau, aangezien dit voor de opdrachtgever het meest veelzeggend is. Deze doelen geven namelijk vooraf weer wat de organisatie kan bereiken met de output van het proces. Ook is het achteraf duidelijk meetbaar of dat doel is bereikt. Aan de hand van de strategie en het onderzoek volgen drie verschillende communicatiedoelen. Deze zijn verdeeld op basis van wat de klanten moeten weten (kennis), vinden (houding) en doen (gedrag) binnen een bepaalde tijd.

1. Kennis: Op 31 juni 2021 weet 80% van de huidige klanten dat LVM meer doet dan alleen tv-items maken.

2. Houding: Op 31 augustus 2021 vindt 60% van de huidige klanten dat LVM persoonlijke begeleiding geeft gedurende het gehele traject.
3. Gedrag: Op 31 september 2021 is 20% van de omzet verkregen uit andere activiteiten dan tv-items.

Communicatiedoelgroep & communicatieboodschap

Het kwalitatief onderzoek vond plaats onder 12 respondenten die een random selectie vormden uit het klantbestand van LVM Digital. Zij gaven meer inzicht in hoe de organisatie zich beter kan positioneren om niet meer afhankelijk te zijn van enkel de verkoop van de tv-items. De communicatiedoelgroep richt zich dan ook allereerst ook op de huidige klanten. Vanwege hun eerdere samenwerking met LVM zijn zij al bekend met het bureau, hetgeen de bereidheid verhoogt voor nog een samenwerking, zoals blijkt uit het kwalitatieve onderzoek. Nadat de organisatie de opgestelde doelen onder deze klanten heeft bereikt, kan LVM dit ook uitbreiden onder nieuwe klanten. Dat is dan een vervolgstap voor de organisatie. Vanwege de haalbaarheid begint het implementatieplan eerst met de huidige klanten.

De communicatiedoelgroep richt zich dus op huidige klanten van MKB-bedrijven met 40-100 medewerkers die eerder een tv-item afnamen bij LVM Digital. Deze bedrijfsgrootte is ook de grootste groep klanten van LVM Digital. Uit het onderzoek blijkt daarnaast dat deze bedrijven het budget en de behoefte hebben om meer te doen aan videomarketing dan een tv-item en hier hulp bij kunnen gebruiken.

Om de doelen te realiseren is het van belang na te denken over welke boodschap je naar de doelgroep communiceert. Per doel gaat het om de volgende boodschappen:

1. Kennis: LVM Digital is een videomarketingbureau dat kwalitatief sterke video's maakt naar jouw behoefte.
2. Houding: LVM Digital werkt met jou samen op een professionele, maar persoonlijke manier.
3. Gedrag: Kies iets uit onze nieuwe menukaart dat wij op maat aanpassen aan jouw vraag.

8.2 Middelenmix

Deze mix werkt de aanbevelingen uit tot diverse communicatiemiddelen.

Vernieuwde menukaart

Kwalitatief onderzoek bevestigde dat LVM Digital zich met de getoonde menukaart positioneert als breed inzetbaar videomarketingbureau. Een van de aanbeveling is om deze verder te professionaliseren en de drie takken (agency, productie en publishing) als proces weer te geven, in plaats van als losse afneembare diensten. Wel is het daarbij van belang dat de klant in dit proces kan instappen of uitstappen op basis van de behoefte en dat LVM ook de aangepaste dienst op basis van die behoefte levert. De menukaart geeft de klanten inzicht in hetgeen LVM voor ze kan betekenen.

Onderstaande menukaart is op basis van deze aanbevelingen in een dummy verbeterd. Aanvullend advies is voor de organisatie om dit proces op de website te communiceren middels video, zodat de organisatie ook meteen de kwaliteit van hun video's laat zien. Daarnaast blijkt ook uit het onderzoek dat video de voorkeur heeft voor de klant, in plaats van lappen tekst. Voor de flyer en het snelle overzicht kan de organisatie de menukaart ook als afbeelding ontwikkelen.



samenwerken? WIJ MAKEN VIDEO'S OP MAAT			
1. KENNISMAKEN	ELKAAR LEREN KENNEN	WELKE UITDAGINGEN SPELEN ER BINNEN UW BEDRIJF?	HOE KAN VIDEO DAARBIJ HELPEN?
2. STRATEGIE BEPALEN	PRODUCT?	PLATFORM?	PRIJS?
3. PRODUCTIE	CAMPAGNES DOCUMENTAIRE BRANDED CONTENT	TV-ITEMS WERVINGSVIDEO BEDRIJFSVIDEO & MEER! CHECK HET PORTFOLIO!	LANCERINGS VIDEO WEBINAIR PRODUCTVIDEO
4. PUBLISHING	SOCIAL MEDIA	TV	INTERN

NIEUWSCIERIG? NEEM VRIJBLIJVEND CONTACT OP MET LENNART!
LENNART@LVM.DIGITAL
+31610589307



Figuur 9: De menukaart als vloeiend proces (auteur, 2020)

Aangepaste Customer Journey Map

Eén van de aanbevelingen is gedurende de volledige klantreis meer aandacht aan de klant te besteden om op die manier de wensen en behoeften te achterhalen en meer te investeren in de relatie met de klant. Ook moet in deze klantreis minder de focus liggen op tv-items en meer de

focus op het volledige aanbod. Voor zowel mailing als telefonisch contact geldt dat de organisatie dient te beginnen met het nalopen van alle contactmomenten die ze op dit moment met klanten voeren. Daarin moet in de inhoud meer de nadruk liggen op LVM Digital en minder op het tv-programma.

Intern

Vergadering op basis van genoteerde wensen en behoeften

Middels een tweewekelijkse vergadering tussen de salesafdeling, redactie, productie en client relation weet iedereen beter van elkaar wat er speelt onder klanten. Waarom zeggen klanten bij sales ja of nee tegen een samenwerking? Welke problemen hoort de redactie tijdens de gesprekken dat er spelen in welke sector? En welke diensten kan LVM daarvoor leveren? Antwoord op deze vragen vergaarde dit onderzoek onder twaalf respondenten, maar door dit op consistente wijze te noteren en te bespreken, traint de organisatie zichzelf om meer aandacht te besteden aan de relatie met de klant. Op die manier kan de organisatie vervolgens ook beter inspelen op hun wensen en behoeften. Het noteren van dit soort opvallende zaken dienen de medewerkers in een gezamenlijk Excel-document op de gedeelde drive te noteren. Op die manier is het altijd inzichtelijk voor iedere werknemer wat er speelt onder welke klanten. De vergadering vindt plaats onder de hoofden van elk van de disciplines: redactie, productie, sales en client relation.

Extern

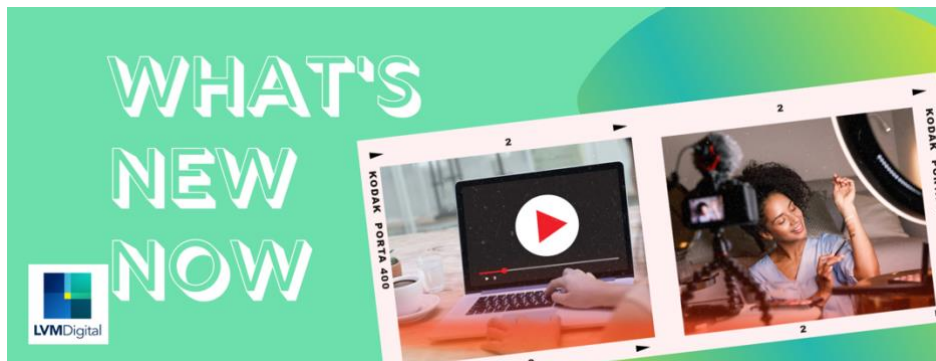
Telefonische nazorg

De vernieuwde menukaart kan de organisatie met behulp van verschillende middelen onder de aandacht brengen bij de doelgroep. Het advies is om persoonlijk in gesprek te gaan met huidige klanten om de wensen en behoefte te achterhalen en op die manier aangepaste diensten aan te bieden. Om te beginnen kan dit middels een belletje na het opnemen van een tv-item. Momenteel stopt de samenwerking volledig zodra het item af is. Door na te bellen om te vragen naar de belevenissen, maar ook door te vragen wat de verdere uitdagingen van de klant zijn op het gebied van communicatie en marketing, kan LVM hierop inspelen door uiteindelijk eventueel video als oplossing te bieden. De medewerker die verantwoordelijk is voor deze telefonische nazorg dient hiervoor het interne document over de wensen en behoeften te gebruiken om daar verder op door te vragen. Op die manier heeft de klant het gevoel dat de organisatie hen serieus neemt, persoonlijk aanspreekt en daadwerkelijk weet wat er speelt. De diepgang en duur van deze gesprekken varieert per klant: de ene klant heeft meer interesse en behoefte dan de ander.

Mailing

Daarnaast is mailing een optie. Het advies is niet te vaak mails te versturen, maar alleen wanneer het relevant is, zodat klanten deze ook daadwerkelijk lezen. Eens per maand

bijvoorbeeld. Wanneer de organisatie mail inzet ter communicatie, moet deze mail specifiek gericht zijn op de doelgroep. LVM kan haar klanten onderverdelen in verschillende sectoren en op basis daarvan de inhoud van de mail persoonlijker maken. Zo kan LVM de menukaart in deze mailing meesturen en de voorbeelden daarvan aanpassen op de behoeften uit die sector. Denk bijvoorbeeld bij de ICT aan wervingsvideo's voor personeel, of in de techniek aan video's over nieuwe producten. Belangrijk is dat ze in deze mailing niet wederom een product proberen te verkopen, maar aangeven wat de mogelijkheden zijn en dat ze de voorkeur hebben om persoonlijk met de klant in gesprek te gaan over de opties. Onderstaande dummy is een voorbeeld van hoe de bovenkant van zo'n mailing de aandacht van de lezer kan trekken.



Figuur 9: Opening mailing (auteur, 2020)

LinkedIn

Uit onderzoek blijkt dat de klanten het ook prettig vinden om via LinkedIn op de hoogte gehouden te worden. Iedere drie weken kan de organisatie middels een video laten zien wat zij gemaakt hebben. Deze uitingen dienen niet alleen over de tv-items te gaan, maar juist ook andere producties, zoals een wervingsvideo of een campagne.

Flyer

Na een samenwerking voor een tv-item kunnen de cameraman en interviewer makkelijk een flyer achterlaten die op de achterkant ook de menukaart communiceert. Op deze manier hoeven de cameraman en interviewer niet veel tijd te besteden aan uitleggen wat LVM nog meer kan, maar kunnen klanten hier zelf vrijblijvend over lezen.

Onderstaande flyer is een voorbeeld van hoe LVM dit kan aanpakken.



Figuur 10: Flyer na opnamedag tv-item (auteur, 2020)

Middelenmatrix

Onderstaande middelenmatrix vat bovenstaande strategie samen.

Doelgroep	Gewenst effect	Boodschap	Middelen	Wanneer
Huidige klanten (MKB 40-100 medewerkers)	Kennis: weten dat LVM meer doet dan alleen tv-items maken.	LVM Digital is een videomarketingbureau dat kwalitatief sterke video's maakt naar jouw behoefte.	- Vernieuwde menukaart - Mailing - Flyer - Aangepaste website - LinkedIn	Menukaart: aanpassen en elke drie maanden updaten n.a.v behoeften Website: aanpassen en elke twee maanden updaten n.a.v nieuwe projecten Mailing: maandelijks, mits relevante updates
Huidige klanten (MKB 40-100 medewerkers)	Houding: LVM persoonlijk en begeleidend vinden gedurende het hele traject.	LVM Digital werkt met jou samen op een professionele, maar persoonlijke manier.	- Telefonische nazorg - Vergadering - Aangepaste website ("over ons")	Flyer: na ieder tv-item Telefonische nazorg: na ieder tv-item LinkedIn: elke 2 weken een update Vergadering: elke 2 weken
Huidige klanten (MKB 40-100 medewerkers)	Gedrag: iets anders afnemen dan tv-item.	Kies iets uit onze nieuwe menukaart dat wij op maat aanpassen aan jouw vraag.	- Telefonische nazorg - Mailing - Aangepaste customer journey - Aangepaste website	

Tabel 3: Overzicht van implementatiestrategie in een middelenmatrix (auteur, 2020).

8.3 Communicatieplanning & Accountability

Onderstaande tabel geeft de planning weer die de organisatie kan aanhouden ter uitvoering van de implementatie voor het aankomend halfjaar. Elke twee maanden dient controle plaats te vinden van de planning en deze aan te passen naar rato. Loopt de organisatie nog op schema? Zijn er veranderingen die van invloed zijn op de planning? Deze planning verloopt het tweede halfjaar ook op deze manier en is daarom niet verwerkt in onderstaande tabel.

Middel	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni
Menukaart	Ontwikkelen van professionele menukaart middels afbeelding en video Communicatie in customer journey aanpassen	Feedback vragen aan klanten op menukaart + Uitzetten van menukaart op kanalen	-	Controleren of inhoud nog relevant is	-	-
Vergadering	Inhoud vergadering opstellen. <i>Bijv.</i> - Welke klanten interessant voor opvolging? - Wat zijn hun specifieke wensen en behoeften omtrent videomarketing? Elke twee weken vergadering onder hoofden van disciplines	Overzicht maken behoeften per sector	Wensen en behoeften blijven bespreken en noteren	Bespreken of menukaart nog aangevuld dient te worden Bespreken of portfolio aangevuld dient te worden	Wensen en behoeften blijven bespreken en noteren	Wensen en behoeften blijven bespreken en noteren
Mailing	Verschillende sectoren in kaart brengen	Na feedback nieuwe menukaart mailen naar alle klanten	-	Persoonlijke mails n.a.v. genoteerde behoeften. Bijvoorbeeld ICT -> 'wervingsvideo's	Mails over evt. updates	Persoonlijke mails n.a.v. genoteerde behoeften
Telefonische nazorg	Wekelijks de klanten bellen waar twee weken daarvoor een item mee is opgenomen					
Flyer	Ontwikkelen	Verspreiden onder klanten	Feedback klanten flyer vragen + aanpassen	Verspreiden onder klanten	Verspreiden onder klanten	Feedback klanten flyer vragen + aanpassen
LinkedIn	-	Post: Menukaart in geheel Specifieke productie	Post: Medewerker uitgelicht Specifieke productie	Post: Achter de schermen Specifieke productie	Post: Medewerker uitgelicht Updates bedrijf	Post: Menukaart update Specifieke productie
Aangepaste website	Website aanpassen Casevideo's voor portfolio maken	Feedback klanten vragen + website aanpassen	-	Portfolio en menukaart updaten	-	Portfolio en menukaart updaten,

Tabel 4: Communicatieplanning middelen eerste halfjaar (auteur, 2020).

Onderstaande tabel geeft concreet weer wie waarvoor verantwoordelijk is.

Middel	Verantwoordelijk
Menukaart	Ontwikkelen: Redacteur en editor Eindverantwoordelijk: Head of editor Controleren relevantie: Head of client relation en Head of editor
Vergadering	Elke maandagochtend aanwezig: Head of sales, Head of production, Head of editor, Head of client relation Ieder dient in zijn/haar eigen team relevante informatie te verzamelen over de klanten en de klantreis.
Mailing	Sectoren in kaart brengen: Head of client relation Uitvoering mailings: Redacteur
Telefonische nazorg	Elke donderdagmiddag: Head of client relation
Flyer	Ontwikkelen: Redacteur Elke opname verspreiden: Interviewer
LinkedIn	Elke twee weken posts maken: Redacteur Check: Head of editor
Aangepaste website	Aanpassen: Creative director Elke drie maanden controleren relevantie: Head of editor Eenmalig video's maken: Cameraman, redacteur, editor

Tabel 5: Accountability implementatieplan LVM Digital (auteur, 2020).

8.4 Kosten en opbrengsten

Deze paragraaf brengt allereerst de kosten in beeld per middel. Op deze manier kan de organisatie zien welke investering hoeveel geld kost en op basis daarvan afwegingen maken welke middelen ze willen uitvoeren. Gemiddeld verdient een medewerker bij een organisatie zoals LVM Digital ongeveer 20 euro per uur. Dit bedrag is gebaseerd op het Nationaal Salaris Onderzoek onder 43.726 respondenten, in samenwerking met Business Universiteit Nyenrode (Intermediair, 2020). LVM Digital heeft de mensen in dienst die dit kunnen realiseren. Ook hebben zij de middelen en apparatuur voor video's al in huis en hoeven daar niet in te investeren. Onderstaande kosten zijn echter wel een schatting op basis van budget en interne afstemming. De realiteit wijkt mogelijk af.

Middel	Eenmalige kosten	Structurele kosten	Totale kosten op jaarbasis
Menukaart	Ontwikkelen: 5 uur Feedback klanten: 3 uur Uitzetten op kanalen: 1 uur	Aanpassen & controleren: 3 uur per 3 maanden	Eenmalig: 460 euro Structureel: 240 euro Totaal: 700 euro
Vergadering	Opstellen inhoudelijke punten: 2 uur	Tweewekelijkse vergadering & voorbereiding, 4 medewerkers: 1.5 uur per vergadering & voorbereiding x 2 weken x 4 medewerkers = 12 uur per maand	Eenmalig: 40 euro Structureel: 2880 euro Totaal: 2920 euro
Mailing	Sectoren in kaart brengen: 3 uur	Maandelijks gemiddeld 1 uur	Eenmalig: 40 euro Structureel: 240 euro Totaal: 280 euro
Telefonische nazorg		4 uur per week = 16 uur per maand	Structureel: 3840 euro Totaal: 3840 euro
Flyer	Ontwikkelen: 4 uur Afdrukken: 4000 flyers = 100 euro		Eenmalig: 180 euro Totaal: 180 euro
LinkedIn		Vier posts plaatsen per maand + klanten volgen: 2 uur per maand	Structureel: 480 euro Totaal: 480 euro
Aangepaste website	Aanpassen: 3 uur Casevideo's maken: 8 uur "Over ons" video maken: 4 uur	Aanpassen: 2 uur per maand	Eenmalig: 300 euro Structureel: 480 euro Totaal: 780 euro
Totaal aantal kosten			10.080 euro

Tabel 6: Overzicht kosten en opbrengsten (auteur, 2020).

De middelen leiden tot immateriële en materiële opbrengsten. De middelen leiden allen tezamen tot meer bekendheid met de organisatie en het aanbod. Daarbij heeft het ene middel meer invloed dan het ander. Zo zorgt telefonische nazorg voor meer persoonlijk contact met de klant dan de aangepaste website. De schatting is dat in het eerste halfjaar 80% van de huidige klanten weet dat LVM meer aanbiedt dan alleen tv-items. 50% daarvan komt door de telefonische nazorg en de flyer, 20% door de aangepaste website met de menukaart en het portfolio, 10% door LinkedIn en mailing.

De schatting is dat de verkoop uit andere producten dan de tv-items oploopt naarmate de bekendheid groter is en de communicatiestromen hiervoor beter lopen. Voor januari t/m maart zijn de opbrengsten geschat op 2 video's per maand van 6.000 euro per video (36.000 euro). Deze getallen zijn gebaseerd op een combinatie van de verkoopcijfers van Sales (paragraaf 1.1) en het budget dat klanten aangaven over te hebben voor een video in de interviews (zie het respondentenschema en bijlage 6). Van april t/m september zit het aantal video's op 3 per maand (108.000 euro). Van oktober t/m december op 4 video's per maand (72.000 euro). Dit leidt tot een totaal van 216.000 euro opbrengsten uit andere video's dan de tv-items in het eerste jaar.

Literatuurlijst

- Aaker, D. A. (2009). *Managing brand equity*. Simon and Schuster.
- Ahmad, A., & Thyagaraj, K. (2014). *Applicability of brand personality dimensions across cultures and product categories: a review*, Global Journal of Finance and Management, Vol. 6 No. 1, pp. 9-18.
- An, M. (2017). *Content Trends: Preferences Emerge Along Generational Fault Lines*. HubSpot.
- Duarte, X., Kavita, M., & Percy, M. (2018). *The meaning of a brand? An archetypal approach*.
- Boonstra, J. J. (2005). *Perspectieven op organisatie*. AA Van Ruler (red.), Communicatiemanagement: in communicatiewetenschappelijk perspectief. Amsterdam: Boom.
- Floor, J. M. G., Van Raaij, W. F., & Bouwman, M. Y. (2015). *Marketingcommunicatiestrategie*. (7^e ed.). Noordhoff Uitgevers BV.
- Fox, S. (1984). *The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators*. University of Illinois Press. p. 324.
- Hart, H., Van Dijk, J., De Goede, M., Jansen, W., & Teunissen, J. (1998). *Onderzoeksmethoden*. Boom: Amsterdam.
- Kotler, P., & Keller, K. (2011). *Marketing Management*. Pearson Education Limited.
- Linder, D. (2019). *One Product Store vs General Store: The Pros and Cons*.
- Liu, S., & Pan, N. (2012), *Integrating the diamond theory and the 3C-model: The construction companies in Taiwan*, Journal of Statistics and Management Systems, 15:6, pp. 601-625
- Logeion. (2020). *Communicatietrends van Logeion 2020-2021*.
- Mark, M., & Pearson, C. (2001), *Building Extraordinary Brands Through the Power of Archetypes*. McGraw Hill: New York.
- Mooney, D., Collins, T., Kelly, N., Carberry, D., Riedle, P., Watkins, M., . . . Green, L. (2020). *Not Another State of Marketing Report*. HubSpot.

Ogilvy, D. (1963). *Confessions of an Advertising Man*.

Ogilvy, D. (1983). *Ogilvy on Advertising*, Vintage Books.

Ohmae, K. (1982). *The Mind of the Strategist: Business Planning for Competitive Advantage*.

Ohmae, K. (2005). *The Next Global Stage*, New York, NY: Pearson Education.

Prahalad, C. K., & Hamel, G. (1994). *Strategy as a field of study: Why search for a new paradigm?*. Strategic management journal, 15(S2), 5-16.

Ramaswami, R. (2020). *Gartner CMO Spend Survey 2020-2021: Technology and Digital Channels Withstand Budget Cuts*.

Ries, A., & Trout, J. (1969). *"Positioning" is a game people play in today's me-too market place*". Industrial Marketing: 51–55.

Ries, A., & Trout, J. (1981). *Positioning: The Battle for Your Mind*. McGraw-Hill Education: New York.

Rojas-Mendez, J., Erunchen, I., & Silva, E. (2004), *The ford brand personality in Chile*, Corporate Reputation Review, Vol. 7 No. 3, pp. 232-251.

Sarner, A., & Yeager, B. (2019). *Marketing Technology and Emerging Trends*. Gartner.

Urde, M. (2013). The corporate brand identity matrix. *Journal of Brand Management*, 20(9), 742-761.

Van Zand, D., Jongeleen, J., Knispel, K. & Rogier, A. (2006). *Zakelijke communicatie: mondeling*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Verhoeven, N. (2016). *Wat is onderzoek?* (5^e ed.). Amsterdam, Nederland: Boom.

Wind, Y. (1987). *Financial services: Increasing your marketing productivity*. The Journal of Services Marketing.

Xara-Brasil, D., Hamza, K. M., & Marquina, P. (2018). *The meaning of a brand? An archetypal approach*. Revista de Gestão.

