

BABBAGE COMPANY IS YOUR INTERNATIONAL RECRUITMENT PARTNER



Naam: F.J.E Rozendaal

Opleiding: Commerciële Economie

Begeleidster Babbage Company: M. Van Vliet

Begeleidster HU: C.Meyer Ranneft-Potjer

Datum: Utrecht, juni 2013

Voorwoord

Ter afsluiting van mijn opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool Utrecht, heb ik van februari 2013 tot en met eind mei 2013 mijn afstudeerstage gelopen bij Babbage Company(BC), een gespecialiseerd werving & selectie (w&s) bureau in marketing- & communicatie en online, gevestigd in Amstelveen. In deze 16 weken heb ik naast mijn afstudeeropdracht, dagelijkse werkzaamheden verricht voor met name Babbage Internationals(BI), waardoor ik meer inzicht in de organisatie heb gekregen.

De focus van mijn stage lag voornamelijk op Babbage Internationals. Door de sterke toestroom van internationale organisaties die in Nederland zijn gevestigd en de toegenomen globalisering is de vraag naar (*near*) *native English speakers* voor marketing- & communicatie en online professionals gestegen. In dit afstudeeronderzoek heb ik me bezig gehouden met de vraag “Hoe kan Babbage Company een succesvolle speler worden op de Internationale markt in Nederland”

In overleg met mijn beide begeleidsters heb ik voor de volgende vraagstelling gekozen:

“Hoe kan Babbage Internationals voor 2014 minstens tien, in Nederland gevestigde, Amerikaanse relatie prospects en één Chinese relatie prospect aantrekken en toevoegen aan hun klantenbestand?”

Graag wil ik mijn begeleidster Monique van Vliet van Babbage Company bedanken voor de inspirerende begeleiding tijdens mijn onderzoek en het ruime aanbod van mogelijkheden en kansen om mijn kennis te vergroten en mij persoonlijk verder te ontwikkelen. Daarnaast wil ik mijn begeleidster, Cecile Meyer Ranneft-Potjer van de Hogeschool Utrecht bedanken voor haar enthousiaste begeleiding, de motiverende feedback en *brainstorm* sessies.

Ik hoop dat u dit rapport met veel interesse en plezier zult lezen.

Utrecht, juni 2013

F.J.E. Rozendaal

Inleiding

Babbage Company is een zakelijke dienstverlener op de arbeidsmarkt en is een gespecialiseerd w&s bureau in marketing- & communicatie en online voor professionals door professionals. Als nichespeler, is Babbage Company al 15 jaar actief op het vakgebied van marketing- & communicatie en online professionals.

De effecten van de economische crisis zijn duidelijk zichtbaar op de Nederlandse arbeidsmarkt. Het aantal banen neemt beduidend af. De werkloosheid onder hoogopgeleiden is gestegen van 2,4% (2008) naar 4,6% (2012). Dit komt door de forse bezuinigingen, waartoe bepaalde sectoren genoodzaakt zijn. Voornamelijk de gespecialiseerde dienstverlening van w&s bureaus is de laatste jaren onder vuur komen te liggen. Er worden minder vacatures uitgezet bij externe recruiters en de HR-afdelingen van bedrijven worden meer dan voorheen geacht zelf vacatures in te vullen. Bovendien is er binnen de branche sprake van toenemende concurrentie, het onder druk staan van tarieven en het omvallen van w&s bureaus. Desalniettemin is er ook nog steeds sprake van een tekort aan specialisten op diverse vakgebieden en hangt de aanstaande vergrijzing boven de markt. Ook vestigen zich de laatste jaren steeds meer internationale organisaties in Nederland en neemt de internationalisering bij Nederlandse organisaties sterk toe. Kortom naast bedreigingen, bestaan er wel degelijk kansen.

Kansen voor Babbage Company op de internationale markt

Het aantal buitenlandse directe investeringsprojecten¹ in Nederland is van 170 naar 161 gedaald. Ondanks deze afname, verwacht men dat het aantal buitenlandse directe investeringen op lange termijn zal toenemen. De meeste multinationals komen uit de Verenigde Staten (VS), daarna volgen de ondernemingen uit het Verenigd Koninkrijk (VK), Japan, China, India en Duitsland². In dit onderzoek wordt ingegaan op de organisaties uit Verenigde Staten en China. De VS is de grootste directe investeerder in Nederland en China is de snelst groeiende investeerder in Nederland.

De groeiende internationale markt in Nederland biedt Babbage Company mogelijkheden zich binnen haar niche te focussen op deze internationale klanten/kandidaten. Sinds een aantal jaren richt zij zich specifiek op *multilingual*,³ met name (*near*) *native English* speakers, die zijn gespecialiseerd in marketing- & communicatie en online. Deze internationale afdeling opereert onder de naam Babbage Internationals. Babbage Company verwacht dat er vanuit internationale organisaties veel vraag zal zijn c.q. komen naar deze specifieke doelgroep. Betreffende de kandidaten heeft Babbage Company reeds een internationaal netwerk opgebouwd, echter is de naamsbekendheid nog niet zo groot onder (nieuw gevestigde) internationale organisaties in Nederland. In mijn afstudeeronderzoek wordt onderzocht welke stappen Babbage Internationals dient te ondernemen om meer “*awareness*” en *prospects* te bereiken bij met name Amerikaanse en Chinese organisaties in Nederland.

¹ Directe buitenlandse investeringen zijn: het overnemen van een bedrijf of het opzetten van een nieuwe bedrijf

² [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Barometer_Nederlands_vestigingsklimaat_2013/\\$FILE/Barometer%20Nederlands%20vestigingsklimaat%202013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Barometer_Nederlands_vestigingsklimaat_2013/$FILE/Barometer%20Nederlands%20vestigingsklimaat%202013.pdf)

Evaluatie praktijkperiode en competenties

Werkzaamheden tijdens praktijkperiode

Tijdens mijn stageperiode heb ik verschillende facetten van het bedrijf mogen ontdekken. Babbage Company heeft mij voorts de mogelijkheid geboden mijn onderzoek te doen voor Babbage Internationals. Om deze reden bestond mijn stage uit vaste dagelijkse werkzaamheden en werkzaamheden gerelateerd aan dit onderzoek.

Dagelijkse werkzaamheden

Mijn dagelijkse werkzaamheden bestonden uit:

1. Het rondsturen van de nieuwsbrieven voor Babbage Internationals
2. Het beheren van *Social media* (i.e. *Facebook en LinkedIn*):
3. Het creëren van een overzichtelijk database waarin alle internationale bedrijven die potentieel interessant zijn voor Babbage Internationals zijn opgenomen.
4. Contacten aanhalen met verwijzers: instanties die Babbage Internationals eventueel kunnen doorverwijzen naar *prospects*.

ad 1 Het versturen van nieuwsbrieven naar organisaties die niet bekend zijn met Babbage Internationals (*prospects*) en verwijzers.

ad 2 Toen ik begon bij Babbage Company was de “*group*” “Babbage International Professionals” van LinkedIn al opgericht, deze “*group*” telde op dat moment 60 leden en de interactie bleek minimaal. Door alle 200 (*near*) *native English* speakers toe te voegen, groeide de “*group*” naar 180 leden en begint de interactie met de professionals op gang te komen. Op de LinkedIn “*group*” plaatste ik met name artikelen over social media, marketing en communicatie gerelateerd aan het specialisme van Babbage Company

Het ontwikkelen en beheren van een database

Voor Babbage Internationals heb ik een database ontwikkeld, waarin relevante contacten voor Babbage Internationals zijn opgenomen. Deze groep bestaat uit de volgende relaties:

- *Investment Agencies*
- *Chamber of Commerces*
- *Business clubs*
- *Trustkantoren*
- *Multinationals prospects*, bedrijven die Babbage Internationals kent, maar die Babbage Internationals nog niet kennen.
- Amerikaanse organisaties
- Chinese Organisaties
- *Expatcenters*

Momenteel bestaat de groep uit 220 relaties. Met Otys, het software systeem van Babbage Company & Babbage Internationals, kan men binnen de “Babbage Internationals group” elke instelling apart selecteren voor het versturen van bijvoorbeeld een persoonlijke nieuwsbrief.

Specifieke opdrachten

Tijdens mijn stageperiode heb ik een aantal specifieke opdrachten uitgevoerd, zoals het ondersteunen van de workshops, het schrijven van nieuwsbrieven en het opzetten van een database voor Babbage Internationals. Tevens heb ik een aantal workshops en *masterclasses* gefaciliteerd en mogen bijwonen.

Uitleg specifieke opdrachten:

Workshops

Begin februari 2013 begon Babbage Company met een reeks *workshops* en *masterclasses* die twee keer per maand werden georganiseerd. Na een maand daalde het aantal inschrijvingen per *masterclass/workshop*, tot op een gegeven moment de *workshops/masterclasses* niet meer door konden gaan. De opbrengsten van het inschrijfgeld dekten namelijk niet meer de kosten van de spreker. Tijdens dit proces ben ik op eigen initiatief gestart met het opzetten van een enquête onder de deelnemers. Na elke *masterclass/workshop* werden de deelnemers gevraagd de enquête in te vullen. Op die manier heb ik getracht een goed beeld te krijgen hoe de deelnemers de *workshops/masterclasses* hadden ervaren en of men eventueel tips had voor volgende workshops/masterclass. Daarnaast heb ik bij diverse *masterclasses/workshops* mijn medewerking verleend. Mijn opdracht was de deelnemers te ontvangen, in gesprek te gaan c.q. contacten te leggen en gedurende de avond de deelnemers voorzien van hapjes en drankjes.

Bijwonen van diverse workshops/masterclasses

Babbage Company heeft mij de mogelijkheid geboden deel te nemen aan de *workshops* en *masterclasses*. Deze *workshops/masterclasses* stonden in het teken van onderwerpen die relevant zijn aan de marketing- & communicatie, online discipline.

De volgende *masterclasses/workshops* heb ik bijgewoond:

- *Masterclass: Facebook marketing*
- *Masterclass: Content marketing strategy*
- *Masterclass: Cultural differences*
- *Workshop: Facebook Pro*
- *Workshop: De Nieuwe Realiteit van Interne Communicatie*
- *Workshop: Search Engine Optimization, Analytics en Google Adwords*

Na elke *masterclass/workshop* werd mij gevraagd een kort verslag te maken over de inhoud en het verloop van de *workshop/masterclass*. Vervolgens werd dit op de internetsite van Babbage Company gezet.

Presentatie

Eind maart heb ik een presentatie gegeven over mijn waarnemingen bij Babbage Company en een introductie over mijn scriptie. In het kort heb ik verteld waar Babbage Internationals voor staat en waar ze naar toe willen. Voorts heb ik aangetoond welke stappen ze (eventueel) kunnen ondernemen om meer onder de aandacht te komen bij klant en kandidaat. Een voorbeeld daarbij was dat Babbage Company relatief slecht te vinden is via zoekmachines zoals *Google* (zie bijlage 14.1). Tot slot heb ik de *Social media* kanalen vergeleken met die van de directe concurrenten. Daaruit blijkt dat Babbage Internationals stappen zou moeten ondernemen op het gebied van *LinkedIn* en *Facebook*.

Netwerk bijeenkomsten

Aangezien Babbage Internationals een relatief onbekende naam heeft bij internationale organisaties en *(near) native English speaking professionals*, heb ik als vertegenwoordiger van Babbage Internationals wekelijks verschillende netwerkbijeenkomsten bezocht zoals: *Indian Chamber of Commerce, Amsterdam American Business Club, Dutch Economic Touch* en *Young Professional meeting* van de *AmCham*. Op deze manier heb ik contacten gelegd met organisaties die eventueel interessant kunnen zijn voor Babbage Internationals. Twee keer per maand was ik aanwezig op deze netwerkbijeenkomsten.

Werkzaamheden in relatie tot mijn afstudeeropdracht

Tijdens mijn afstudeerperiode bij Babbage Company heb ik me voornamelijk bezig gehouden met Babbage Internationals. Voor mijn onderzoek heb ik informatie verzameld doormiddel van het afnemen van interviews, het bijwonen van netwerkbijeenkomsten en het benaderen van organisaties die eventueel iets konden betekenen voor Babbage Internationals. Aan het verzamelen en verwerken van deze data besteedde ik ongeveer vier uur per dag.

Literatuurstudies

Tijdens mijn stage heb ik veel literatuur gevonden gerelateerd aan internationale organisaties die zich in Nederland vestigen. Deze informatie heb ik vervolgens gebruikt ter onderbouwing van mijn scriptie. Met het zoeken naar en het verwerken van literatuur was ik gemiddeld vijf uur per week bezig.

Interviews

Voor mijn scriptie heb ik bij diverse instanties (o.a. *investment agencies*) interviews afgenomen. Het doel van deze interviews was inzicht te krijgen of bepaalde *agencies*, eventuele klanten konden doorverwijzen naar Babbage Internationals en Babbage Company. Voorts was het van belang inzicht te krijgen in de werkwijze van de *agencies*, zoals: de aanpak van verschillende *investment agencies* op het moment dat een Internationale organisatie zich in Nederland vestigt, welke handelingen een *investment agency* verricht om Internationale organisaties te helpen bij hun zoektocht naar bijvoorbeeld, *(near) native* professionals en tot slot werd aan de verschillende *agencies* gevraagd wat Babbage Internationals voor deze Internationale bedrijven zou kunnen betekenen om op die manier eventuele prospects te aan te trekken.

Evaluatie afstudeertraject

Tijdens mijn stage heb ik veel geleerd. Ik heb de ruimte en de mogelijkheden gekregen van Babbage Company om me te ontplooien. De werksfeer was informeel en mijn collega's waren open naar mij toe. Ik heb de omgang met hen als zeer prettig ervaren. De communicatie onderling was vanzelfsprekend en informeel. Een maand voor het einde van mijn stage werd door mijn huisarts geconstateerd dat ik in mijn stageperiode Pfeiffer had. Dit kan verklaren waarom ik soms minder betrokken bij discussies was, en mij af en toe minder goed kon concentreren. Desalniettemin heb ik veel geleerd en ben ik assertiever geworden. In het bijzonder hebben de deelnames aan de netwerkbijeenkomsten mij laten zien dat je met een assertieve houding verder komt, dan wanneer je je afwachtend opstelt. Mijn communicatievaardigheden zijn daardoor enorm verbeterd. Voorts ontdekte ik dat ik het soms lastig vond om het overzicht in mijn werkzaamheden te bewaren. Wanneer ik een nieuwe opdracht kreeg, werd ik meteen erg enthousiast en wilde ik alle taken eromheen aanpakken, waardoor ik het doel van de opdracht uit het oog verloor. Door structuur aan te brengen in mijn werk en een planning op papier te zetten, kreeg ik een beter overzicht van mijn werkzaamheden en bijbehorende taken. Met deze leerpunten zal ik zeker nog verder aan de slag moeten.

Competenties

Toepassing van theorie in praktijk.

De kennis die ik tijdens mijn studie heb opgedaan, heb ik toegepast op mijn dagelijkse werkzaamheden en bij het uitvoeren van mijn onderzoek. De initiatieven die ik heb ondernomen kon ik op basis van de theoretische kennis vanuit mijn studie concreet maken. Als voorbeeld refereer ik aan de enquêtes waarmee ik de workshops heb geanalyseerd om vast te kunnen stellen waarom Babbage Company te weinig deelnemers aantrok.

Omgaan met (nieuwe) werkomgeving.

Persoonlijk had ik geen moeite met het functioneren in een nieuwe werkomgeving. In het begin moest ik mijn draai vinden, omdat het voor mij niet duidelijk was wat precies mijn taken waren. Door de kleinschaligheid en de informele sfeer voelde ik mij echter geheel vrij vragen te stellen over zowel mijn werkzaamheden als over het bedrijf. Tijdens de eerste netwerkbijeenkomsten vond ik het lastig mijzelf een houding te geven, aangezien ik daar als “stagiair” rondliep. Na een aantal netwerkborrels te hebben bijgewoond, wist ik dat ik een open en geïnteresseerde houding moest aannemen. Ook leerde ik van andere deelnemers dat je het gesprek kort dient te houden als blijkt dat die persoon niets voor jouw bedrijf kan betekenen. Het is beter je energie te gebruiken en in te zetten voor potentiële klanten of verwijzers. Als gevolg hiervan heb ik geleerd concrete vragen te stellen. Alle deelnemers zijn op hetzelfde uit: ze willen er zo snel mogelijk achter komen of andere deelnemers zakelijk iets voor hun bedrijf kan betekenen.

Testen van de eigen mogelijkheden in de praktijk.

Door mijn nieuwsgierigheid en leergierigheid, nam ik zelf veel initiatief binnen Babbage Company. Zo heb ik bijvoorbeeld: deelgenomen aan verschillende *workshops* en *masterclasses*, ben ik alleen naar netwerkbijeenkomsten geweest, heb ik op eigen initiatief een presentatie over mijn onderzoek gehouden en heb ik enquêtes afgenomen. Dit kon ik met name doen omdat Babbage Company mij ruimte gaf voor zelfontplooiing.

Aftasten van de loopbaanmogelijkheden

Het persoonlijk contact dat de consultant met de klant en kandidaat heeft, vind ik interessant. Het proces waar de kandidaat doorheen gaat totdat hij eventueel de functie krijgt staat hierbij centraal. Vooral de euforie die je krijgt op het moment dat een kandidaat is aangenomen, gaf mij veel positieve energie. Ik was geïnspireerd en geboeid door de diversiteit binnen Babbage Company en Babbage Internationals, de openheid, de informele sfeer en het contact dat Babbage Internationals met internationale organisaties en kandidaten heeft.

Persoonlijke leerdoelen

Tijdens mijn stage heb ik veel geleerd. Doordat Babbage Company mij veel vrijheid heeft gegeven, heb ik geleerd assertief te zijn, initiatief te nemen, met deadlines om te gaan, prioriteiten te stellen, concrete vragen te formuleren en mijn communicatievaardigheden te verbeteren.

Mijn leerdoelen waren:

“Mijzelf meer assertief opstellen naar mijn stagebegeleider en collega’s binnen Babbage Company”

Als gevolg van het geven van een presentatie en het afnemen van enquêtes onder *agencies* en deelnemers van Babbage Academy heb ik mij assertiever weten op te stellen. Ook probeerde ik alle mogelijkheden die mij werden geboden te benutten om meer over het bedrijf te weten te komen en meer voor het bedrijf te kunnen betekenen. Zo ben ik proactief op zoek gegaan naar netwerkbijeenkomsten die relevant zijn voor Babbage Internationals en heb deze namens Babbage Internationals bijgewoond.

“Een professionele houding ontwikkelen tegenover klanten, kandidaten, en collega’s”.

Tijdens de netwerkbijeenkomsten en interviews kreeg ik de mogelijkheid om mijn professionele houding en communicatievaardigheden te testen. Ik wilde niet dat de deelnemers mij zagen als de “stagiair”. Voorafgaand aan de netwerkbijeenkomsten bereidde ik me daarom goed voor op de onderwerpen die besproken zouden worden en was ik mij bewust van de doelstellingen van Babbage Company en Babbage Internationals. Voorafgaand aan de interviews vergaarde ik zoveel mogelijk informatie over de *agencies* en ging ik het gesprek in als werknemer van Babbage Internationals. Voorts leerde ik concrete vragen stellen tijdens de netwerkbijeenkomsten. Zoals eerder vernoemd hadden alle deelnemers bij bijeenkomsten hetzelfde doel: “potentiele klanten of verwijzers aantrekken”. Ik leerde concrete vragen te stellen door andere (ervaren) deelnemers te kopiëren. Het blijkt bij netwerkbijeenkomsten zonde van je energie en tijd te zijn om eerst tien minuten een gesprek op te starten en daarna pas uit te zoeken wat je gesprekspartner op zakelijk gebied voor jouw bedrijf kan betekenen. Door het gesprek te starten met het bondig samenvatten van de visie en het doel van Babbage Internationals en concreet te vragen wat mijn gesprekspartner voor ons zou kunnen betekenen, wist ik meteen of ik het gesprek door moest zetten of moest afronden.

Management samenvatting

Dit adviesrapport is geschreven voor Babbage Internationals, dit label is onderdeel van Babbage Company, gespecialiseerd werving & selectie bureau voor hoogopgeleiden multilingual, met name *(near)native English speakers* met als achtergrond marketing- & communicatie en online.

Babbage Internationals biedt in principe dezelfde diensten aan als Babbage Company, maar richt zich op een voor Babbage Company nieuwe markt met nieuwe afnemers.

Babbage Internationals opereert als een schakel tussen potentiële werkzoekenden en bedrijven/organisaties, die personeel zoeken. Aangezien Babbage Internationals pas in april 2012 is gelanceerd, is men nog een relatief onbekende speler bij internationale klanten en kandidaten. Door middel van dit onderzoek wil Babbage Internationals weten welke stappen zij moeten ondernemen om meer “awareness” te krijgen bij Amerikaanse en Chinese organisaties, bij expats, pioniers en autochtone hoogopgeleiden professionals dat weer moet leiden tot relatie prospects.

De hoofdvraag van mijn onderzoek is:

“Hoe kan Babbage Internationals voor 2014 minstens tien, in Nederland gevestigde, Amerikaanse relatie prospects en één Chinese relatie prospect aantrekken en toevoegen aan hun klantenbestand?”

Op basis van desk research en verschillende interviews met instanties(verwijzers), huidige internationale kandidaten en internationale klanten heb ik mijn advies geschreven.

De belangrijkste conclusies die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn:

- Babbage Internationals moet door middel van het inzetten van promotiemiddelen meer “awareness” creëren bij klant en kandidaat. Onder deze promotiemiddelen vallen:
 - Netwerkbijeenkomsten .
 - Actief zijn op social media.
 - Het aanbieden van *workshops/masterclasses* voor de (internationale) kandidaten
 - Koude acquisitie gebruiken om klanten en kandidaten te benaderen.
 - Hoge SEO ranking bij Google.
 - 2 maal per maand nieuwsbrieven versturen naar klant en kandidaat.
- Op dit moment is er te weinig mankracht dat zich continu richt op Babbage Internationals. Om de doelstelling te kunnen realiseren, moet Babbage Company beduidend meer investeren in Babbage Internationals. Dit blijkt tevens uit het kwalitatief onderzoek onder kandidaten en klanten.
- Uit het kwalitatief onderzoek onder de internationale kandidaten kwam naar voren dat Babbage Internationals meer aandacht moet gaan richten op de after-sales. Veel kandidaten willen het liefst nog intensiever persoonlijk contact hebben met de consultant hebben.
- Babbage Internationals moet partnerships aangaan met verwijzers: investment agencies, business clubs, Chamber of Commerce, expatcenters en trustkantoren. Deze verwijzers werken veel samen met internationale organisaties en kandidaten. Door een partnership aan te gaan kunnen relevante organisaties eventueel worden doorverwezen naar Babbage Internationals.
- Door het opbouwen van een persoonlijke band met de klant en kandidaat kan Babbage Internationals zich onderscheiden van haar directe concurrenten. Aangezien Babbage Internationals werkt met de gedachtegang “de kandidaat van vandaag is de opdrachtgever van morgen en omgekeerd” zal Babbage Internationals ook een goede band moeten opbouwen met de kandidaat.

Inhoudsopgave

<u>Management Summary</u>	11
<u>Onderzoeksopzet</u>	12
<u>Hoofdstuk 1: Babbage Company</u>	14
1.1 Babbage Company	14
1.2 Werkwijze Babbage Company	14
1.3 Uitbreiding portfolio	14
<u>Hoofdstuk 2: Babbage Company en Werving & Selectie branche</u>	15
2.1 Dynamische Markt	16
2.2 Ontwikkeling bij w&s bureaus	17
2.3 Arbeidsontwikkelingen in de niche marketing- & communicatie en online	19
<u>Hoofdstuk 3: Babbage Company</u>	19
3.1 Propositie Babbage Company	20
3.2 Hoe kan Babbage Company zich onderscheiden van de rest?	21
3.3 Canvas model	23
<u>Hoofdstuk 4: Babbage Internationals</u>	24
4.1 BCG Matrix	25
4.2 DESTEP(macro omgeving)	26
4.3 Porter(meso omgeving)	29
<u>Hoofdstuk 5: Concurrentie Analyse</u>	32
5.1 7s model	34
<u>Hoofdstuk 6: Onderzoeksopzet</u>	36
6.1 Probleemdefiniëring	36
6.2 Doelstelling	36
6.3 Kwalitatiefonderzoek	37
<u>Hoofdstuk 7: SWOT analyse</u>	42
7.1 Confrontatiematrix	43
7.2 Ansoff model	44
7.3 Porter generieke concurrentiestrategieën	45
7.4 De strategie gezien vanuit het Treacey & Wiersma model	46
<u>Hoofdstuk 8: Postionering</u>	47
8.1 Marketingmix	47
<u>Hoofdstuk 9: Financieel</u>	51
<u>Hoofdstuk 10: Conclusie</u>	54

<u>Hoofdstuk 11: Aanbeveling</u>	55
<u>Hoofdstuk 12: Marketingplan</u>	57
<u>Hoofdstuk 13: Literatuurlijst</u>	58
<u>Hoofdstuk 14: Bijlagen</u>	59

Woordenlijst

- **Prospects:** Babbage Internationals beschouwt de internationale klanten als klanten die Babbage Internationals wel kennen, maar nog geen diensten hebben afgenomen.
- **Relatie prospects:** Dit zijn klanten, die op het punt staan gebruik te maken van de diensten van Babbage Internationals
- **Klanten:**organisaties die gebruik maken van de diensten van Babbage Internationals.
- **Kandidaten:** hoogopgeleide (*near*)*native English* speakers met als achtergrond marketing -& communicatie en online.
- **Monopolistische concurrentie:** sprake wanneer veel aanbieders(w&s bureaus) op een heterogene markt aanbieden. Er bestaan dus veel kopersvoorkeuren.
- **Oligopolie:** is sprake wanneer op een heterogene markt enkele aanbieders met elkaar concurreren.
- **(Near)native English speakers:** Dit zijn professionals, die (*near*)*native English speakers* zijn. Dit kunnen hoogopgeleide autochtone(*near English speaker*) en internationaal georiënteerde professionals(*native English speakers*) zijn.
- **Corporate recruiters:**recruiters van organisaties.
- **Expatriate:** Onder expats vallen buitenlanders die tijdelijk naar Nederland door zijn/haar werkgever worden uitgezonden

Onderzoeksopzet

Aanleiding

Meer internationale organisaties vestigen zich in Nederland vanwege het aantrekkelijke vestigingsklimaat. Bij Nederlandse organisaties neemt de internationalisering steeds meer toe. Sinds een aantal jaren biedt dit voor Babbage Company nieuwe mogelijkheden en kansen een internationale tak te ontwikkelen en zich specifiek te richten op de internationale hoogopgeleide klant/kandidaat voor een *medior/senior/executive* functie met een marketingcommunicatie & online achtergrond. Op dit moment heeft Babbage Internationals nog relatief weinig “awareness” bij Amerikaanse en Chinese organisaties die in Nederland gevestigd zijn. Daarbij heeft Babbage Internationals een relatief klein netwerk van (*near*) *native English* professionals.

Met dit onderzoek wil Babbage Internationals een helder beeld krijgen over welke stappen zij moet ondernemen om meer “awareness” te bereiken bij internationale *prospects*.

Doelstelling

Er is gekozen voor de in Nederland gevestigde internationale organisaties uit Verenigde Staten en China.

Doelstelling van het onderzoek is:

Babbage Company wil haar naamsbekendheid verhogen specifiek bij Amerikaanse organisaties (huidige nr. 1. investeerder) en Chinese organisaties (grootste en snelste opkomende investeerder in Nederland) die zich in Nederland hebben gevestigd en die behoefte hebben aan marketing- & communicatie en online professionals.

De vraagstelling hieronder is tot stand gekomen, in overleg met mijn begeleidster van de HU en Babbage Company.

De vraagstelling is:

“Hoe kan Babbage Internationals voor 2014 minstens tien, in Nederland gevestigde, Amerikaanse relatie prospects en één Chinese relatie prospect aantrekken en toevoegen aan hun klantenbestand?”

Prospects: Babbage Internationals beschouwt de internationale klanten als klanten die Babbage Internationals wel kennen, maar nog geen diensten hebben afgenomen.

Relatie prospects: Dit zijn klanten, die op het punt staan gebruik te maken van de diensten van Babbage Internationals.

Onderzoeksmethode:

Met behulp van *deskresearch* en *field research* heb ik de deelvragen beantwoord.

Deelvragen:

1. Wat zijn de USP's (unique selling point) van Babbage Internationals?
2. Wie zijn de concurrenten van Babbage Internationals?
3. Wat bieden de concurrenten?
4. Op welke punten onderscheidt Babbage Company zich van de concurrent?
5. Wat voor type Chinese/Amerikaanse organisaties zijn gevestigd of gaan zich vestigen in Nederland?
6. In welke regio's bevinden zich vooral de Amerikaanse en Chinese organisaties in Nederland?
7. Waarom kiezen Amerikaanse/ Chinese organisaties voor Nederland?
8. Welke Amerikaanse/ Chinese organisaties zijn interessant voor Babbage Internationals?

9. Hoe komt Babbage Company in aanraking met Chinese/Amerikaanse organisaties die zijn gevestigd of zich gaan vestigen in Nederland?
10. Welke verwijzers (intermediairs; zoals trustfondsen, investment agencies Chinese/Amerikaanse KvK) dient Babbage Company te gebruiken om in beeld te komen bij Chinese/Amerikaanse organisaties?

Leeswijzer

Hoofdstuk 1

Beschrijving van Babbage Company.

Hoofdstuk2

De ontwikkelingen van de branche en niche waar Babbage Company zich in bevindt.

Hoofdstuk3

Met behulp van het Canvas model, wordt op een overzichtelijke manier de activiteiten van Babbage Company in kaart gebracht.

Hoofdstuk 4

Het toepassen van een interne en externe analyse op Babbage Internationals.

Hoofdstuk 5

Alle directe concurrenten van Babbage Internationals .

Hoofdstuk 6

De uitwerkingen van het kwalitatief onderzoek, de afgenomen interviews bij de verwijzers en instanties.

Hoofdstuk 7

Strategisch model voor Babbage Internationals wordt in kaart gebracht.

Hoofdstuk 8

Welke tools moet Babbage Internationals gebruiken om haar strategie te implementeren

Hoofdstuk 9

Het advies wordt ondersteund door het financiële gedeelte.

Hoofdstuk 10

Hierin worden conclusies getrokken en antwoord gegeven op de hoofdvraag

Hoofdstuk 11

In dit hoofdstuk is het implementatieplan en de aanbevelingen beschreven. Welke stappen moet Babbage Internationals ondernemen om de doelstelling te kunnen realiseren.

Hoofdstuk 12

Beschrijving van het marketingplan

Hoofdstuk 13

Literatuurlijst

Hoofdstuk 14

Bijlagen

1.0 Bedrijfsbeschrijving

1.1 Babbage Company

Babbage Company is begin 1999 opgericht door de huidige directrice Lieke Severijns. Zij heeft daarvoor 15 jaar voor Brunel International gewerkt waar zij als marketingmanager en lid van de Raad van Bestuur verantwoordelijk was voor het uitdenken, op de markt zetten en begeleiden van nieuwe werving&selectie, detachering en interim management formules. Na succesvolle initiatieven op het gebied van *ICT*, *Finance* en *Legal* wilde zij een professionele formule gericht op marketing-& communicatie expertise inzetten. De belangen rondom de beursgang van Brunel International N.V. (1997) stonden dit echter niet toe. Kort na de beursgang, eind 1998, heeft zij besloten om dit businessplan zelf gestalte te geven en heeft zij Babbage Company opgericht. In de bijna 15 jaar dat Babbage Company bestaat heeft de organisatie zich ontwikkeld tot een hoogwaardige dienstverlener, gespecialiseerd in de bemiddeling van marketing-& communicatie en onlineprofessionals voor zowel interim diensten (detachering en bemiddeling van zzp-ers) als recruitment (werving- en selectie en *executive search*). Babbage Company is inmiddels een sterk merk in de markt en “*top of mind*” bij de doelgroepen en opdrachtgevers in marketing-& communicatie en online.

1.2 Werkwijze

Babbage Company opereert zo dicht mogelijk op de arbeidsmarkt en gaat uit van de netwerkgedachte (“de kandidaat van vandaag is de opdrachtgever van morgen”). Babbage Company heeft de ambitie voorop te lopen in trends en ontwikkelingen binnen het vakgebied. In de afgelopen 15 jaar heeft Babbage Company een breed netwerk opgebouwd bij klanten als Rabobank, ING, Mc Donalds en UPC. Het team bestaat momenteel uit vier consultants, die intensief contact hebben met de klant en de kandidaat binnen de zakelijke en financiële dienstverlening, Retail, Energie, Overheid en Non-profit sector. De consultants bouwen een persoonlijke band op en worden daarbij ondersteund door twee *recruiters* en het *backoffice* team.

De rol van de consultants is:

Het onderhouden van persoonlijk contact, relatiebeheer en accountmanagement met klanten en kandidaten. De consultant is direct op de hoogte van een vrijgegeven vacature en de voortgang van de kandidaat.

De rol van de recruiters is:

Searchen naar een geschikte kandidaat, op zoek gaan naar relevante open vacatures, het acquireren van klanten en kandidaten en het ondersteunen van operationele werkzaamheden voor de senior/managing consultant.

1.3 Uitbreiding portfolio

Door de sterke toename van *social media* zijn meer bedrijven zich op de online markt gaan focussen. Hierdoor kwam er een grote vraag naar functies op het gebied van: e-commerce, content management, online marketing etc. In 2006 bereidt Babbage Company haar dienstenportfolio uit en wordt het aspect “online” toegevoegd. Eind 2007 verzocht Rabobank International, Babbage Company op zoek te gaan naar kandidaten die gespecialiseerd zijn in marketing-&communicatie, online en die een (*near*) *native English* achtergrond hadden. De vraag naar specialisten en kandidaten met een (*near*) *native English* achtergrond groeide. Dit was de reden voor Babbage Company te internationaliseren en in april 2012 werd Babbage Internationals officieel als label gelanceerd. Het succes van de lancering van Babbage Internationals werd bevestigd in februari 2013 met het aantrekken van het Amerikaanse bedrijf Lifeproof.

Missie:

Babbage Company is de toonaangevende schakel in het netwerk van marketing, communicatie en online professionals en hun potentiële werk- en/ of opdrachtgevers. Babbage Company is de gespecialiseerde recruitmentpartner voor klanten in zowel de profit als de non-profit sector. Babbage Company is opgericht door professionals voor professionals. Voorts is Babbage Company een sterk merk in de door haar gekozen markt en is gedreven, oplossingsgericht, innovatief en staat voor een *match* op maat.

Visie:

In de snel veranderende arbeidsmarkt van marketing- & communicatie en online is Babbage Company door haar grote netwerk, dedicated werkwijze en wortels in het vak, een snelle en deskundige partner voor het oplossen van kennis-of capaciteitsproblemen binnen het vakgebied van marketing, communicatie en online. Babbage Company wil een top 3 speler zijn en blijven als gespecialiseerde recruitmentpartner in het segment marketing- & communicatie en online.

2.0 Babbage Company en de Werving & Selectie branche

Babbage Company valt binnen de w&s branche. Verschillende zakelijke dienstverleningen behoren tevens tot deze branche waaronder: uitzendbureaus (richten zich op lagere functies), recruitmentbureaus, detachering bureaus, *Managed Service Providers (brokers, master vendors, neutral vendors)*. (zie bijlage 14.3)

Babbage Company biedt verschillende diensten aan die onder meerdere disciplines vallen.

- **W&S bureaus**
W&S bureaus zijn intermediairs die klanten adviseren op het gebied van de werving en selectie van werknemers voor met name een vast dienstverband gericht op medior/senior/ executive functies.
- **Interim recruitmentbureaus**
Interim recruitmentbureaus zijn bureaus, die zich richten op klanten die op zoek zijn naar hoogopgeleide interim professionals. Dit zijn meestal freelancers.
- **Executive search bureaus(headhunters)**
Executive search bureaus (headhunters) zijn intermediairs, die klanten adviseren op het gebied van de werving van kandidaten voor een vast en/of tijdelijk dienstverband voor hoge *executive*(management)functies.
- **Detacheringbureaus**
Detacheringsbureaus helpen klanten bij het invullen van een tijdelijke vacature. Zij verschillen hierin van interim managementbureaus, omdat zij kandidaten detacheren die op de loonlijst van het detacheringsbureau staan, ongeacht de duur van de opdracht. Tevens zijn de functies voor detacheerders meer op het niveau van *junior* en *medior* plus.

Conclusie positie Babbage Company in Werving&Selectie branche

Naast het werven van kandidaten voor vaste functies richt Babbage Company zich ook op het gebied van interim, executive search en detachering voor hoogopgeleide professionals in marketing, communicatie en online met minimaal 5 jaar werkervaring. Babbage Company positioneert zich als een w&s bureau die zich specialiseert in marketing, communicatie en online en behoort tot de specialistische w&s bureaus. Hierdoor onderscheidt Babbage Company zich van generalistische w&s bureaus zoals Randstad Professionals, Micheal Page, Yacht, Yer en anderen.

2.1 Dynamische arbeidsmarkt

In het rapport "Nederlandse economie in zicht" van ABN AMRO (2013) verwacht men dat de werkloosheid van de beroepsbevolking zal stijgen van 7,7% in 2013 naar 9 % in 2014. Door de aanhoudende recessie neemt de vraag naar arbeidskrachten extra af. Midden 2011 werd de stijging van de werkloosheid eerst veroorzaakt door nieuwkomers (o.a. Oost-Europeanen) en herintreders op de arbeidsmarkt. Er kwamen nog wel banen bij, maar het waren er te weinig om al de starters aan werk te helpen. Inmiddels is de situatie veranderd: het aantal banen neemt af, het aantal starters blijft gelijk. Hierdoor stijgt de werkloosheid verder. Men verwacht dat eind 2014 de babyboomgeneratie, geboren direct na de Tweede Wereldoorlog, geleidelijk met pensioen gaat. Hierdoor zal het aantal vacatures stijgen en men verwacht tekorten bij diverse sectoren. Het andere probleem waar men tegen aanloopt is het aantal *mismatches*, waarbij vraag en aanbod niet op elkaar aansluiten. (zie bijlage 14.4)

Werkloosheid stijgt

Uit het rapport blijkt dat vanaf medio 2009 de werkgelegenheid krimpt. Daarna trekt de werkgelegenheid aan tot medio 2012 om vervolgens weer af te nemen. Dit komt onder andere door de enorme productiedaling in de tweede helft van 2012. De werkloze beroepsbevolking is in 2012 met gemiddeld 21% gestegen ten opzichte van het jaar 2011. Over dezelfde periode nam de werkzame beroepsbevolking toe met 0,6 % ten opzichte van het jaar 2011, dit duurde tot oktober 2012. Inmiddels is in het eerste kwartaal van 2013 de werkzame beroepsbevolking met 0,5% gedaald ten opzichte van het laatste kwartaal van 2012. Men verwacht dat deze trend door de huidige laag conjunctuur voortduurt.

Minder vacatures

Door de langdurige recessie is de vraag naar werknemers afgenomen. Bedrijven zijn terughoudender in het aannemen van werknemers, dit ziet men onder andere terug in het aantal vacatures. Er zijn steeds minder vacatures beschikbaar. De komende tien jaar verwacht men dat de Nederlandse arbeidsmarkt met 900.000 arbeidsplaatsen krimpt. Doordat de werkzoekende geen aansluiting heeft met de vacature, zal de werkloosheid op lange termijn alleen maar stijgen. Deze verslechtering op de arbeidsmarkt blijkt ook uit de verhouding tussen het aantal werkzoekenden en het aantal vacatures. Op dit moment zijn er vijf werkzoekende per vacature. Men verwacht dat door de onzekere economische omstandigheden geen verbetering komt voor de w&s branche. De voorzitter van de brancheorganisatie Summum (vertegenwoordigt 25 uitzendbureaus), de heer H. van der Velde, bevestigt dat er op dit moment weinig te werven valt. (zie bijlage 14.5)

Ontwikkeling dienstverband: vast versus interim

Door de aanhoudende recessie zijn bedrijven sneller geneigd interim professionals, zzp'ers, freelancers en detacheerders in te huren in plaats van het in dienst nemen van professionals met een vast dienstverband. In 2001 had 76 % van de beroepsbevolking een vast contract. In elf jaar tijd is dit gezakt naar 69%. Het aantal interim professionals neemt jaarlijks toe. Het blijkt dat steeds meer bedrijven hiervoor kiezen in plaats van personeel in vast dienstverband⁴. De voordelen hiervan zijn:

⁴ <http://media.rtl.nl/media/financien/rtlz/2013/werkloosabn.pdf>

dat organisaties juist baat bij inhuur van interim professionals voor een bepaalde tijd om zodoende flexibeler te kunnen reageren op veranderende economische omstandigheden.

De nadelen van het continue inzetten van interim professionals zijn de hoge kosten en het gebrek aan continuïteit. Deze nadelen wegen niet op tegen de voordelen waardoor men alsnog een toenemende vraag verwacht naar interim professionals. (zie bijlage 14.6)

2.2 Ontwikkelingen bij W&S bureaus

Door de toenemende werkloosheid en krimpende werkgelegenheid, is er sprake van een dalende omzet binnen de w&s branche. Volgens de voorzitter van de branche organisatie Summum, zijn er op dit moment 70% minder vacatures dan in 2008. (zie bijlage 14.7)

Corporate Recruiters

De rol van de *corporate recruiter* wordt steeds groter. Door de opkomst van *LinkedIn*, *Twitter* en online databases (*E-recruitment*) kan de *corporatere* cruiiter zelf de kandidaat makkelijker benaderen. Bovendien zijn bedrijven terughoudender in het uitbesteden van werving- en selectie procedures. Voor de crisis (2008) en voor de opkomst van *social media* waren werving & selectie bureaus onmisbaar, omdat ze een eigen database vol goede cv's hadden. Maar tegenwoordig vind je die cv's ook overal online. De ontwikkelingen in de informatietechnologie zijn groot; er zijn inmiddels ICT programma's waarbij digitaal een *match* wordt gemaakt aan de hand van de opgegeven behoefte. Door vergroting van de taakomvang van de *corporate recruiters* schuiven zij de eerste selectieactiviteiten door naar de lijnmanager die over de vacature gaat. De lijnmanager komt hierdoor niet meer toe aan zijn eigen werk en pleit ervoor om *medior/senior/executive* vacatures aan w&s bureaus over te laten. Dit gaat dan wel ten koste van het budget van de afdeling waar de professionals worden geplaatst. Deze afweging moet de lijnmanager maken.

Om deze reden focussen w&s bureaus, zich steeds meer op vacatures gericht op specialisten met een HBO/WO achtergrond. Voor *corporate recruiters* zijn deze functies lastiger in te vullen aangezien zij niet weten waar zij de best passende kandidaat kunnen vinden voor de vacature. Babbage Company is juist daarin gespecialiseerd, heeft het netwerk in kaart, zoekt proactief naar kandidaten en heeft intensief contact met de kandidaat. Hierdoor kan Babbage Company sneller en gemakkelijk vacatures invullen.

Conclusie

Junior en *medior* functies kunnen tegenwoordig gemakkelijk ingevuld worden door recruiters. Ondanks de opkomst van *Social media* blijft het voor de *corporate recruiters* lastig om zware gespecialiseerde vacatures in te vullen en willen lijnmanagers vanwege tijdsgebrek en efficiëntie nog wel vaak gespecialiseerde bureaus inschakelen.

Kandidaat vermijdt w&s bureau

Volgens het "Arbeidsmarkt Gedrags onderzoek", (AGO) van *Intelligence Group* vermijdt de werkzoekende de werving en selectiebureaus. "Één op de vijf hoogopgeleiden maakt gebruik van de vacatures van werving en selectie bureau". De overige vier hoogopgeleiden vermijden het bureau door direct te solliciteren bij de werkgever. Door de opkomst van *Social media*, wordt de markt transparanter, waardoor vraag & aanbod elkaar sneller weten te vinden. Interim professionals nemen eerder contact op met de werkgever in plaats van een w&s bureau in te schakelen. Dit geldt andersom ook. (zie bijlage 14.8)

Conclusie

Het aanbod van vacatures is verminderd en hierdoor ervaren de w&s bureaus onderling meer concurrentie van de *corporate recruiter*, de kandidaat zelf en andere bureaus. De w&s bureaus dienen zich nog meer te onderscheiden door een proactieve houding, specialisatie, eigen netwerk, snelheid en het frequent/consequent contact opnemen met klant en kandidaat.

Specialisten

Specialisme en expertise is vooral in deze huidige tijd noodzakelijk. Consultants met expertise op een bepaald gebied hebben hun eigen netwerken en kunnen zich beter inleven in de vacatures.

De vraag naar specialisten is bovendien toegenomen en gespecialiseerde w&s bureaus kunnen sneller en beter de best passende kandidaat vinden, doordat zij een nauwe band met hun eigen netwerk hebben en weten waar deze specialisten zitten.

Kandidaten voor zware vacatures (*executive search*) zijn moeilijk te vinden tussen de werkzoekenden. De geschikte kandidaat kiest namelijk voor zekerheid en kiest voor een vaste baan; "blijf zitten waar je zit". Tot op het moment dat hij/zij gevraagd wordt, dan is hij/zij wel te verleiden, verleiden door een w&s bureau met een aantrekkelijke positie.

Persoonlijke contact

Voor een consultant is een goed persoonlijk contact met klant en kandidaat uitermate belangrijk. Consultants moeten constant op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen bij klant en kandidaat. Door persoonlijk contact te hebben met de klant en kandidaat onderscheidt de consultant zich van andere w&s bureau. Aangezien in de w&s branche sprake is van monopolistische concurrentie⁵ wordt er tegenwoordig niet alleen gekeken welke diensten, netwerk en expertise het bureau heeft, maar ook hoe goed het persoonlijke contact is met de *corporate recruiter* en lijn managers van de klant.

Toegevoegde waarde W&S bureaus

Op de vraag wat de trends zijn voor werving & selectie bureaus voor hoog opgeleiden, heb ik een aantal consultants van verschillende werving&selectiebureaus geïnterviewd.

De meeste consultants zijn heel stellig over de toegevoegde waarde van w&s bureaus:

"Ze zullen altijd blijven bestaan. Organisaties zullen altijd gespecialiseerde professionals nodig hebben en zullen die niet altijd zelf (snel) kunnen vinden." De extra toevoegingen die w&s bureaus kunnen geven aan de klant zijn: een breed gespecialiseerd netwerk, de taal spreken van de klant en weten waar de geschikte kandidaat te vinden is. Hoe diep de crisis ook is, *corporate recruiters* slagen er niet zo snel in een geschikte kandidaat te vinden voor gespecialiseerde *medior/senior/executive* vacatures via *Twitter/LinkedIn*/online database/eigen netwerk. Babbage Company heeft die snelheid wel om complexe vacatures in te vullen. Als het via een *corporate recruiter* gaat, duurt het 6-8 weken voordat er een vaste functie is ingevuld. Bij Babbage Company duurt het opleveren van 3 kandidaten ongeveer 2-3 weken. De *corporate recruiter* kan overwegen de functie in te laten vullen door een specialistisch w&s bureau. Babbage Company zal altijd een toegevoegde waarde zijn voor klanten door het persoonlijke contact, haar brede netwerk, haar expertise in de marketing-&communicatie en online en de snelheid waarmee zij haar passende kandidaten kan voordragen.

⁵ Monopolistische concurrentie: sprake wanneer veel aanbieders(w&s bureaus) op een heterogene markt aanbieden. Er bestaan dus veel kopersvoorkeuren.

2.3 Arbeidsmarktontwikkelingen in de niche marketing-&communicatie en online

Een recentelijk kwalitatief onderzoek naar ontwikkelingen binnen w&s bureaus die gespecialiseerd zijn in hoogopgeleide marketing/communicatie en online professionals is niet beschikbaar. Bij acht consultants van zeven verschillende w&s bureaus, die gespecialiseerd zijn in marketing/communicatie en online professionals, heb ik een interview afgenomen en gevraagd naar de laatste ontwikkelingen/ waar men tegen aanloopt/ etc.

De geïnterviewde consultants:

Naam	Functie	Werving&Selectie bureau
Hella Ploegmakers	Commercieel Manager marketing & communicatie	Yacht
Victor Groothoff	Senior Consultant	Babbage Company
Anneluis Ruis	Director	Werfselect
Ingrid Schipper	Senior Consultant	Schaal X
Henk van der Velde	Voorzitter van Summum	Summum/ KV
Evert Boogaard	Partner	Proactive
Bart Kooijman	Managing Director	OnlyHuman

Vraag

Uit de verschillende interviews is gebleken dat de vraag naar marketing professionals is toegenomen. De achterliggende reden hiervoor is dat commerciële en non profit instellingen steeds meer met hun producten/diensten aansluiting zoeken op de consumentenmarkt.

Dit bericht wordt tevens bevestigd door Yacht. Echter de vraag naar communicatie professionals is relatief minder geworden ten opzichte van de tijd voor de crisis (2008). Het aantal vacatures in de communicatie of (marketing)communicatie is enorm gedaald, van 28 % tot 40 % ten opzichte van het jaar 2011. Dit blijkt uit de analyse "Trends en ontwikkelingen op de arbeidsmarkt Marketing & Communicatie, 2e kwartaal 2012" van Michel Verdoold, *competence director* M&C bij Yacht⁶. Door de opkomst van *Social media* zijn bedrijven steeds meer verplicht zich op dit gebied te ontwikkelen en daarom ziet men wel een stijgende lijn in de vraag naar het aantal gespecialiseerde online professionals.

Conclusie

Als gevolg van de economische crisis zijn klanten terughoudender in het inzetten van w&s bureaus. Kandidaten zijn minder snel geneigd van baan te wisselen en kiezen eerder voor zekerheid. Er komen minder vacatures vrij, per vacature zijn vele concurrenten en het wordt lastiger de geschikte kandidaat te vinden. W&S bureaus, inclusief Babbage Company voelen constant de druk te moeten innoveren en zich te bewijzen ter onderscheiding van de concurrent. Men moet zich meer richten op actief relatie beheren,acquireren en netwerken.

3.0 Babbage Company

Vanaf 1998 richt Babbage Company zich op de niche marketing, communicatie en online vacatures voor hoogopgeleiden. In Nederland heeft Babbage Company een bekende naam opgebouwd en is een top 3 speler in haar segment met een goede reputatie en een groot netwerk. Dit netwerk bestaat uit bekende beursgenoteerde bedrijven, overheidsinstanties, bekende A-labels zowel in de profit als in de non-profit sector. Ook bekende multinationals als Philips, ING en Avery Dennison zijn klant van Babbage Company.

⁶ http://www.yacht.nl/content/corporate/nieuws/2012/06_0/20120625_kwartaalberichtm_MC.xml

Babbage Company onderhoudt nauw contact met klant en kandidaat (“de kandidaat van vandaag is de opdrachtgever van morgen”). Het beeldmerk van Babbage Company geeft een goede weergave hoe zij als intermediair fungeert tussen klant en kandidaat. (zie bijlage 14.9)

Diensten

Er zijn veel concurrenten die hetzelfde specialisme (marketing, communicatie & online professionals voor hoogopgeleide) aanbieden als Babbage Company. Zij distantieert zich door haar brede netwerk en het aanbieden van extra dienstverlening t.w.:

1. *Recruitment executive search (director functies)* voor werving & selectie
2. Recruitment á la carte (het aanbieden van handelingen, waardoor het werving&selectie proces sneller verloopt bij de klant)
3. Interim-management (zzp-ers, freelance en detachering)
4. Quicksan (Babbage Company beoordeelt de capaciteit van een bedrijfsteam in relatie tot de bedrijfsplannen voor de komende periode)
5. Babbage Academy (aanbieden van gerichte trainingen op het vakgebied van marketing/communicatie)
6. Coachen van een marketing-& communicatie en online team

3.1 Propositie Babbage Company

Babbage Company positioneert zich op de markt als een gespecialiseerd werving & selectie bureau voor hoog opgeleide marketing -& communicatie en online professionals.

Hiermee onderscheidt Babbage Company zich van generalistische werving&selectie bureaus.

De consultants van Babbage Company kennen de kandidaten en kunnen adequaat reageren een passende kandidaat te vinden voor de vacature. De klant bespaart hiermee tijd en kosten op het “searchen” en het selecteren van passende kandidaten die gereageerd hebben via *Social media*. Babbage Company benadert de kandidaat proactief (“*hunting*”) voor een nieuwe functie. *Corporate recruiters* kunnen de concurrent professional niet proactief benaderen omdat dit meestal niet toelaatbaar is bij onderlinge concurrenten. Dit is de toegevoegde waarde en een belangrijk aspect die Babbage Company kan leveren aan klanten die gebruik maken van hun diensten.

Klant

De klant is op zoek naar een hoogopgeleide specialist voor een *medior/ senior/executive* functie met als achtergrond marketing/communicatie/online.

Opdrachtgevers voor Babbage Company zijn onder andere:

Financiële dienstverlening	Semi-Overheid instanties	Overheid	FMCG	Retail	Non-Profit
ING	Hogeschool Utrecht	Gemeente Amstelveen	T-Mobile	Philips	War Child
ABN AMRO	UWV	Provincie Noord-Brabant	UPC	T-Mobile	Groene Hart ziekenhuis
Rabobank	RIVM	Gemeente Den Helder	Mc Donalds	Abbvie	
Nationale Nederlanden	Prorail				
Delta Lloyd	CAO				

Kandidaat

De professional/kandidaat is hoogopgeleid (HBO/WO) en heeft minimaal vijf jaar werkervaring op het gebied van marketing -& communicatie en online.

Directe Concurrenten nationaal

De directe concurrenten van Babbage Company zijn:

- Schaal X
- New People
- Proactive
- Werfselect
- Only Human
- Ambitious People
- USG
- Alice Pley
- Yacht

Niet in elke sector komt Babbage Company deze lijst met concurrenten tegen. Dit verschilt per sector. In de bijlage staat een overzichtelijke weergave van alle concurrenten plus vakgebied/diensten/klant en kandidaat. (zie bijlage 14.10)

Indirecte concurrenten

Op het moment dat een bedrijf besluit geen gebruik te maken van werving & selectie bureaus, worden er alternatieve (=indirecte concurrenten) ingezet zoals:

- *Corporate Recruiters*
- E-recruitment
- Eigen netwerk
- Generalistische concurrent
- zzp'ers HR/Searchers

3.2 Hoe kan Babbage Company zich onderscheiden van de rest?

Doordat bedrijven terughoudend zijn in het inzetten van w&s bureaus, is de concurrentie toegenomen per vacature. Met het gegeven dat werkgevers minder budgetten reserveren voor w&s bureaus is het aannemelijk dat de concurrentie in de markt zal toenemen. Om deze concurrentieslag te winnen is het van belang dat een w&s bureau zich op onderscheidende wijze positioneert en de juiste dienstverlening aanbiedt waarom gevraagd wordt vanuit de markt.



Figuur 3.3: Vraagstelling: 'Hoe kan een commerciële Intermediair (werving & selectiebureau, detacheerder) zich duurzaam onderscheiden van andere partijen in de markt?'

Vraagstelling: 'Hoe kan een commerciële intermediair (werving- en selectiebureau, detacheerder) zich duurzaam onderscheiden van andere partijen in de markt?'⁷

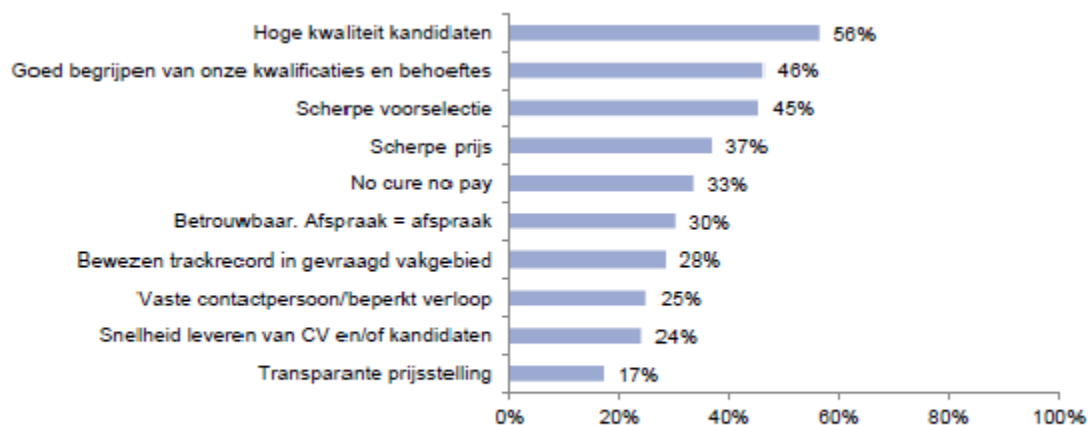
⁷ Aan dit onderzoek hebben recruitment professionals meegedaan uit zowel de profit als non-profit sector. In totaal hebben 164 organisaties meegedaan aan het onderzoek. Het onderzoek naar Recruitmentkengetallen is een initiatief van Compagnon, NRC Carrière, Labor Redigmo, Carerix en Intelligence Group.

Uit het antwoord kan men concluderen dat 56 % van de organisaties het belangrijk vindt dat een w&s bureau beschikt over de kennis van de branche en opdrachtgever. Dit houdt in dat een w&s bureau weet wat er op de markt speelt en op de hoogte is van de recente ontwikkelingen.

Voor een werkgever is het eveneens interessant om te weten hoe intensief het contact tussen een w&s bureau en het beschikbare talent is. W&S bureaus kunnen zich ook onderscheiden door een kwalitatief goed en groot netwerk. Op het moment dat een w&s bureau aan een (potentiële) klant kan laten zien met behulp van een database hoe groot de kandidaten pool is en hoeveel werkervaring de kandidaten hebben, gekoppeld aan een salarisindicatie, kan het bureau zich daadwerkelijk onderscheiden van de concurrent.

Een hoge contactfrequentie laat zien dat een werving- en selectiebureau op de hoogte is van wat er leeft bij het arbeidspotentieel en inzicht heeft in hun arbeidswensen. Wanneer een werving- en selectiebureau eveneens inzicht heeft in de wensen van de opdrachtgever, dan is deze optimaal in staat om vraag en aanbod op elkaar te laten aansluiten en zal de kwaliteit van de kandidaat verder toenemen.

Door met degelijke informatie over de doelgroep naar een potentiële opdrachtgever te stappen kan een w&s bureau aantonen inzage te hebben in wat er leeft bij de arbeidsmarktdoelgroep.



Figuur 3.4: Vraagstelling: 'Hoe kan een commerciële intermediair (werving- en selectiebureau, detacheerder) voor u een strategische partner worden en een preferred supplier?'

Een w&s bureau kan zich onderscheidend positioneren door kwalitatief hoogstaande kandidaten uit de markt te halen. (Zie figuur 3.4)

Om de geschikte kandidaat uit de markt te halen dient een w&s bureau te weten waaraan een werkgever behoefte heeft. Het gevolg is dat een w&s bureau op de arbeidsmarkt gericht kan *searchen*.

Conclusie

Om zich als w&s bureau te onderscheiden van de concurrent moet men over adequate informatie beschikken over doelgroep en branche. Door te beschikken over een goed netwerk- en kennisdatabase kan men een hoge kwaliteit kandidaat aan de klant leveren.

3.3 Canvas model Babbage Company

Key Partners  Klant Opzoek is naar een hoogopgeleide specialist op het gebied van marketing- & communicatie en online. Kandidaat Hoogopgeleide professional die gespecialiseerd is marketing- & communicatie en online.	Key Activities  Intermediair tussen hoogopgeleide professionals en klanten Key Resources  Netwerk Database Search power	Value Proposition  -Richt zich specifiek op een niche -Bestaat al 15 jaar -Breed netwerk van klanten en kandidaten -Consultants hebben expertise in deze niche -Snelheid leveren van kandidaten -Persoonlijke contact met klant en kandidaat	Customer Relationships  - Kennismakingsgesprek - Nieuwsbrieven - Afer-sales(regelmatig klant en kandidaat bellen) - Aanbieden van workshops/ masterclasses Channels  -Gerichte acquisitie -Via, via, -Netwerk(gesprekken) -Lidmaatschap vereniging -Nieuwsbrief	Customer Segments  - Richt zich specifiek op een niche voor tijdelijke en vaste functies. -Kandidaat moet minstens 5 jaar werkervaring hebben in de niche -Klanten komen uit alle sectoren. - Preferred supplier ship
Cost Structure  -Personeelskosten -Vaste kosten: huur, auto's, computers, netwerken, etc. -Verloren arbeidsuren in het zoeken naar een kandidaat(als gevolg van <i>no cure no pay</i> model)		Revenue Streams  -No cure - no pay module -Fixed fee -Verschilt per dienstverband wat de fee is voor Babbage Company		

Toelichting Canvas model

Revenue Streams

- *Recruitment fee* verdienmodel van Babbage Company voor vast dienstverband, komt op het volgende neer:
 - Ongeveer 20-25% van het bruto jaarsalaris (+13^e maand+ vakantiegeld + emolumenten) van de kandidaat.
- *Fixed Fee*: Vastgestelde fee vooraf
 - Nadeel het bedrag valt meestal lager uit dan bij het vast dienstverband model
- *No cure- no pay module*
 - Wordt een kandidaat niet aangenomen door de klant, dan is er geen "*fee*", andersom uiteraard wel. Door gebruik te maken van dit business model, neemt Babbage Company een zogenaamd "*perceived risk*". Als een klant zijn vacature intrekt, kunnen de zoekuren niet verrekend worden op de klant.
- Interim verdienmodel
 - Freelance/zzp
 - Inkooptarief per uur (klant)-verkooptarief per uur (kandidaat) = winst marge(18-20%) per uur voor Babbage Company.
 - Detachering (pay rol)
 - Babbage Company spreekt van te voren een bruto maandsalaris af met de kandidaat. Het maandsalaris wordt omgerekend naar uurtarief, inclusief marge van ongeveer 40 % voor Babbage Company. Meer risico voor de werkgever(ziekte/vakantie) en werkgeverslasten. De kandidaat komt voor de duur van het project, op de pay-roll.
 - Mix in de portfolio van Babbage Company, is 50 % voor werving en selectie en 50 % voor interim-management. De reden hiervoor is dat men snel omzet kan maken met interim professionals en met werving en selectie een grotere marge. De mix in het *businessmodel* zorgt voor goede mix in *cashflow* en vermogen.

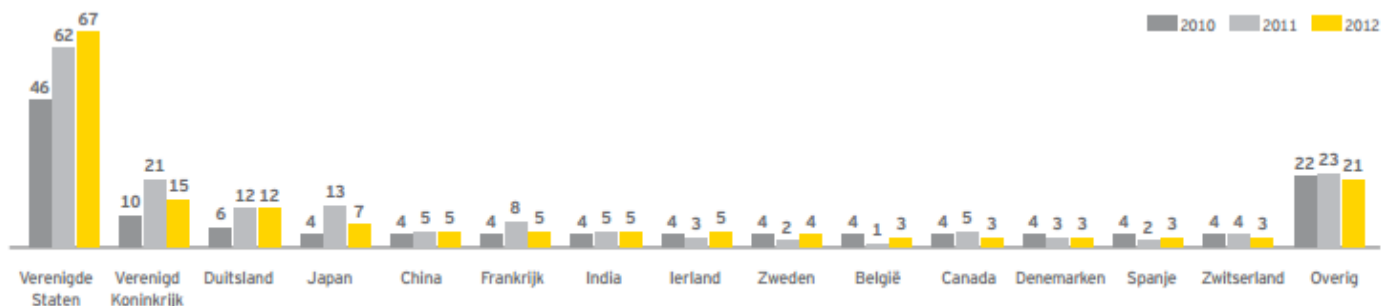
4.0 Babbage Internationals

De wereldwijde recessie en de onzekerheid die de aanhoudende crisis in de eurozone met zich meebrengt, beïnvloedt de directe buitenlandse investeringen in Nederland. Het aantal investeringen is gedaald van 170 (2011) naar 161 (2012), een daling van 5%. Ondanks deze afname, verwacht men dat op lange termijn het aantal buitenlandse directe investeringen zal toenemen. (zie grafiek 1.0 hieronder)

Nederland daalt hiermee van de vijfde naar de zesde positie in Europa van de meest aantrekkelijke Europese investeringslanden⁸. De nieuw gevestigde internationale organisaties beschouwen Nederland als toegangspoort tot Europa. Babbage Company heeft zich sinds enkele jaren gericht op *multilingual*, met name (*near*) *native English speakers*, die gespecialiseerd zijn in het vakgebied marketing- & communicatie en online. Deze activiteiten vallen onder het label: Babbage Internationals en biedt dezelfde diensten aan als Babbage Company. Men verwacht dat er vanuit de gevestigde internationale organisaties in Nederland meer vraag zal zijn c.q. komen specifiek naar deze doelgroep door de toenemende internationalisering en de vestiging van veel Europese hoofdkantoren in Nederland. De behoeften aan hoogopgeleide (*near*) *native English* professionals die internationaal georiënteerd zijn met een marketingcommunicatie en online achtergrond zal naar verwachting groter worden. Babbage Company kan zich hierbij zowel op Nederlanders als op buitenlanders richten.

Het succes van Babbage Internationals werd in februari 2013 bevestigd door Lifeproof. Dit in Silicon Valley gevestigde bedrijf, wil zijn producten in Europa afzetten en beschouwt Nederland als toegangspoort tot Europa. Via *trustkantoor*, ATC, kwam Babbage Company in contact met Lifeproof en kreeg van hen de opdracht een internationaal marketing *director* te vinden voor het nieuwe EMEA (Europe, the Middle East and Africa) hoofdkantoor in Nederland.

Buitenlandse investeringsprojecten in Nederland naar herkomst (figuur 1.0)



Bron: Ernst & Young's European Investment Monitor 2013

⁸<http://www.accountancynieuws.nl/Uploads/Files/Barometer-Nederlands-vestigingsklimaat-2013.pdf>

Externe en Interne analyse

Om een goed beeld te krijgen van Babbage Internationals wordt de Boston Consulting Group (BCG) matrix toegepast, met deze matrix kunnen we de ontwikkeling van Babbage Company en Babbage Internationals in kaart brengen. Vervolgens wordt de macro omgeving geanalyseerd op Demografische, Economische, Sociaal/culturele, Technologische, Ecologische en Politiek/Juridische factoren (model DESTEP). Het model van Porter analyseert de meso-factoren op basis van een vijfkrachten model en geeft een goede indicatie van de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak waar Babbage Internationals zich in begeeft. Deze twee modellen samen vormen de externe analyse. Voor de Interne analyse wordt het 7s model gebruikt. Met dit model wordt de interne organisatie van Babbage Internationals goed in kaart gebracht

Zowel de uitkomsten van de interne als de externe analyse worden gebruikt als input voor de SWOT-analyse. In deze analyse staan de kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes van Babbage Internationals centraal en op basis hiervan wordt de strategie geformuleerd.

4.1 BCG Matrix

De Boston Consulting Group (BCG matrix) wordt gebruikt om het marktaandeel en marktgroei van Babbage Internationals in kaart te brengen en onderling te vergelijken ten opzichte van de concurrent. Bij het analyseren van Babbage Internationals is dit model relevant of Babbage de juiste stap heeft gemaakt voor de uitbreiding. (zie bijlage 14.11)

Zoals in hoofdstuk 3 beschreven, is de marktvorm van Babbage Company, monopolistische concurrentie, en heeft het een relatief groot marktaandeel in de niche marketingcommunicatie en online voor hoogopgeleiden professionals. Door de financiële crisis, zijn organisaties terughoudender in het inzetten van w&s bureaus, dit wordt vervolgens versterkt door de opkomst van social media. Als gevolg hiervan is de concurrentie per vacature is toegenomen, waardoor de groeipotentie voor BC is afgenomen. Dit wil zeggen dat zij op dit moment in het BCG kwadrant lage marktgroei/ hoog relatief marktaandeel behoort, de zogenaamde Cashcow. De (investerings)strategie is gebaseerd op niet meer investeren, maar oogsten. De opbrengsten die zij realiseren worden gebruikt om in Babbage Internationals te investeren.

Door de lange financiële crisis, neigt Babbage Company meer richting de grens te gaan tussen de "cashcow" en de "dog", door afname van het relatief marktaandeel. Door het introduceren van het nieuwe label: Babbage Internationals in april 2012, wil Babbage Company in een nieuwe markt, nieuwe klanten/nieuwe kandidaten aantrekken om op die manier meer opbrengsten te realiseren, die men niet meer kon realiseren bij Babbage Company. Door de groei mogelijkheden en relatief weinig concurrentie (oligopolie⁹) valt Babbage Internationals hierdoor in het BCG kwadrant ruime marktgroei en oplopend relatief marktaandeel, het Question mark gebied. Babbage Internationals zal veel tijd en geld in dit label moeten investeren om zodoende te kunnen door schuiven naar het BCG kwadrant met ruime marktgroei en een hoog relatief marktaandeel, de Star. Om dit te bereiken zal Babbage Internationals ook meer moeten investeren in "awareness" bij klanten waardoor een hoge naamsbekendheid wordt verkregen en de marktwaarde meer zal toenemen.

⁹ Heterogeen oligopolie: is sprake wanneer op een heterogene markt enkele aanbieders met elkaar concurreren. Er bestaan dus kopersvoorkeuren.

4.1 DESTEP (externe analyse) (macro omgeving)

Met het DESTEP-model wordt de externe omgeving in kaart gebracht op basis van zes aspecten. In vervolg hierop wordt geanalyseerd welke factoren uit de macro-omgeving van invloed zijn op de positionering van Babbage Internationals.

De reden voor het kiezen voor de DESTEP analyse is dat dit model de macro-economische factoren in kaart brengt waardoor een goed beeld ontstaat in welke externe macro-omgeving de organisatie in actief is. Uit dit model kan ik vervolgens concluderen wat de kansen en bedreigingen zijn voor Babbage Internationals.

1. Demografisch factoren (Nederland aantrekkelijk voor expats)

Aangezien Babbage Internationals zich richt op multilingual, met name (*near*) *native English speakers* wordt in deze factor de (*near*) *native* en de *native* (onder andere expats) toegelicht.

Voor expats is het aantrekkelijk om in Nederland te werken. Een expat die meer dan 50.000 euro per jaar verdient, betaalt gemiddeld 30 % minder inkomensbelasting dan de reguliere Nederlander. Voor een expat geldt maximaal een belastingtarief van 36 procent. Daarnaast betalen expats geen belasting over hun netto vermogen en komen zij wel in aanmerking voor hypotheekrenteaftrek. Naast de fiscale voordelen, bieden werkgevers expats vaak een vergoeding aan voor verblijf, studie en training. Tevens zijn de levensvoorzieningen in Nederland gunstiger in vergelijking met landen als Japan en Amerika (i.e. gezondheidszorg). Door deze maatregelen van de overheid en het bedrijfsleven is Nederland extra aantrekkelijk voor expats. Onder expats vallen buitenlanders die tijdelijk naar Nederland door zijn/haar werkgever worden uitgezonden.

In 2012 woonden ongeveer 250.000 tot 300.000 expats in Nederland, waarvan 1/3 in Amsterdam¹⁰. Expats uit de VK en VS zijn in Nederland het meest vertegenwoordigd, daarnaast neemt het aantal Japanners/Chinezen/Indiërs in Nederland gestaag toe. Ook ziet men een toestroom van het aantal jonge hoogopgeleide werkzoekenden uit Zuid-Europa richting Noord-Europa trekken.¹¹ Doordat Nederland met andere EU(Europese Unie) landen deel uit maakt van de Europese Economische Ruimte (EER), wordt vrij verkeer van geld, goederen en personen mogelijk gemaakt en hoeft je als EU-lid geen werkvergunning in Nederland aan te vragen.

2. Economische factoren

Uit het rapport van Ernst & Young “Barometer Nederlands vestigingsklimaat 2013”, blijkt dat het aantal directe buitenlandse investeringen in Nederland is teruggelopen met 5 % (170) ten opzichte van vorig jaar, 2011(161)¹². In 2012 hebben ruim 3700 buitenlandse ondernemingen in Europa geïnvesteerd, dit is een daling van 2.3 % ten opzichte van 2011.(zie bijlage 14.12)

De meest voorkomende investering is op het gebied van *sales & marketing*. Er is wel een kleine afname van 84 naar 81 investeringen. Wel nam het aantal buitenlandse investeringen in hoofdkantoren en internetdatacenters toe.¹³ (zie bijlage 14.13)

Uit het rapport komt ook naar voren dat de VS de grootste directe investeerder is in Nederland.

¹⁰ Het CBS maakt geen onderscheid tussen buitenlanders die tijdelijk in Nederland wonen en werken en degenen die besloten hebben voor onbepaalde tijd te blijven.

¹¹ http://www.ing.nl/Images/ING%20%20Flexibilisering%20arbeidsmarkt%20biedt%20uitdaging%20flexbranche%20-%20augustus%202012_tcm14-117846.pdf?id=20120924102437

¹² <http://www.accountancynieuws.nl/actueel/branche/ernst-young-slechts-iets-minder-buitenlandse.123753.lynkx>

¹³ [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Barometer_Nederlands_vestigingsklimaat_2013/\\$FILE/Barometer%20Nederlands%20vestigingsklimaat%202013.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Barometer_Nederlands_vestigingsklimaat_2013/$FILE/Barometer%20Nederlands%20vestigingsklimaat%202013.pdf)

Aziatische landen zijn momenteel redelijk stabiel, er is geen toename of afname van het aantal directe buitenlandse investeringen.

In het algemeen vestigen de meeste buitenlandse organisaties zich in de Randstad.

De steden: Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht zijn het meest aantrekkelijk als vestigingslocatie. Elke stad profileert zich met een specifieke USP:

- Rotterdam: De Rotterdams Haven, logistiek en transport
- Amsterdam: Hoofdstad, vierde luchthaven van Europa; Schiphol, *creative industry* en ICT
- Den Haag: Overheidsstad, internationaal strafhof
- Utrecht: Centrale ligging, focus op *life science*, *game industry* en ICT.

De meeste Amerikaanse en Chinese organisaties vestigen zich in de regio Amsterdam en Rotterdam. Ernst & Young heeft bij ruim 200 topbestuurders van internationaal opererende bedrijven in Nederland interviews afgenomen. Uit dit kwalitatief onderzoek is gebleken dat Amsterdam (80%), en Rotterdam (47%) worden genoemd als de twee meest aantrekkelijke Nederlandse steden voor Chinese en Amerikaanse bedrijven.¹⁴ De belangrijkste reden voor Chinese en Amerikaanse bedrijven zich te vestigen in de regio Rotterdam of Amsterdam is de passende infrastructuur. (zie bijlage 14.14) Met name de Rotterdamse haven is interessant voor Chinese bedrijven. Veel Chinese bedrijven die zich in Nederland vestigen richten zich op de distributie van vracht, zo blijkt uit het onderzoek van de *Dutch Chinese Chamber of Commerce*.¹⁵

Omdat deze Chinese organisaties zich richten op transport en distributie van vracht, is Rotterdam geen aantrekkelijk afzetmarkt voor Babbage Internationals.

Uit interviews met *investment agencies* uit de steden Amsterdam, Rotterdam, Den Haag en Utrecht, kwam naar voren dat veel Amerikaanse bedrijven zich richten op Fast Moving Consumer Goods (FMCG), Retail, *life science*, *game*, *creative industry* en ICT sector. Amsterdam is een aantrekkelijke vestigingslocatie voor Amerikaanse bedrijven, dit komt onder andere door: luchthaven Schiphol, hoofdstad van Nederland en 2^e stad in Nederland met het hoogst percentage hoogopgeleiden onder de beroepsbevolking¹⁶. Daarnaast blijkt uit dit onderzoek dat veel hoofdkantoren, uit *European Middle East and Africa* (EMEA), met nadruk op *sales/marketing* zich vestigen in Nederland. Dit maakt Amsterdam een aantrekkelijke afzetmarkt voor Babbage Internationals. (zie bijlage 14.15)

3. Sociaal-Cultureel factoren

Steeds meer organisaties zijn aan het internationaliseren in Nederland. Door de open economie, is het gemakkelijker en toegankelijker geworden om mondiaal handel te drijven. Steeds meer Nederlandse organisaties zien mogelijkheden en kansen om te investeren in het buitenland. Andersom zijn er dus steeds meer internationale organisaties, die zich vestigen in Nederland. Doordat steeds meer organisaties aan het internationaliseren zijn, is de vraag naar internationaal georiënteerde professionals toegenomen.

Met betrekking tot *multilingual*, met name (*near*) *native English speakers* ziet men een forse toename. Het Centraal Bureau Statistiek (CBS) verwacht dat in 2030 meer dan de helft van de bevolking hoogopgeleid zal zijn. In 2011 had 38 % van de jongvolwassenen tussen 25 en 34 jaar een hbo- of wo-diploma (in 2000 was dat nog maar 24 %). Een groot deel van deze hoogopgeleiden valt binnen het kader van (*near*) *native English speakers* en zijn internationaal georiënteerd. Deze stijging van het aanbod hoogopgeleide professionals zal gevolgen hebben voor Babbage Internationals. Een deel van de werkzoekenden zal direct contact zoeken met de internationale klant. Dit is zowel een kans als een bedreiging.

¹⁵Titel: "An overview: Chinese Companies in Dutch market", uitgevoerd door de Dutch Chinese Chamber of Commerce

¹⁶http://www.os.amsterdam.nl/pdf/2012_factsheet_hoogopgeleiden.pdf

4. Technologisch factoren

Door de opkomst van *search engines* als *Google* en *Social media* (*Twitter*, *LinkedIn* en *Facebook*) is het gemakkelijker om in contact te komen met internationale professionals. Voor Babbage Internationals vormt dit een bedreiging maar ook een kans. Aangezien men gemakkelijker proactief de kandidaat kan benaderen. Daarnaast kan men met deze *tool* de dynamiek van de kandidaat gemakkelijk volgen.

5. Ecologische factoren

Deze factor is (nog) niet relevant voor Babbage Internationals.

6. Politiek Juridische factoren

Uit het onlangs gepubliceerde rapport van Ernst & Young in 2012 : “Barometer Nederlands vestigingsklimaat”¹⁷ bleek dat Nederland, in de ogen van de internationale beslisser, beschikt over een aantal sterke punten.

De aantrekkelijke vestigingsfactoren zijn :

• Gunstige fiscale/sociale/politiek/stabiele klimaat	• De hoge arbeidsproductiviteit
• De goede/ centrale ligging (haven/Schiphol)	• Lage werkloosheid in vergelijking met de rest van Europa
• Goede transport en logistieke infrastructuur	• Goede telecomunicatie
• Goed klimaat voor innovatie	• Hoge opleidingsniveau van de bevolking, inclusief veel Nederlanders spreken Engels

Deze factoren creëren in Nederland een ideaal vestigingsklimaat voor met name hoofdkantoren, van bedrijven die gespecialiseerd zijn op het gebied van marketing, *sales*, *creative* sector, ICT en de financiële dienstverlening. De opkomende internationale markt in Nederland en de vele mogelijkheden die hieruit voortkomen zijn voor Babbage Company de reden geweest zich specifiek te gaan richten op de internationale klant/kandidaat (zie bijlage 9.14). te gaan richten op de internationale klant/kandidaat (zie bijlage 9.14). te gaan richten op de internationale klant/kandidaat (zie bijlage 9.14).

te gaan richten op de internationale klant/kandidaat (zie bijlage 14.16).

Conclusie

Uit de DESTEP analyse komt naar voren dat steeds meer Nederlandse organisaties internationaliseren. Nederland is fiscaal aantrekkelijk voor buitenlandse organisaties en is een aantrekkelijk vestigingsland. Daarnaast is het voor expats financieel aantrekkelijk in Nederland te werken, 30% minder inkomstenbelastingen in vergelijking met lokale werknemers. Veel buitenlandse marketing en *sales* kantoren vestigen zich in de regio Amsterdam. Om die reden is de Amsterdamse regio een aantrekkelijke afzetmarkt voor Babbage Internationals.

¹⁷[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Barometer_Nederlands_vestigingsklimaat_2012/\\$FILE/Barometer%20Nederlands%20vestigingsklimaat%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Barometer_Nederlands_vestigingsklimaat_2012/$FILE/Barometer%20Nederlands%20vestigingsklimaat%202012.pdf)

RESULTAAT MACROFACTOREN

DESTEP- model	Belangrijk	Minder Belangrijk	Vereist Aandacht	Niet aan de orde
Demografisch	X			
Economisch	X			
Sociologisch	X			
Technologisch	X			
Ecologisch				X
Politiek	X			
Niveau	1	2	3	4

4.1 Porter (externe analyse) (mesofactoren)

Met het vijfkrachtenmodel van Porter, kan de gehele bedrijfstak (meso-omgeving) waar Babbage International zich in bevindt geanalyseerd worden. In deze analyse wordt ook meegenomen de aantrekkelijkheid van de bedrijfstak. Vanuit elk bedrijfstak wordt bekeken in welke mate zij invloed heeft op Babbage Internationals.

Het vijf krachten model bestaat uit: (zie bijlage 14.17)

1. De macht van de leveranciers
2. De macht van de afnemers
3. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt
4. De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn
5. De interne concurrentie in deze markt

1. De macht van de leveranciers(kandidaten):

Babbage Internationals is een intermediair op het gebied van persoonlijke dienstverlening en is daardoor afhankelijk van klant en kandidaat. *Corporate recruiters* kunnen door middel van *Social media* gemakkelijker hun internationaal georiënteerde professionals vinden. Ondanks deze nieuwe technologie, zal men voor specialistische functies een w&s bureau, als Babbage Internationals inschakelen. Als expats naar Nederland komen, maakt men gebruik van meerdere kanalen om aan een baan te komen. Veel expats helpen elkaar, omdat ze in hetzelfde schuitje hebben gezeten komen zij via via aan een baan. Als Babbage Internationals erachter kan komen hoe het proces verloopt op het moment dat de expats naar Nederland komt, kan men hier op inspelen. Daarnaast is mond tot mond reclame via expats belangrijk voor de groei van het internationale netwerk van Babbage Internationals. Voor (*near*) *native English speakers* is de werkloosheid onder jong hoogopgeleiden tot 35 jaar gestegen naar 5,4 % ten opzichte van 2012¹⁸. Hierdoor is het aanbod professionals per vacature gestegen en men is sneller geneigd via verschillende kanalen aan een baan te komen, dan alleen via een w&s bureau.

¹⁸ <http://www.dub.uu.nl/artikel/nieuws/hoogopgeleide-mannen-twee-keer-vaker-werkloos-dan-vrouwen.html>

2. De macht van de afnemers (klanten):

Babbage Internationals is afhankelijk van de klant. Steeds meer bedrijven zijn aan het internationaliseren en er komen steeds meer buitenlandse organisaties naar Nederland. Hierdoor is de vraag naar *multilingual*, met name (*near*) *native English speakers* toegenomen. Klanten stellen steeds zwaardere eisen aan kandidaten. Dit kan door het grote aanbod aan hoogopgeleide (*near*) *native English speakers*. Babbage Company heeft de afgelopen 15 jaar een breed netwerk opgebouwd bij een vaste klantengroep. Babbage Internationals kan profiteren van klanten die internationaal willen opereren.

3. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt

Er is een aantal grote specialistische spelers op de w&s markt die zich al vele jaren specifiek richten op (*near*) *native English speakers* die gespecialiseerd zijn in onder andere marketingcommunicatie en online. In deze markt is een degelijk netwerk urgent, pioniers zoals Babbage Internationals moeten veel netwerken om "*awareness*" te krijgen bij (potentiele) klanten en kandidaten. Doordat de nationale markt voor w&s bureaus op dit moment op slot zit betreffende beschikbare vacatures, gaan meer w&s bureaus zich richten op de internationale markt. Eveneens zijn de klanten aan het internationaliseren en zoeken hoogopgeleide (*near*) *native English speakers*.

4. De mate waarin substituten en complementaire dienst verkrijgbaar zijn

Babbage Internationals is een complementaire dienst voor klanten en kandidaten. Daarnaast vormen *corporate recruiters* een substituuut voor de werkzaamheden van Babbage Internationals. Ook als de expat zijn/haar eigen netwerk gebruikt om aan een baan te komen, is er sprake van substitutie.

De substitutie voor de diensten van Babbage Internationals zijn:

1. *LinkedIn/Twitter*
2. *Corporate Recruiters* (eigen netwerk en eigen kennis)
3. Kandidaten nemen direct contact met de Klant
4. Expats gebruiken hun eigen netwerk(via via)

Door de opkomst van *Twitter* en *LinkedIn* is het voor *corporate recruiters* gemakkelijker geworden om direct in contact te komen met de kandidaat. Uit het rapport van YER; "YER recruitment roadmap" (2010) ¹⁹ is gebleken dat in 2012, 30% van de hoogopgeleiden *Social media* actief gebruikt om aan een baan te komen. Daarnaast gebruiken ook veel expats *Social media* om aan een baan te komen, doordat *Social media* mondiaal toegankelijk is kunnen zaken snel worden afgerond.

5. De interne concurrentie in deze markt

In deze markt is sprake van heterogeen oligopolie, het is relatief gemakkelijk om tot deze markt toe te treden, maar vervolgens concurreert men met gespecialiseerde w&s bureaus die zich al een groot aantal jaren op deze markt bevinden. Grote spelers binnen deze markt zijn; O`Connell, Madison Parker, Micheal Page, VMA Group en Ebbsing & Company. Ook ziet men andere specialistische spelers zoals USG, die op deze internationale markt aan het expanderen is.

De bekendste speler onder de concurrenten van Babbage Internationals is: O`Connell, dit gespecialiseerde w&s bureau in de niche marketing en communicatie is een directe concurrent van Babbage Internationals en bestaat al ruim 11 jaar. Opgericht door een expat en is actief in meerdere landen.

¹⁹ <http://www.yer.nl/media/46022/yer%20a5-recruitment%20roadmap-nl.pdf>

Conclusie

Organisaties zijn steeds meer aan het internationaliseren en door het toenemende aantal internationale organisaties in Nederland is de vraag naar *multilingual*, met name (*near*) *native English speakers* toegenomen. In deze markt zijn “naamsbekendheid” en ‘de kwaliteit van een netwerk’, de twee factoren die van groot belang zijn om succesvol te worden.

Om te kunnen vaststellen of Babbage Internationals een sterkere marktpositie kan veroveren, staan alle aandachtspunten hieronder nogmaals weergegeven.

- De macht van de leveranciers (kandidaat): Babbage International is afhankelijk van de professional. Zonder een passende professional voor de vacature kan men geen *match* maken. (URGENT)
- De macht van de afnemers (klanten) is voor Babbage International zeer urgent. Door continue frequent contact te hebben met klant en kandidaat, kan men verder groeien en klanten en kandidaten behouden. (URGENT)
- De *corporate recruiters* zijn een substituut voor de diensten die Babbage Internationals aanbiedt. Door de opkomst van *Social media* zijn kandidaten gemakkelijker te bereiken. De toegevoegde waarde van w&s bureaus daalt hiermee. Daar staat tegenover dat Babbage Internationals expertise heeft in een bepaalde niche om gespecialiseerde vacatures in te vullen. Deze expertise ontbreekt bij de meeste *corporate recruiters*. (MINDER BELANGRIJK)
- De dreiging van nieuwe toetreders op deze markt: het is relatief gemakkelijk om toe te treden, er zijn enkele grote spelers aanwezig. Als *start up* is het relatief lastiger om naamsbekendheid te krijgen bij klant en kandidaat. Dat er in deze markt sprake is van heterogeen oligopolie is een gegeven. Babbage Internationals moet zich daarom meer focussen op factoren waarop zij zelf invloed kan uitoefenen. (MINDER BELANGRIJK)
- De interne concurrentie is groot en Babbage International dient haar “awareness” te vergroten op deze voor Babbage International relatief onbekende markt. Dit om nieuwe klanten en kandidaten aan te trekken en bestaande klanten en kandidaten te behouden. (URGENT)

RESULTAAT MESOFACTOREN

Model van Porter	Urgent	Minder Urgent	Minder belangrijk	Onbelangrijk
Leverancier	X			
Concurrent			X	
Klant	X			
Product	X			
Segmentatie	X			
Selectie	X			
Positie	X			
Netwerk	X			
Innoveren	X			

5.0 Concurrentie analyse (externe analyse)

Aan de hand van de concurrentie analyse wordt de externe omgeving van Babbage Internationals in kaart gebracht. Met deze tool wordt individueel naar de concurrent gekeken.

De concurrenten zijn de gespecialiseerde w&s bureaus die zich ook richten op professionals, die *multilingual*, met name (*near*) *native English speakers* zijn met een marketingcommunicatie en online achtergrond. De keuze voor concurrenten is gebaseerd op basis van gesprekken met kandidaten van Babbage International en wat Babbage Internationals rechtstreeks tegenkomt bij verschillende vacatures.

1. O'Connell

O'Connell is een gespecialiseerd internationaal W&S bureau in marketing en corporate communicatie en focust zich alleen op *medior* en *senior* internationale marketing & corporate communicatie functies in vast en tijdelijke dienstverband. In de afgelopen 11 jaar heeft de oprichter Paula O'Connell een breed netwerk opgebouwd in 11 verschillende steden, verdeeld over vijf verschillende landen (Amsterdam, Zurich, Londen, Brussel, Frankfurt, Hamburg, Eindhoven, Rotterdam, Den Haag, Antwerpen en Gent). O'Connell opereert in de branches : FMCG, Retail, technische en industriële branche. Op exclusief hoog niveau werkt zij voor haar klanten. Dit zijn voornamelijk beursgenoteerde multinationals met een Europees of internationaal hoofdkantoor.

2. Micheal Page

Micheal Page is op zichzelf een internationaal generalistisch w&s bureau, maar daar binnen is ook de discipline specifiek gericht op marketing vacatures voor vaste en tijdelijke functies. Ze opereren in elke sector. Voor deze concurrentie analyse is alleen de expertise marketing relevant. Micheal Page is in de afgelopen 30 jaar uitgegroeid tot een marktleider op het gebied van werving en selectie van professionals . Sinds oktober 2012 is de naam veranderd in Page Group. Op dit moment heeft de Page Group 164 kantoren, verdeeld over 34 landen. Door haar grote naamsbekendheid en haar brede netwerk van klanten en kandidaten vormt de groep een directe concurrent voor Babbage International. De klanten de marketing sector zijn voornamelijk (dochter) multinationals. De kandidaten variëren van professionals met een werkervaring van 3 tot 20 jaar op het gebied van marketing.

3. Madison Parker

Madison Parker is een internationaal W&S bureau voor hoogopgeleide *native English* professionals die op zoek zijn naar tijdelijke en vaste functies en opereert op de markten: *finance&accounting, sales & marketing, administratie en office Support ,ICT en techniek, human resources, call centre* en klantenservice, logistiek en *supply chain*.

Madison Parker heeft in de afgelopen 70 jaar recruitment ervaring opgedaan binnen Nederland en diverse andere landen²⁰. Al ruim 10 jaar is het bureau gevestigd in Nederland, waar een breed net werk is opgebouwd aan klanten en kandidaten. Naast de focus op het werven van tijdelijk en vaste arbeidskrachten, krijgen kandidaten een complete service aangeboden op het moment dat zij het sollicitatieproces ingaan.²¹ De klanten zijn (midden)grote bedrijven en komen voornamelijk uit de sectoren: FMCG, Retail, technische, elektronische, ICT en de industriële branche.

4. Ebbinge& Company

Ebbinge & Company is een Nederlands w&s bureau voor hoogopgeleide (*near*) *native English speakers*/professionals en richt zich op internationale organisaties. Binnen dit w&s bureau richt men onder andere op de discipline Marketing, Communicatie & Verkoop specialisten voor tijdelijke en

²⁰ <http://www.madisonparker.nl/about/our-team/nl>

²¹ <http://www.madisonparker.nl/clients/international-candidate-sourcing/nl>

vaste functies. Ebbinge & Company heeft in de afgelopen 25 jaar een breed netwerk opgebouwd bij klant en kandidaat.

De vacatures voor deze discipline variëren van: FMCG, duurzaamheid, *Retail, finance*, technologie en Advies. De klanten zijn voornamelijk multinationals die op zoek zijn naar kandidaten met minimaal 1 tot 20 jaar werkervaring; dit verschilt per positie.

5. VMA Group

VMA group is een internationale executive recruitment bureau en is gericht op klanten die zich focussen op *corporate communicatie* en PR. Vanaf 1978 is het uitgegroeid tot een wereldwijde speler, VMA Group specialiseert zich voornamelijk op internationale georiënteerde (*near*) *native English* communicatie professionals. De branche varieert van zakelijke dienstverlening tot aan de gezondheidszorg.

Sinds 2012 heeft VMA Group vestigingen: in Londen, Hong Kong, Brussel, Amsterdam, Sydney, Birmingham en Manchester. De VMA Group heeft een wereldwijd bereik en is marktleider in de discipline communicatie.

Doordat zij zich richten op gespecialiseerde communicatie professionals vormen zij een directe concurrent voor Babbage Internationals.

Conclusie

Voor Babbage Internationals zijn de meest directe concurrenten : O`Connell en VMA Group.

O`Connell is een relatief klein bedrijf en heeft in de loop der jaren een bekende naam opgebouwd bij internationale klanten en kandidaten. De VMA Group vormt een directe concurrent voor Babbage Internationals, aangezien zij marktleider is in gespecialiseerde communicatie professionals. Met vestigingen in onder andere Amsterdam en Brussel.

O`Connell en VMA Group richten zich beide op de discipline van marketing en communicatie en zijn een veel grotere concurrent in tegenstelling tot de andere drie generalistisch concurrenten.

Op het moment dat een w&s bureau zich al een X-aantal jaren bevindt in de marketing communicatie niche, heeft men meer expertise opgedaan in deze markt dan marketing -& communicatie en online afdelingen van generalistische w&s bureaus.

O`Connell heeft in de loop der jaren veel aan netwerken gedaan om naamsbekendheid te krijgen bij de internationale klant en kandidaat. Uit gesprekken met verschillende kandidaten van Babbage International blijkt dat O`Connell heel erg actief is op het proactief benaderen van professionals op *LinkedIn*. Daarnaast heeft zij in de afgelopen 11 jaar, in 5 verschillende landen een vestiging opgebouwd waardoor de naamsbekendheid bij "internationale professionals" aanzienlijk is vergroot.

VMA Group is pas sinds september 2012 in Amsterdam, hierdoor heeft VMA Group nu nog bij veel Nederlandse organisaties een relatief onbekende naam. Doordat VMA Group een wereldwijde speler is, hebben zij in de afgelopen 20 jaar een prominente naam opgebouwd mondiaal.

5.1 7s model (interne analyse)

Aan de hand van het 7s model ga ik de interne organisatie stap voor stap analyseren. Hiermee bepaal ik een overzichtelijk en helder beeld van de interne organisatie van Babbage Internationals. Met behulp van de interne analyse kan ik de SWOT analyse compleet maken en vervolgens een strategie bepalen. (zie bijlage 14.18)

Structuur:

Het team van Babbage Company bestaat uit vier consultants, twee junior consultants en twee office assistants (back office team). Een FTE'er (Fulltime equivalent) heeft al ruim 20 jaar expertise op het gebied van marketingcommunicatie en online en houdt zich gedeeltelijk bezig met Babbage Internationals, daarnaast wordt zij door een junior consultant ondersteund (1 FTE'er). Naast de huidige klanten c.q. het kandidatenportfolio van de consultant, besteed zij een deel van haar tijd aan Babbage Internationals, dit geldt tevens voor haar junior consultant. Ook de andere consultants werken gedeeltelijk voor Babbage Internationals. Iedere consultant richt zich op een bepaalde sector.

Strategie

Visie:

In 2015 zal Babbage Internationals een top-3 speler zijn in de niche van w&s bureaus voor multinationals, internationale organisaties en multilingual marketing, communicatie en online professionals. Hierbij staan kwaliteit, service, het internationale netwerk en snelheid centraal.

Doelstelling

"Hoe kan Babbage Internationals voor 2014 minstens tien, in Nederland gevestigde, Amerikaanse relatie prospects en één Chinese relatie prospect aantrekken en toevoegen aan hun klantenbestand?"

Missie:

Babbage Internationals is door haar gespecialiseerde netwerk van internationale, multilingual (m.n. *(near) native English*) marketing- & communicatie en online professionals, de gespecialiseerde recruitmentpartner voor multinationals en internationale organisaties, met specifieke behoefte aan deze marketing en communicatie professionals. Babbage Internationals opereert dicht op de arbeidsmarkt en het internationale netwerk en heeft door haar *dedicated* werkwijze wortels in het vak en nauw contact met klant en kandidaat.

Systeem

Op dit moment wordt er gebruik gemaakt van een goed gevulde database met klanten en kandidaten. Dit systeem is *compatible* met *LinkedIn*, alle CV's, alle intakegesprekken, alle gesprekken met klanten en contactgegevens van klanten en kandidaten zijn in dit systeem verwerkt. Op dit moment staan er ruim 6000 klanten en 17.000 professionals in het systeem.

Skills

Babbage Company heeft de expertise in een specifieke niche, waardoor men gemakkelijker en snel een geschikte professional kan vinden voor de vacature van de opdrachtgever.

Daarnaast heeft Babbage Company in de afgelopen 15 jaar een breed en vertrouwd netwerk opgebouwd van klanten en kandidaten. Dit netwerk bestaat uit onder andere Nederlandse organisaties die aan het internationaliseren zijn, waardoor dit bestaande netwerk als fundament kan worden gebruikt voor Babbage Internationals. Door persoonlijke contact, gerichte acquisitie en accountmanagement kan Babbage Internationals nieuwe klanten identificeren en benaderen.

Daarnaast kan men met deze middelen haar bestaande klanten/ kandidaten onderhouden omdat 80% van de omzet komt van 20% van de bestaande klanten en kandidaten. Door te investeren in

bestaande klanten en kandidaten, kan het omzet percentage toenemen en kunnen eventuele nieuwe relatie prospects gerealiseerd worden.



Stijl

Door een goede samenwerking realiseert Babbage Internationals synergie zowel tussen de medewerkers onderling als tussen klanten en kandidaten. Dit leidt tot op heden tot een goed resultaat. Het is een uitdaging om te innoveren en nieuwe klanten te veroveren.

De werksfeer binnen Babbage Company is informeel en open. Bovendien ontstaan hierdoor meer teamwork en ondernemerschap. Dit leidt tot een cultuur waarin iedereen positief kritisch is en zich betrokken en verantwoordelijk voelt voor het eindproduct.

Staff

De consultants zijn enorm belangrijk voor Babbage Internationals. Zij onderhouden het persoonlijk contact met de klant en kandidaat en zorgen voor dat nieuwe klanten worden binnen gehaald. Door de expertise van de consultant kunnen zij snel adequaat een vacature opvullen.

Shared Values

Het label Babbage Internationals staat voor het expanderen op een deels nieuwe markt. Een markt waarbij de focus ligt op multinationals en op geïnternationaliseerde organisaties, die behoefte hebben aan hoogopgeleide *multilingual*, met name (*near*) *native English* professionals met een: marketing- & communicatie en online achtergrond.

Als pionier begeeft Babbage Internationals zich op deze relatief onbekende markt en ervaart nieuwe concurrenten, nieuwe klanten c.q. kandidaten, maar wordt ook uitgedaagd zich opnieuw te positioneren als een gespecialiseerd w&s bureau. Omdat Babbage Company al jaren actief is op de Nederlandse markt, gebruikt Babbage Internationals de nationale bekendheid en referenties van multinationals als opstap om internationale klanten binnen te halen.

6.0 Onderzoeksopzet

6.1 Probleem definiëren

Zoals eerder aangegeven wil Babbage Company zich uitbreiden op een deels nieuwe markt. Door het aantrekkelijke vestigingsklimaat van Nederland vestigen zich meer internationale organisaties in Nederland. Daarnaast neemt de internationalisering toe bij Nederlandse organisaties. Dit was voor Babbage Company de reden om in april 2012 het label Babbage Internationals te lanceren. Dit label richt zich specifiek op de internationaal hoogopgeleide multilingual, met name *(near)native English professionals* voor een *medior/senior/executive* functie met een marketing, communicatie & online achtergrond. De klanten zijn Nederlandse bedrijven die gaan internationaliseren of internationale organisaties die zich in Nederland gaan vestigen. Met beperkte mankracht heeft Babbage Internationals de *LinkedIn group* voor *(near) native English speakers* opgezet. Bovendien is er ook een nieuwe site gelanceerd. Het doel is “*awareness*” creëren bij internationale klanten en kandidaten. Tot nu toe heeft Babbage Internationals een relatief klein netwerk. Zij wil echter nog meer aandacht besteden aan “*awareness*” om hiermee haar netwerk te vergroten.

6.2 Doelstelling

Aan de hand van dit onderzoek zal bepaald worden welke stappen Babbage Internationals moet nemen om meer “*awareness*” te krijgen bij internationale organisaties met name Amerikaanse en Chinese organisaties.

De centrale vraag van dit onderzoek is:

“Hoe kan Babbage Internationals voor 2014 minstens tien, in Nederland gevestigde, Amerikaanse relatie prospects en één Chinese relatie prospect aantrekken en toevoegen aan hun klantenbestand?”

Met behulp van de *subvragen* zal de hoofdvraag worden beantwoord.

Aan de hand van een kwalitatief onderzoek en *deskresearch* heb is er onderzocht welke stappen Babbage Internationals moet ondernemen om de doelstelling te kunnen behalen.

Aan de hand van dit onderzoek is getracht inzicht te krijgen in:

1. Klanten

1. Waarom vestigen Chinese en Amerikaanse organisaties zich in Nederland?
2. Waar vestigen Amerikaanse en Chinese organisaties zich in het bijzonder?
3. Tot welke branche behoren de meeste van deze organisaties?
4. Hoeveel Amerikaanse en Chinese organisaties vestigen zich jaarlijks in Nederland?
5. Met welke eventuele w&s bureaus werken zij samen?

2. Kandidaten(expats)

1. Hoe komen zij aan hun baan?
2. Met welk w&s bureau zijn zij in aanraking gekomen bij het zoeken naar een baan?
3. Op welke wijze onderscheidt het w&s bureau, bij vraag 2 genoemd, zich van Babbage Internationals?
4. Wat vinden kandidaten van Babbage Internationals?
5. Wat verwacht men van Babbage Internationals?

6.3 Kwalitatief onderzoek

Met behulp van diepte-interviews bij klanten/kandidaten/verwijzers ben ik aan mijn onderstaande informatie gekomen.

1. Klanten

In totaal heb ik 10 klanten van 10 verschillende bedrijven geïnterviewd. In het interview kwam de vraag naar voren of men vanuit de organisatie ook de indruk heeft of er meer vraag is naar *(near) native English speakers*. Daarnaast werd de vraag gesteld hoe men in contact komt met deze professionals en waar een klant naar kijkt als ze een w&s bureau inschakelen.

Internationalisering

Organisaties internationaliseren. Daardoor is de vraag naar *(near) native English speakers* toegenomen. Organisaties verstaan onder *Internationals*:

Kandidaten, die internationaal georiënteerd zijn en die *(near) native English speakers* zijn, het betreft zowel Nederlanders als buitenlanders.

Keuze w&s bureau voor *(near) native English*, marketing- & communicatie en online professionals

Organisaties kiezen w&s bureaus aan de hand van drie factoren:

1. Voorkeur ligt bij een gespecialiseerde w&s bureau (expertise in een bepaalde niche)
2. Kennen de bedrijfscultuur/structuur
3. Persoonlijke band met Babbage Internationals

Wat vond men van de service van Babbage Internationals

De tien geïnterviewde klanten waren heel positief over de snelheid, professionaliteit en het persoonlijke contact die Babbage Internationals had bij het aanleveren van kwalitatief hoogstaande kandidaten. Alle tien de klanten hadden over het algemeen de voorkeur voor specialistische expertise boven een generalistisch w&s bureau.

2. Kandidaten

Bij tien internationale marketing en communicatie professionals die in het verleden of in het heden met Babbage Company in aanraking zijn gekomen, heb ik een diepte-interview afgenomen.

De kandidaten kregen de volgende vragen voorgelegd:

1. Op welke wijze hebben zij de huidige functie gevonden?
2. Wat vindt men van Babbage Internationals
3. Hebben zij naast Babbage Company ook met andere w&s bureaus gewerkt?
4. Wat vond men van de service van Babbage Company?
5. Hebben zij nog tips voor Babbage Internationals?

Hoe is de huidige baan gevonden?

Uit de tien interviews is gebleken dat negen van de tien geïnterviewde internationale kandidaten een w&s bureau en hun eigen netwerk gebruiken om een baan te vinden. Via LinkedIn of via Google SEO (*Search Engine Optimizers*) is men in contact gekomen met Babbage Company.

Zeven van de tien internationale kandidaten heeft naast Babbage Company met w&s bureau O'Connell gewerkt of werkt daar nog steeds mee.

Wat vindt men van de service van Babbage Internationals?

De antwoorden op deze vraag zijn gevarieerd. Samengevat: Babbage Company zou meer de nadruk moeten leggen op de *after sales*; kandidaten willen het liefst nog intensiever contact hebben met de consultant.

Een klein gespecialiseerd w&s bureau dat expertise heeft in marketing- & communicatie en online is een *Unique Selling Point* (USP). Dit moet Babbage Company nog meer waarmaken aldus de kandidaten.

Hebben zij nog tips voor Babbage Internationals?

De geïnterviewde internationale kandidaten deden de volgende suggesties om de naamsbekendheid van Babbage International (onder internationale kandidaten) te vergroten:

1. Organiseer een netwerkbijeenkomst voor alle bekende (*near*) *native English* professionals, die in deze markt opereren.
2. Zorg dat Babbage Internationals veel aanwezig is op netwerkborrels voor *marketing- & communication en online internationale professionals* (bijvoorbeeld: de *corporate communication executive* netwerk borrel). Op deze bijeenkomsten komen veel klanten en professionals op af die eventuele prospects kunnen zijn voor Babbage Internationals.
3. Actief zijn op LinkedIn. Dat betekent dat Babbage Internationals relevante informatie moet plaatsen om meer interactie met klanten c.q. kandidaten te creëren.
4. Organiseer bijeenkomsten met *senior professionals* op het gebied van marketing en/of communicatie als gastsprekers.
5. Alleen netwerken is niet voldoende. Er moet een meer persoonlijke band met de *expats* worden ontwikkeld.(wat eventueel mond-tot-mond reclame oplevert.)

Conclusie

Naar aanleiding van deze interviews kan men voorzichtig conclusies trekken voor zowel klant als kandidaat:

Klant

1. De klant is "op zoek" naar kandidaten die international georiënteerd zijn en die (*near*) *native English speakers* zijn. Dit kunnen zowel Nederlanders als buitenlanders zijn.
2. Gespecialiseerde w&s bureaus krijgen de voorkeur boven generalistische w&s bureaus.
3. Zorg dat de persoonlijke band met de klant goed wordt onderhouden.

Kandidaat

1. Meer gaan netwerken bij expats en internationale kandidaten (netwerkborrels bezoeken)
2. Actief gebruik maken van *Social* media
3. Organiseer aantrekkelijke bijeenkomsten voor klant en kandidaat

Verwijzers

Op het moment dat een organisatie in Nederland vestigt komt men met verschillende instanties in aanraking: zoals Netherlands Foreign Investment Agency (NFIA), expatcenters en investmentagencies.

Voor mijn onderzoek heb ik de volgende personen/ instanties geïnterviewd:

1. Bestuur voorzitter van Holland Quaestor(vereniging van financiële instanties)
2. *Investment Agencies* van de steden: Amsterdam, Rotterdam, Utrecht en Den Haag
3. *Business Clubs*: Amsterdam American Business Club (AABC) en Dragons business club
4. *Expatcenters* (Expatcenter.nl/Iamexpat/Expatica)
5. *Chamber of commerce* (VS en China)

ad 1 Holland Quaestor, Branche-voorzitter A. Nagelmaker

Deze belangenorganisatie vertegenwoordigt 75 *trustkantoren* in Nederland. *Trustkantoren* houden zich voornamelijk bezig met het financieel beheren van holdings. Aangezien Nederland een aantrekkelijk fiscaal klimaat heeft, is drie kwart van alle klanten brievenbus firma's. Onlangs is Babbage Internationals via trustkantoor ATC, in contact gekomen met Lifeproof. Volgens A. Nagelmaker is dit een uitzondering, aangezien de meeste klanten (*holdings*) Nederland puur gebruiken voor het aantrekkelijke belastingklimaat. Hierdoor hebben deze *holdings* geen behoefte aan marketing-&communicatie en online professionals. Daarnaast adviseert Nagelmaker dat Babbage Internationals alsnog haar naamsbekendheid bij deze *trustkantoren* moet vergroten, aangezien gemiddeld 2 keer per jaar een internationale organisaties wordt doorverwezen naar *recruitment bureau*.

ad 2 Investment Agencies

Elke Investment Agency werkt nauw samen met NFIA. Op het moment dat een bedrijf heeft gekozen voor Nederland wordt er vanuit de NFIA (onafhankelijke overheidsorganisatie) gekeken waar de multinational zich het best kan vestigen. In de meeste gevallen geeft de NFIA twee gemeentes aan waaruit de multinational kan kiezen. Aan de hand van een factfinding²² trip per gemeente, kiest de multinational de gemeente.

De investment agency begeleidt vervolgens kosteloos de multinational bij het opzetten van een vestiging. Onder deze begeleiding valt: onder andere het in contact brengen met:

- Advocaten bureaus (juridisch advies)
- Makelaars
- Werving & Selectie bureaus, voor het werven van personeel.

Babbage International moet de verschillende Investment agencies benaderen. Zodat op het moment dat een bedrijf op zoek is naar een w&s bureau, zij Babbage International voordragen als specialist in marketing communicatie en online professionals voor hoogopgeleide met (*near*) *native English background*.

ad 3 Business Clubs

Er zijn twee non-profit netwerk organisaties; die in het teken staan van het bevorderen van de business tussen Nederlands en Amerikaanse/Chinese organisaties in en rond Amsterdam.

De American Amsterdam Business Club(AABC)

- De AABC organiseert netwerkborrels voor haar leden. Amerikaanse en Nederlandse organisaties/particulieren kunnen via deze borrel met elkaar in contact komen.

Dragons business club:

- De Dragons business club, organiseert netwerkborrels voor haar Chinese en Nederlandse leden. Op die manier kunnen lokale ondernemers/organisaties in contact komen met Chinese ondernemers.

Babbage Internationals zal regelmatig bij deze borrels aanwezig moeten zijn, om (relatie) *prospects* te kunnen aantrekken.

²² Factfinding trip: de multinational krijgt inzicht wat de gemeente allemaal aanbiedt voor de multinationals.

ad 4 Expatcenter

Expatcentra voorzien *expats* van complete informatie pakketten.

De twee meest voorkomende redenen waarom een *expat* naar Nederland komt:

- 1) *Expat*, wordt tijdelijk uitgezonden naar Nederland door zijn werkgever.
- 2) Een buitenlandse werkzoekende die naar Nederland komt.

Expatcenters bieden pakketten aan voor beide vormen. Via een expatcenter kan men in contact komen met een makelaar, internationale scholen, banken, recruitmentbureaus, advocatenbureaus etc. Deze instanties hebben veel contact met expats en zijn bijzonder interessant voor Babbage Internationals. Zij moeten Babbage Internationals kennen als partner.

ad 5 Dutch Chinese Chamber of Commerce (DCCC) en de American Chamber of Commerce (AmCham)

De DCCC en de AmCham zijn beide *non-profit, non-political, non-governmental* vrijwilligers organisaties van bedrijven en particulieren die investeren of handel drijven tussen de VS en Nederland, China en Nederland.

AmCham

De AmCham is in 1961 opgericht en bestaat dus meer dan 50 jaar. Zij faciliteert bijeenkomsten voor Amerikaanse en Nederlandse bedrijven met als doel de handel te stimuleren tussen beide landen.

DCCC

De DCCC helpt leden bij het handel drijven met Nederlandse bedrijven. Door te faciliteren in vergaderruimte, commerciële informatie over Nederland en China en het aanbieden van lezingen met betrekking tot de Chinese/Nederlandse economie etc.

Veel Chinese/Amerikaanse bedrijven zijn aangesloten bij de AmCham en de DCCC. Tegen een vergoeding kan Babbage Internationals lid worden en hierdoor in contact komen met prospects.

Klant-identificatie Chinese en Amerikaanse organisatie

Met behulp van de ledenlijst van de DCCC, heb ik een selectie gemaakt van Chinese organisaties die eventueel een relatieprospect kunnen worden voor Babbage Internationals.

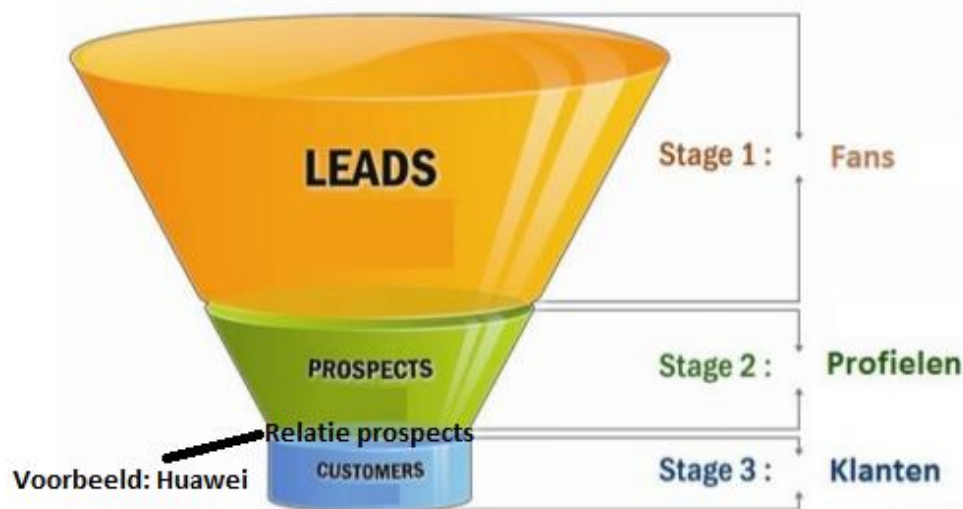
Door middel van koude acquisitie kwam ik in contact met “Huawei”, grootste, FMCG, Chinese telecombedrijf in Nederland. Vervolgens heb ik mijn contactpersoon doorgestuurd naar de consultant, wat weer heeft geleid tot een relatie prospect. De meeste Chinese organisaties die zich in Nederland vestigen, richten zich voornamelijk op transport, vracht, life science en game industry. In deze sectoren is de behoefte aan marketing- & communicatie en online professionals gering waardoor er niet veel prospects relevant zijn voor Babbage Internationals.

De Amerikaanse organisaties die interessant zijn voor Babbage Internationals, zijn de Europese hoofdkantoren die zich richten op sales en marketing. Uit het ledenbestand van de AmCham zijn 110 prospects gekomen die relevant zijn voor Babbage Internationals.

Uit deze lijst is opnieuw een selectie gemaakt met relatieprospects waarmee Babbage Internationals het meest succes heeft van slagen. Op basis van interviews met investment agencies is gebleken dat veel Amerikaanse organisaties zich richten op FMCG waardoor de eventuele behoefte naar marketing- & communicatie en online professionals veel groter is dan bij Chinese organisaties.

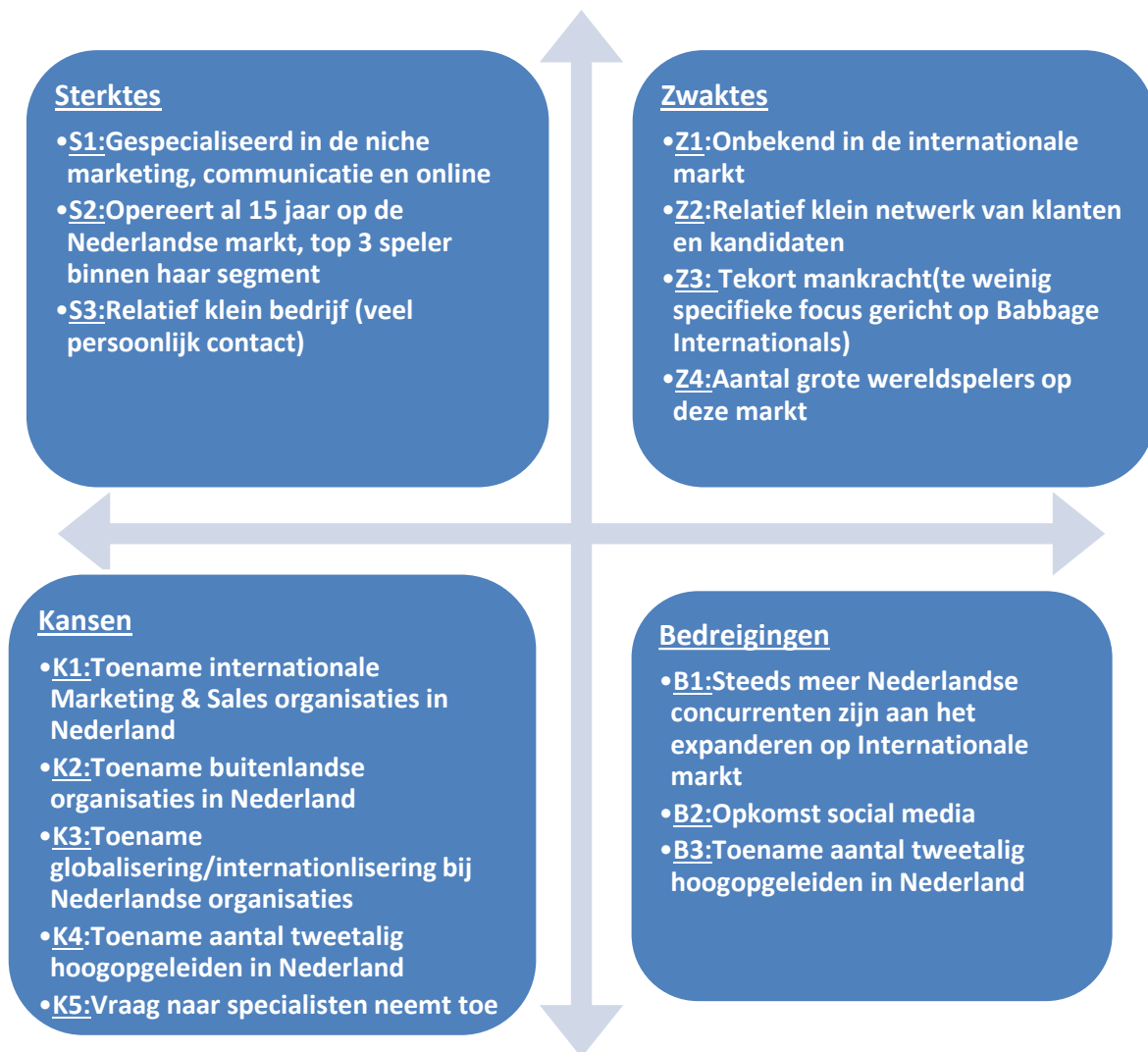
Onderstaande figuur weergeeft wat Babbage Internationals wil bereiken, zie voorbeeld: Huawei.

Leads, Prospects, Relatie Prospects & Customers



7.0 SWOT Analyse

De resultaten van de SWOT Analyse zijn hier onder weergegeven:



7.1 Confrontatiematrix

			Interne Analyse							
Externe Analyse	Confrontatiematrix		Sterktes			Zwaktes				Totaal
			S1	S2	S3	Z1	Z2	Z3	Z4	
	Kansen	K1	++	++	++	++	++	--	--	6
		K2	++	++	++	++	++	--	--	6
		K3	++	++	++	++	++	--	--	6
		K4	--	++	--	++	++	--	--	-2
		K5	++	--	--	--	--	--	+	-7
	Bedreigingen	B1	+	--	--	--	--	--	++	-7
		B2	--	--	--	--	--	--	+	-11
		B3	--	++	--	--	++	--	-	-5
		Totaal	3	4	-4	2	4	-16	-5	
Legenda	--	Zeer bedreigend								
	-	Bedreigend								
	0	Neutraal								
	+	Kansrijk								
	++	Zeer kansrijk								

Confrontatiematrix

Met behulp van de confrontatiematrix heb ik verschillende punten met elkaar vergeleken

Sterktes, Kansen= Groeien, Uitbouwen
 Zwaktes, Kansen= verbeteren
 Sterktes, Bedreigingen= Verdedigen
 Zwaktes, Bedreigingen= Terugtrekken of ombuigen

Conclusie

Uit de confrontatiematrix kan worden geconcludeerd dat:

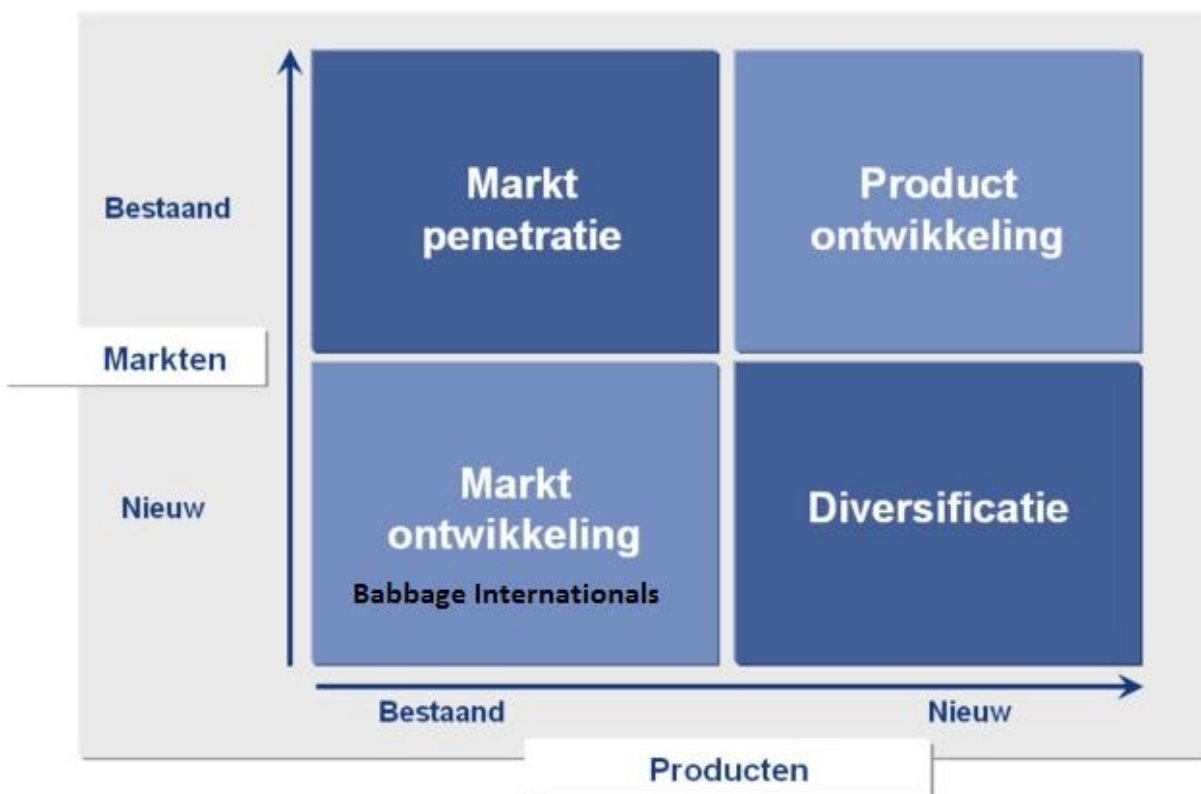
- Babbage Internationals zich moet focussen op de specialisatie van marketing, communicatie en *online* professionals. Immers komen er veel buitenlandse marketing/sales organisaties naar Nederland
- Persoonlijke contact met de klant en kandidaat is uitermate belangrijk is voor Babbage Internationals. Door het opbouwen van een relatie met de klant en kandidaat kan men een voorrangpositie creëren.
- Een van de *USP's* (*Unique Selling Points*) van Babbage Company is dat het een gespecialiseerd w&s bureau is en dat het in de afgelopen 15 jaar een breed netwerk heeft opgebouwd onder Nederlandse organisaties.
- De focus moet liggen op het uitbreiden van het netwerk voor klant en kandidaat. Dit kan echter alleen gerealiseerd worden als er meer focus is op Babbage Internationals. Momenteel moet Babbage Internationals het doen met de mankracht, middelen die ter beschikking staan. Er moet structureel meer aandacht komen op acquisitie en accountmanagement om de klanten binnen te halen en te behandelen.
- De concurrentie ligt enerzijds bij grote spelers die al reeds vele jaren actief zijn op deze markt, zoals; Madison Parker, Micheal Page en Ebinger Company. Deze concurrentie zorgt er voor of kan er voor zorgen dat de markt voor toetreders zoals Babbage Internationals relatief slecht betreedbaar is.
- Het gebruik van *Social media* onder *expats* vormt een grote bedreiging voor Babbage Internationals. Veel van de *expats* komen via *Social media* direct aan een baan. Wanneer Babbage Internationals inzicht krijgt in welk digitaal pad een expat en een internationale

organisatie bewandelt en waarom, kunnen er meer ingangen worden gecreëerd en meer contacten worden gelegd. .

- De opkomst van tweetalig hoogopgeleiden lijkt zowel een bedreiging als een kans. Op het moment dat deze tweetalige professionals direct in contact komen met de zoekende organisatie, zal Babbage Internationals hier onder lijden, daarentegen kan het toenemende aanbod van deze professionals Babbage Internationals leiden tot het sneller en gemakkelijker vinden van kandidaten.
- Babbage Internationals is een relatief onbekende speler in deze internationale markt. Door veel “awareness” te kweken bij de internationale organisaties en geïnternationaliseerde Nederlandse organisaties in Nederland kan men veel nieuwe relatieprospecten binnen halen.

7.2 Ansoff model

Het Ansoff model is een strategisch model dat kan worden gebruikt bij het formuleren van een strategie ter vergroting van de inkomsten. Hieronder zijn de 4 mogelijke strategieën weergegeven. In dit rapport wordt de markt gedefinieerd als “de Nederlands sprekende werving en selectie markt” en het product als “de werving en selectie dienst”. De relevante nieuwe markt is gedefinieerd als de “Engels sprekende werving en selectie markt”. Deze definities zijn gekozen vanwege de grote verschillen in concurrentie (monopolistische concurrent versus oligopolie).



Vanwege de beperkte groei mogelijkheden binnen de huidige markt, de product expertise en de hoge risico's met betrekking tot diversificatie kan worden geconcludeerd, dat Babbage Company zich moet focussen op een “Markt Ontwikkeling” middels het label Babbage Internationals. Met behulp van promotie, prijsbeleid en distributie kan Babbage Company deze nieuwe markt betreden.

7.3 Porter generieke concurrentiestrategieën

Met behulp van de SWOT analyse en de confrontatiematrix kan een strategie bepaald worden. Aangezien het label Babbage Internationals gelanceerd is in april 2012, zal Babbage Internationals in 2014 haardoelstelling behalen. Aan de hand van het generieke concurrentiestrategiemodel van Porter kan een strategisch beleid worden toegepast om de doelstelling: **“Hoe kan Babbage Internationals voor 2014 minstens tien, in Nederland gevestigde, Amerikaanse relatie prospects en één relatie Chinese prospect aantrekken en toevoegen aan hun klantenbestand?”** Porter maakt onderscheid tussen drie generieke strategieën waarmee Babbage Internationals zich kan onderscheiden van de concurrenten.²³

- **Differentiatiestrategie:**
Door zich te onderscheiden van de concurrent op het gebied van de kwaliteit van diensten, prijs, service en door het leveren van speciale diensten die de concurrent niet kan leveren, creëert men een voordeligere marktpositie. Het bedrijf kan zich op deze manier beter op de kaart zetten bij klant en kandidaat.
- **Lagekostenstrategie:**
Door het laagste margepercentage aan te bieden aan de klant kan men zich distantiëren van de concurrent. De focus ligt op de efficiency het optimaliseren van operationele bedrijfsprocessen, waardoor men in staat is tegen een zo laag mogelijke marge een kandidaat voor te dragen. Deze strategie is voornamelijk aantrekkelijk voor branches waar veel concurrentie is. De kwaliteit en service mogen hier echter niet onder lijden.
- **Focustrategie:**
Door zich te richten op één segment of niche. Sommige bedrijven richten zich op meerdere branches c.q. segmenten, waardoor de specifieke focus verdwijnt. Door zich te focussen op een segment/niche kan men zich met een bepaalde jarenlange expertise onderscheiden van de concurrent en zich beter (deskundiger) inzetten voor klant en kandidaat.

Uitwerking

Differentiatiestrategie:

Babbage Internationals onderscheidt zich enkel door de expertise op het gebied van marketing-& communicatie en online. Door de hoge concurrentie in deze branche, profileert Babbage Internationals op de eigenschappen; kwaliteit van diensten, service, netwerk en eigen deskundigheid. Voor het behalen van de doelstelling, moet Babbage Internationals zich differentiëren van de generalistische concurrent. Deze strategie is daardoor relevant.

Lagekostenstrategie:

Door de bedrijfsprocessen te optimaliseren, kan men de kosten drukken. De focus ligt namelijk op het verhogen van de marge bij een zo scherp mogelijke prijs. Desalniettemin is deze strategie niet relevant voor het behalen van de doelstelling. Door de vele w&s bureaus per vacature is men al aan het snijden in de marges om de kosten te kunnen dekken. Deze strategie is niet relevant voor Babbage Internationals, omdat men niet door middel van het optimaliseren van haar bedrijfsprocessen haar doelstelling kan bereiken.

Focusstrategie:

Babbage Internationals focust zich reeds op de niche marketing/communicatie/online voor hoogopgeleide multilingual, met name (*near*)*native English* professionals. Door zich volledige te specialiseren op deze niche onderscheidt men zich van de generalistische w&s bureaus. Binnen deze

²³ <http://www.raamstijn.nl/eenblogjeom/index.php/categorie-1/2385-generieke-concurrentiestrategieen-volgens-michael-porter>

niche kan Babbage Internationals zich onderscheiden en focussen door middel van differentiatiefocus strategie. Voorts onderscheidt Babbage Internationals zich door haar kleinschaligheid, waarbij het effectief leveren van hoog gekwalificeerde professionals en het persoonlijk contact centraal staat.

Conclusie

De beste strategie voor Babbage Internationals is een samenvoeging van de differentiatie- en focusstrategie: Babbage Internationals wil zich onderscheiden van- en profileren ten opzichte van de concurrent, waardoor ze in het vizier komen bij Amerikaanse en Chinese organisaties die in Nederland zijn gevestigd. Door zich specifiek te richten op de niche marketing-&communicatie en online voor hoogopgeleiden (*near*) *native English* professionals, onderscheidt men zich al van generalistische concurrenten.

Babbage Company heeft vanaf 1998 een breed netwerk opgebouwd bij klant en kandidaat. Een aantal Nederlandse klanten is in de afgelopen vijf jaar gaan internationaliseren en heeft voor hen de vraag naar internationale professionals kunnen opvangen.

Babbage Internationals zal zich moeten positioneren bij Amerikaanse en Chinese organisaties die onlangs in Nederland zijn gevestigd. Daarbij moet de nadruk komen te liggen op internationale organisaties of geïnternationaliseerde organisaties die gevestigd zijn in Nederland. Door meer "awareness" te creëren en te acquireren kan men meer klanten realiseren.

Voor kandidaten, moet Babbage Internationals zich neerzetten bij recent gevestigde expats, hoogopgeleide pioniers uit onder andere de Zuid- Europese landen en op autochtone professionals, als een gespecialiseerd w&s bureau voor *multilingual* met name de (*near*) *native English speakers* met als achtergrond marketing- & communicatie en online.

7.4 De strategie gezien vanuit het Treacy en Wiersema model

Het Treacy en Wiersema model toont dat men unieke waarden moet aanbieden om zich te onderscheiden van de concurrent. Met behulp van de waarde-strategie van het Treacy en Wiersema model worden de waardes in kaart gezet. (Zie bijlage 14.20)

- *Product leadership*: de kwaliteit van het product en/of dienst staat centraal. Het vernieuwen en het verbeteren van de dienst staat centraal in de organisatie.
- *Operational Excellence*: De processen binnen het bedrijf staan voorop. De organisatie richt zich op een beperkte dienstenportfolio die zo efficiënt en betrouwbaar mogelijk is, en tegen zo laag mogelijke kosten wordt aangeboden.
- *Customer Intimacy*: de relatie met klant en kandidaat staat centraal. De organisatie richt zich op relatiemarketing. Met deze waarden onderscheidt Babbage Internationals zich van O'Connell. Door persoonlijk contact te hebben met de klant, zal Babbage Internationals de voorkeur boven O'Connell krijgen.

Operational Excellence en *Customer Intimacy* zijn de waardedisciplines die het beste bij Babbage International passen om de doelstelling te kunnen realiseren. *Customer Intimacy* speelt een belangrijkere rol dan de *operational excellence*, omdat dit aspect de klanttevredenheid waarborgt. Bovendien bestaat er door te investeren in de persoonlijke aandacht voor klant en kandidaat meer

kans op mond tot mond reclame. Door deze middelen te combineren met het track record²⁴ van Babbage Internationals, kan men op die manier in de belangstelling komen bij nieuwe klanten.

8.0 Positionering

Positionering is de manier waarop een bedrijf zichzelf neerzet en welke indruk ze achterlaat op haar klanten en kandidaten. Voor het realiseren van een optimale positionering is de perceptie bij klant en kandidaat van Babbage Internationals van essentieel belang. Middels een vakbekwame en klantgerichte positionering, kan Babbage Internationals zich onderscheiden van de concurrent. Babbage Internationals weet huidige klanten en kandidaten te winnen door zo goed mogelijke diensten aan te bieden en achteraf persoonlijk contact te houden. Ze houdt tevens frequent klanttevredenheidsonderzoeken. Op deze manier wordt er inzicht verkregen in de indruk die klant en kandidaat hebben van Babbage Internationals.

Bij positionering zijn drie elementen essentieel:

- De klant en/of kandidaat bepaalt wat voor hem of haar van belang is bij een gespecialiseerd w&s bureau.
- De dienst: de klant en kandidaat hebben een oordeel over de verleende dienst ten opzichte van andere w&s bureaus. Bovendien heeft men verwachtingen over hoe een dienst moet worden geleverd.
- De concurrent: de klanten en kandidaten vergelijken Babbage Internationals met andere specialistisch w&s bureaus.

Babbage Internationals moet zich positioneren als een gespecialiseerd w&s bureau voor hoogopgeleiden marketing- & communicatie en *online* professionals die *multilingual* met name (*near*) *native English speakers* zijn. Ze dient te benadrukken dat ze de schakel vormt tussen de professionals en potentiële werk of opdrachtgevers. Expertise in de specifieke niche, een grote pool met hooggekwalificeerde kandidaten, een hoog matchingpercentage en persoonlijk contact staan centraal. Op deze manier kan Babbage Internationals zich onderscheiden van de concurrent.

Aan de hand van een kwalitatief onderzoek is de positionering van Babbage Internationals onderzocht. Aan de klant en kandidaat zijn verschillende vragen gesteld. De eerste vraag betrof de indruk die de klant/kandidaat had ten opzichte van de geleverde diensten door Babbage Internationals. Daaruit volgt dat de huidige klanten van Babbage International positief waren over de snelheid van de geleverde kandidaten. Er werd professioneel, snel, klantgericht, geïnteresseerd, adequaat en effectief gehandeld.

De geïnterviewde kandidaten, brachten echter ook naar voren dat Babbage Internationals zich minder profileerde op het gebied van *after-sales*. Kandidaten hadden de verwachting dat zij nog meer persoonlijk contact zouden hebben met de consultant in vergelijking met de concurrent.

8.1 Marketingmix

Met behulp van het model van de 7 p's, kan de differentiatie-focusstrategie worden uitgewerkt. Om de doelstelling van een Chinese en tien Amerikaanse *prospects* die onlangs in Nederland zijn gevestigd te kunnen behalen, moet men weten welke operationele instrumenten nodig zijn. In het gunstigste geval zal er een aanbod van diensten worden samengesteld, die aansluit op de wensen van de klant en kandidaat. Op het moment dat alle instrumenten, acquisitie, account management en klantidentificatie op elkaar aansluiten zal Babbage Internationals haar doelstelling kunnen realiseren.

²⁴ Trackrecord: aantal geplaatste kandidaten

Product/Dienst

Babbage Internationals is een intermediair tussen klanten en hoogopgeleide *multilingual* met name (*near*) *native English professionals* met een marketing- & communicatie en online achtergrond. Babbage Internationals werft kandidaten voor klanten die opzoek zijn naar deze professionals voor vast- en tijdelijk dienstverband. De consultants tonen bij elk vraagstuk van de klant opnieuw persoonlijke betrokkenheid om de juiste expertise te geven betreffende de vacature. De consultant bestudeert de bedrijfscultuur en structuur van de klant, zodat men precies weet welke professional geschikt is voor de vacature. Op het moment dat een klant of kandidaat met Babbage Internationals in contact is gekomen of een project heeft aangenomen, moet Babbage Internationals zich meer richten op de *after-sales*. Door gegevens te verzamelen over de geleverde diensten kan Babbage Internationals haar service analyseren en (eventueel) verbeteren.

De diensten die Babbage Internationals aanbied onderscheiden zich van generalistische concurrenten zoals: *Ebbinge Company*, *Micheal Page* en *Madison Parker*. Babbage Internationals bied exact dezelfde diensten aan als O'Connell. Aangezien zij al ruim 11 jaar zich op deze markt bevindt moet Babbage Internationals daardoor niet de concurrentiestrijd aangaan met O'Connell. Aangezien er in deze markt nog zoveel mogelijkheden en kansen liggen, hoeft Babbage Internationals zich geen zorgen maken, dat O'Connell alle klanten en kandidaten in neemt, aangezien er genoeg ruimte is voor meerdere spelers. Door zoveel mogelijk de diensten/werkproces te analyseren van O'Connell kan Babbage Internationals dit als voorbeeld gebruiken om vervolgens toe te passen, maar dan in het Babbage Internationals "jasje".

Prijs

Het verdienmodel, (*no cure, no pay*), dat Babbage Company hanteert wordt ook gebruikt bij Babbage Internationals. Het ontbreken van exclusiviteit en het toepassen van de *no cure no pay* model heeft als gevolg dat de consultant zijn aandacht over verschillende opdrachten moet verdelen, zich richten op meerdere kansen tot slagen (risico-spreiding). De kwaliteit van het *searchen* kan hier onder lijden²⁵. De verloren *searchkosten* moet in de marge van de geleverde kandidaat worden verrekend, wat een hogere marge per geleverde kandidaat moet opleveren. Wanneer klanten bij vier à vijf bureaus een vacature uitzetten, daalt het slagingspercentage van Babbage Internationals. Op het moment dat Babbage Internationals exclusiviteit krijgt, zal het slagingspercentage stijgen.

Aangezien Babbage Internationals nog relatief onbekend is bij de internationale klanten, kan men geen exclusiviteit verwachten en eisen. Babbage Internationals moet zich in de komende jaren voornamelijk gaan bewijzen door de juiste kandidaat te leveren, hoge matchingpercentage te creëren waardoor men uiteindelijk kan aansturen tot exclusiviteit met de klant.

Plaats

Babbage internationals moet alle factoren inzetten om meer "*awareness*" te krijgen bij de klant en kandidaat. Gewenste distributiekanaal zijn: Google, *Social media*, netwerk en via/via..

²⁵ <http://www.zipconomy.nl/2011/06/geef-bemiddelingsbureau-exclusiviteit-bij-invullen-interim-opdracht-beter-resultaat-en-een-stuk-goedkoper/>

Promotie

Babbage Internationals is nog relatief onbekend in deze markt. De hieronder genoemde stappen dienen genomen te worden om meer in de belangstelling te komen bij klant en kandidaat:

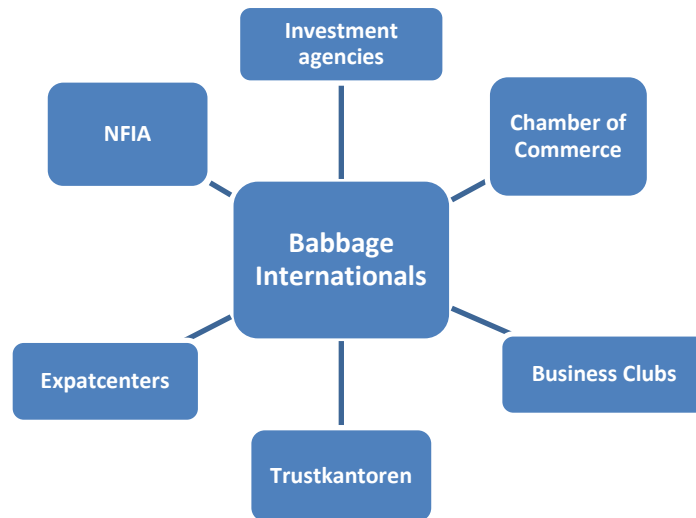
Bababage Internationals

Hoge ranking bij Google; als men de zoektermen “*marketing, communication, online recruitment*” invult, moet het vanzelfsprekend zijn dat Babbage Internationals op de eerste zoekpagina verschijnt.

Klanten en kandidaten

1. Veel aanwezig zijn bij netwerk bijeenkomsten, die specifiek gericht zijn voor expats met een marketing, communicatie online achtergrond. Door consequent aanwezig te zijn, kan Babbage Internationals hierdoor een relatie opbouwen met klant en kandidaat.
2. Actief zijn op het gebied van *Social* media. Op dit moment heeft Babbage International op LinkedIn, de groep “Babbage International Professionals”. Deze groep bevat 180 van de 200 professionals. Door vacatures en *content* te posten die relevant is voor de marketing en communicatie doelgroep probeert Babbage Internationals interactie te creëren met de kandidaat. Deze interactie leidt weer tot positieve mond tot mond reclame. Door deze groep kan men de ontwikkelingen van de kandidaat tevens nauwkeurig volgen.
3. Door in contact te komen met de hierna genoemde instanties. Deze instanties richten zich op internationale organisaties die zich in Nederland willen vestigen en op *expats* (zie bijlage 14.21).
 - a. NFIA(Netherlands Foreign Investment Agencies)
 - b. Investment agencies (Amsterdam, Den Haag, Utrecht, Rotterdam)
 - c. Chamber of Commerce van China en Amerika
 - d. Businessclubs (Amsterdam American Business Club/Chinese ondernemers vereniging Amsterdam)
 - e. Expat centers (Expatcenter.nl/ Expatica)
 - f. Trustkantoren.
4. Het aanbieden van *workshops/masterclasses* die specifiek gericht zijn op (*near*) *native English* professionals. Een relevant onderwerp is: *How to market yourself?*.
5. Koude acquisitie plegen door middel van klantidentificatie is een snelle manier om gericht aan nieuwe klanten te komen. Met behulp van warme acquisitie probeert men via het netwerk van Babbage Internationals aan klanten en kandidaten te komen.
6. Versturen van nieuwsbrieven naar bestaande en nieuwe klanten en kandidaten.
7. *Banners* plaatsen op Expatica, IamExpat en Expatcenter.nl (expatcenter). Deze drie *expat centers* komen als hoogst bij Google, als je bij Google het keyword: “expatcenter Netherlands” in toets.
8. Lid worden van de American Chamber of Commerce(AmCham), Dutch Chinese Chamber of Commerce(DCCC), Amsterdam American Business Club en de Dragonsbusinessclub.

Babbage International moet contact leggen met deze instanties(“verwijzers”). Zij kunnen vervolgens klanten en kandidaten eventueel doorverwijzen naar Babbage International.



Personeel

Voor Babbage Internationals is personeel zeer belangrijk. Men moet ervoor zorgen dat het contact met de klant en kandidaat optimaal verloopt. Door consequent contact te hebben ontstaat er een persoonlijke band, wat weer kan leiden tot positieve mond tot mond reclame.

De consultants van Babbage Internationals moeten beschikken over:

- 1) Goede beheersing van de Engelse taal.
- 2) Kennis van de Amerikaanse en Chinese bedrijfscultuur en -structuur.
- 3) Kennis van internationale marketing en online communicatie.

Elke consultant moet competitief, gemotiveerd en achter de doelstellingen van Babbage Internationals staan om de doelstelling te kunnen bereiken. Op dit moment is er te weinig mankracht, die zich richt op Babbage Internationals. Op basis van eigen waarnemingen, concludeer ik dat er nog te weinig consequent aandacht besteed wordt aan de promotie/acquisitie/*after-sales* van Babbage Internationals. Daarom adviseer ik dat Babbage Internationals nog minimaal één fulltime stagiair(of een junior recruiter) in dienst moet nemen, die zich richt op het label: Babbage Internationals. Hij/zij ondersteunt de consultant door middel van gerichte koude acquisitie, het identificeren van klanten en het verder uitvoeren van een marktonderzoek relevant voor Babbage Internationals.

Proces

Proces is een essentieel element voor Babbage Internationals, aangezien het een zakelijke dienstverlening is. De klant en kandidaat spelen een belangrijke rol voor Babbage Internationals. Op het moment dat er een vacature uitgezet wordt door de klant, krijgt Babbage Internationals een *briefing* over de vacature en gaat vervolgens bij de klant op bezoek. In deze *briefing* staat vermeld hoeveel dagen/weken het w&s bureau de tijd heeft om een kandidaat voor te dragen. Voor *interim* posities gelden meestal 4/5 dagen en voor werving en selectie van *full-time* positief 2/4 weken. Voordat de consultant gaat “*searchen*”, wordt eerst het profiel van de kandidaat helder in kaart gebracht, zodat Babbage Internationals de perfecte kandidaat voor de vacature kan vinden. Op het moment dat Babbage Internationals een kandidaat heeft gevonden, volgt de procedure waarin de kandidaat eerst op selectiegesprek komt, om vervolgens eventueel te worden voordragen aan de klant. De klant kiest uit de voorgedragen kandidaten, een aantal kandidaten. Wordt het uiteindelijke

de kandidaat die Babbage Internationals heeft voorgedragen, dan ontvangt Babbage Internationals hiervoor een bepaalde *fee* (welke verschilt per dienstverband).

Proof

Babbage Internationals wil haar dienstverlening zo tastbaar mogelijk maken. Klanten en kandidaten zijn continu opzoek naar concrete aanwijzingen die betekenis en inkleuring kunnen geven aan de aard van de dienstverlenende organisatie²⁶.

Voor de klant is het netwerk, de snelheid, de *screening*, matchingspercentage, het aantal geplaatste kandidaten, de kwalitatief geleverde kandidaat, de internetsite, referenties bij de klanten, het persoonlijke contact en de *fee* per geleverde kandidaat het fysieke bewijs om de dienst tastbaar te maken. Voor de kandidaat is dat hoe er wordt gecommuniceerd over de vacature, de internetsite, het persoonlijke contact en de referenties bij de kandidaten. Deze punten zorgen ervoor dat de dienst tastbaar wordt. Voornamelijk de representatieve dienst, referentiekader van de klant en kandidaat, zijn van essentieel belang. Aangezien door tevreden bestaande klanten wordt gecommuniceerd met de potentiële klanten.

9.0 Financieel

Het financiële aspect is van essentieel belang. Zoals hierboven aangegeven moet Babbage Internationals een aantal promotie stappen ondernemen om de doelstelling te kunnen behalen, waardoor men meer “awareness” krijgt bij klant en kandidaat:

Kosten

- 1) 1 stagiair(e) in dienst nemen die zich lang op Babbage Internationals richt. De kosten van deze stagiair(e) variëren tussen de 350 en 500 euro per maand. Deze stagiair zal puur ondersteund zijn voor de consultant. Zodat de consultant gerichter en gemakkelijker contact kan leggen met de prospect. Of 1 junior recruiter in dienst nemen. De kosten van deze junior recruiter zullen rond de €25.000,- per jaar zijn.
- 2) Het plaatsen van een banner voor 5 maanden op de site van Expatica kost ca: €13.500.²⁷ (deze kosten zijn financieel niet haalbaar voor Babbage internationals, waardoor deze mogelijkheid afvalt)
- 3) Lid worden van de AmCham. De kosten hiervoor bedragen €60 per jaar. Dit lidmaatschap biedt toegang tot alle Young Professionals events. Deze events richten zich op professionals tussen de 25-35 jaar. Dit lidmaatschap is de goedkoopste en het meeste relevante voor Babbage Internationals. De kosten van de andere lidmaatschappen types variëren van €305 tot €1245 per jaar en zijn dus niet interessant.²⁸
- 4) Lid worden AABC en Dragonsbusinessclub:
 - a. De kosten om lid te worden bij de AABC zijn:
 - i. € 75 per jaar (12 netwerk bijeenkomsten per jaar)
 - ii. € 15 per event
 - b. Dragonsbusinessclub:
 - i. € 208 per jaar(6 events per jaar)
 - ii. € 30 per event

²⁶ <http://www.scienceprogress.nl/marketing/7-ps-van-booms-en-bitner>

²⁷ http://reachexpats.com/wp-content/themes/expatica/pdf/Media_kit.pdf

²⁸ <http://www.amcham.nl/young-professionals>

Totale jaarlijkse kosten, als er een stagiair(e) in dienst is

Kosten omschrijving	Kosten Babbage Internationals
1 Stagiair(e), 1 jaar lang, €250,- per maand	€ 3.000
Lidmaatschap van de Young Professionals bij AmCham	€ 60
Lidmaatschap, Dragons Business Club	€ 208
Lidmaatschap, AABC	€ 75
Totale kosten	€ 3.343,00

Totale jaarlijkse kosten, als er een Junior recruiter in dienst is

Kosten omschrijving	Kosten Babbage Internationals
1 jaar lang een junior recruiter in dienst	€ 25.000
Lidmaatschap van de Young Professionals bij AmCham	€ 60
Lidmaatschap, Dragons Business Club	€ 208
Lidmaatschap, AABC	€ 75
Totale kosten	€ 25.343

Opbrengsten stagiair(e)

Indien Babbage Internationals als target heeft dat de stagiair(e) minimaal:

- 2 Freelancers:of
- 2 Detacheerder:of
- 1 Werving & selectie:of
- Combinaties hiervan

Uit de onderstaande tabellen kan men concluderen dat de totale kosten die geïnvesteerd zijn in Babbage Internationals worden terug verdiend.

Opbrengsten omschrijving	Kosten Babbage Internationals
1. Freelancer, medior functie, periode 5 maanden	€ 3.200
1. Detacheerder, medior functie, periode 5 maanden	€ 3.300
1. Werving & Selectie, medior functie periode 12 maanden	€ 9.800

Type dienstverband	Totale opbrengsten	Totale kosten	Verschil	Target	Break even
Freelancer	€ 3.200	€ 3.343,00	-€ 143,00	2	€ 6.400
Detacheerder	€ 3.300	€ 3.343,00	-€ 43,00	2	€ 6.600
Werving&selectie	€ 9.800	€ 3.343,00	€ 6.457,00	1	€ 9.800

Opbrengsten Junior recruiter

Indien Babbage Internationals de junior recruiter minimaal de volgende target meegeeft:

- 8 Freelancers: of
- 8 Detacheerder:of
- 3 Werving & selectie: of
- Combinaties hiervan

Uit de onderstaande tabellen kan men concluderen dat de totale kosten die geïnvesteerd zijn in Babbage Internationals worden terug verdiend.

<u>Opbrengsten omschrijving</u>	<u>Kosten Babbage Internationals</u>
1. Freelancer, medior functie, periode 5 maanden	€ 3.200
1. Detacheerder, medior functie, periode 5 maanden	€ 3.300
1. Werving & Selectie, medior functie periode 12 maanden	€ 9.800

<u>Type dienstverband</u>	<u>Totale opbrengsten</u>	<u>Totale kosten</u>	<u>Verschil</u>	<u>Target</u>	<u>Break even</u>
Freelancer	€ 3.200	€ 25.343,00	-€ 22.143,00	8	€ 25.600
Detacheerder	€ 3.300	€ 25.343,00	-€ 22.043,00	8	€ 26.400
Werving&selectie	€ 9.800	€ 25.343,00	-€ 15.543,00	3	€ 29.400

Conclusie

Op korte termijn zal Babbage Internationals een stagiair(e) moeten inzetten ter ondersteuning van de consultant. Aangezien de stagiaire op dit moment financieel haalbaar is, in tegenstelling tot het inzetten van een junior recruitment. Om continuïteit te creëren, zal Babbage Internationals op langer termijn een junior recruitment moeten inschakelen.

Tenslotte wil ik met nadruk aangeven, dat, wil Babbage Internationals bestaansrecht hebben, er flink geïnvesteerd zal moeten worden om in het kwadrant Question Mark richting het kwadrant van de Star te verschuiven. (zie BCG matrix)

10.0 Conclusie

De hoofdvraag die ik heb beantwoord tijdens dit onderzoek is:

“Hoe kan Babbage Internationals voor 2014 minstens tien, in Nederland gevestigde, Amerikaanse relatie prospects en één Chinese relatie prospect aantrekken en toevoegen aan hun klantenbestand?”

Babbage Internationals is een onderdeel van Babbage Company en biedt haar huidige diensten aan aan nieuwe afnemers, internationale klanten en kandidaten. Door de toenemende Amerikaanse, Chinese directe investeringen in Nederland en de toenemende Nederlandse organisaties die aan het internationaliseren zijn, ontstaat er een kansrijke ruimte om in deze markt te groeien.

De grootste directe concurrent van Babbage Internationals is O'Connell,. Omdat in deze groeiende internationale markt nog veel mogelijkheden open zijn is voor meerdere spelers, zal O'Connell geen directe bedreiging vormen voor Babbage Internationals.

De Amerikaanse organisaties vestigen zich voornamelijk in de regio Amsterdam en zitten in de branche van FMCG, Retail, Game industry en life science. Aangezien er in deze branche veel meer vraag is naar (*near*)*native English speakers* met als achtergrond marketing- & communicatie en online, vormen Amerikaanse organisaties een aantrekkelijker doelwit dan Chinese organisaties, aangezien een groot deel van de Chinese organisaties zich richten op transport en logistiek. Dit is niet de core business van Babbage Internationals

Om de doelstelling te kunnen realiseren moet Babbage Internationals meer “awareness” creëren bij Amerikaanse, Chinese organisaties en bij expats, pioniers en autochtone hoogopgeleide professionals. Op dit moment is er te weinig mankracht dat zich continu richt op Babbage Internationals. Om de doelstelling te kunnen realiseren, moet Babbage Company beduidend meer investeren in Babbage Internationals. Dit blijkt tevens uit het kwalitatief onderzoek onder kandidaten en klanten.

Uit het kwalitatief onderzoek onder kandidaten en klanten is naar voren gekomen dat de kracht van Babbage Internationals is: Het snel leveren van kwalitatief hoogopgeleide professionals, begrijpen wat de klant wil en het persoonlijke contact met de klant. Kandidaten vonden dat Babbage Internationals te weinig doet aan after sale service; kandidaten willen het liefst nog intensiever contact hebben met de consultant. Door de beperkte mankracht is het onmogelijk om elke kandidaat een X aantal keer per maand te spreken. Aangezien Babbage Internationals de gedachte hanteert “de kandidaat van vandaag is de opdrachtgever van morgen en omgekeerd”, zal Babbage Internationals de perceptie bij internationale kandidaten moeten veranderen.

11.0 Aanbeveling

Op basis van gepubliceerde rapporten en kwalitatieve interviews die ik heb afgenomen bij klanten, kandidaten, verwijzers en instanties heb ik mijn aanbeveling kunnen formuleren voor Babbage Internationals.

Babbage Internationals heeft momenteel een magere naamsbekendheid bij met name bij klanten in deze markt. Aangezien zij een nieuwe spelers in deze heterogene oligopolie markt, weten dus veel klanten niet wat voor diensten Babbage Internationals precies aanbiedt. Babbage Internationals moet zich meer richten op de promotie om op deze manier meer “awareness” te creëren bij de klanten. Daarnaast moet men zich meer richten op het persoonlijke contact met de klant, hierdoor kan er een gunfactor ontstaan bij de klant waardoor men zich kan differentiëren van haar directe concurrent. Babbage Internationals zal de volgende stappen moeten ondernemen, om haar doelstelling te kunnen bereiken.

Dit kan op verschillende manieren:

Babbage Internationals

- Uit het kwalitatief onderzoek kwam naar voren dat 7 van de 10 geïnterviewde kandidaten via Google in aanraking waren gekomen bij Babbage Company. Door een hoge SEO ranking zal de kandidaat en klant sneller in contact komen met Babbage Internationals. Op dit moment staat Babbage internationals niet op de eerste page rank, als je “marketingcommunication online vacancy” en “recruitment agency marketingcommunication online” invult. Er zijn tal van andere woorden die je kan gebruiken, waar Babbage Internationals eventueel wel naar voren komt.

Klanten en Kandidaten

- Veel aanwezig zijn bij netwerk bijeenkomsten, die specifiek gericht zijn voor expats en internationale organisaties die zich bezighouden met een marketing- & communicatie en online. Door consequent aanwezig te zijn, kan Babbage Internationals een relatie opbouwen met klant en kandidaat.
- Amsterdam American Business club en de Dragons Business Club zijn relevant voor Babbage Internationals, deze twee business clubs organiseren jaarlijks netwerkbijeenkomst om op die manier Amerikaanse en Chinese klanten te genereren.
- Actief zijn op het gebied van *Social media*. Op dit moment heeft Babbage Internationals op LinkedIn, de group “Babbage International Professionals”. Deze group bevat 180 van de 200 professionals. Door vacatures en content te posten die relevant zijn aan marketing- & communicatie en online, probeert Babbage Internationals interactie te creëren met de kandidaat. Deze interactie leidt weer tot positieve mond tot mond reclame. Door deze group kan men de ontwikkelingen van de kandidaat bij houden.
- Door een partnership aan te gaan met
 - NFIA(Netherlands Foreign Investment Agencies)
 - Investment agencies (Amsterdam, Den Haag, Utrecht, Rotterdam)
 - Chamber of Commerce van China en Amerika

Babbage Internationals kan met behulp van deze instanties meer “awareness” krijgen bij klanten en eventuele prospects binnen halen, aangezien deze instanties veel contact hebben met onder andere Amerikaanse en Chinese organisaties.

- Het aanbieden van *workshops/masterclasses* die specifiek gericht zijn op *(near) native English professionals*. Het aanbieden van relevante topics : How to market yourself? Hoe kan men zich het best positioneren op de markt. Op die manier creëert Babbage

Internationals een persoonlijke band met de klant en kandidaat, wat weer kan lijden tot positieve mond tot mond reclame.

- Door regelmatig de kandidaat en de klant te contacteren, verdwijnt Babbage Internationals niet van het netvlies. Door de beperkte mankracht moet men doelgericht contacteren
- Koude acquisitie plegen door middel van gericht bellen is een effectieve manier om snel aan nieuwe klanten te komen. Met behulp van warme acquisitie probeert men via het netwerk van Babbage Internationals aan klanten en kandidaten te komen.
- Het maandelijks versturen van nieuwsbrieven naar huidige klanten en kandidaten. Daarnaast moet Babbage Internationals, klanten mailen waarbij de klant nog niet bekend is met Babbage Internationals.
- Het doorontwikkelen van de database met Amerikaanse en Chinese organisaties. Door een goede klanten identificatie kan men gericht de geschikte organisaties benaderen en het contact onderhouden.
- Het plaatsen van een banner bij IamExpat en Expatcenter. Doordat deze twee instanties dagelijks veel bezoekers online hebben, krijgt Babbage Internationals op die manier meer naamsbekendheid onder voornamelijk kandidaten. Door te investeren in klanten en kandidaten, hanteert Babbage Internationals de gedachtegang: "de kandidaat van vandaag is de opdrachtgever van morgen en omgekeerd".

Financieel gezien kan je concluderen dat het verstandig is als Babbage Internationals een jaar stagiair(e) of een junior consultant in dienst neemt. Dit als ondersteuning van de consultant door het plegen van gerichte koude acquisitie en het toepassen van klantidentificatie en het verder door het uitvoeren van een marktonderzoek dat relevant is voor Babbage Internationals.

12.0 Marketingplan

Aangezien bij Babbage Internationals sprake is van marktpenetratie moet men de tools: prijs, promotie en distributie inzetten om het marktaandeel te vergroten.

Promotie:

Zoals in aangegeven in hoofdstuk 7.1, moet Babbage Internationals haar naamsbekendheid bij internationale organisaties die onlangs in Nederland zijn gevestigd en bij Nederlandse organisaties, die geïnternationaliseerd zijn vergroten. Daarnaast moet men onder expats en bij internationaal georiënteerde (*near*)*native English speakers* die een marketing-&communicatie en online achtergrond hebben, haar “awareness” vergroten. Alleen door het vergroten van haar “awareness” kan Babbage Internationals haar doelstelling bereiken.

Distributie:

Door het relatief snel plaatsen van kwalitatief hoogopgeleide professionals, een hoog matchingspercentage en het aantal geplaatste kandidaten kan Babbage Internationals zich profileren van de concurrent en onder de aandacht komen van de klant en kandidaat.

Dit laatste door het inzetten van de juiste distributiekkanalen

1. Google SEO
2. Social media
3. Netwerk/ via via
4. Chamber of Commerce/Investment agencies/ Business Clubs.

Deze tools zorgen ervoor dat Babbage Internationals via verschillende kanalen bereikt kan worden. Aangezien Babbage Internationals relatief onbekend is bij de klant, moet men veel koude acquisitie en een klantenidentificatie doen, om gericht en proactief de klant te benaderen. Uit het verleden van Babbage Internationals, betreft het voorbeeld Lifeproof, blijkt dat het relatief gemakkelijk is om een kandidaat te vinden, zodra Babbage Internationals een vacature heeft. Dit komt door het grote aanbod aan professionals.

Prijsbeleid:

Door lagere fee te vragen aan de klant, kan Babbage Internationals zich ook onderscheiden van de concurrent. Dit is echter niet relevant voor Babbage Internationals aangezien Babbage Internationals een relatief kleine organisatie is en het financieel niet kan verantwoorden om onder een bepaalde fee haar kandidaten voor te dragen. Babbage Internationals zal de fee hanteren die ook wordt toegepast door haar concurrenten. (me too pricing)

13.0 Literatuurlijst

Boeken

- Marketingcommunicatiestrategie, Floor en Van Raaij, 5e druk 2006, Wolters Noordhoff Groningen/Houten ISBN 978 90 207 3333 4
- Zo maak je een marketingplan, De Groot en van der Sluijs, 1e druk 2008, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten ISBN 97 890 01303938
- Strategische en Operationele marketingplanning-kernstof-B, Gerbrand Rustenburg(red.), 5^e druk 2007, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten ISBN 97 89001000097
- Babbage Internationals powerpoints sheets
- Het rapport: "Nederlandse economie in zicht Werkloosheid stijgt voorlopig verder", ABN AMRO, 2 mei 2013
- Het rapport: "De Nederlandse arbeidsmarkt 2011 – 2015, Paradoxe ontwikkelingen in een krappe arbeidsmarkt"YER, 10 maart 2013

Internet

- <http://www.intemarketing.nl/>
- <http://www.nom.nl/artikelen/4530/Buitenlandse-bedrijven-in-Noord-Nederland>
- <http://www.metropoolregioamsterdam.nl/files/Manifest%20e%20Pres-conferentie.pdf>
- <http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Pages/Competitive-Alternatives.aspx>
- [http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Barometer_Nederlands_vestigingsklimaat_2012/\\$FILE/Barometer%20Nederlands%20vestigingsklimaat%202012.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/Barometer_Nederlands_vestigingsklimaat_2012/$FILE/Barometer%20Nederlands%20vestigingsklimaat%202012.pdf)
- <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-3441-wm.htm>
- <http://www.penoactueel.nl/nieuws/amsterdam-in-trek-bij-multinationals-6518.html>
- <http://www.iamsterdam.com/results2012>
- <http://dissertaties.ub.unimaas.nl/abstract/10729.pdf>
- <http://www.bnr.nl/nieuws/beurs/287334-1302/126-nieuwe-buitenlandse-bedrijven-vestigen-zich-in-amsterdam>
- http://www.ser.nl/nl/publicaties/overzicht%20ser%20bulletin/2012/juli_2012/03.aspx
- [Acquistie%20van%20Directe%20Buitenlandse%20investerings.pdf](http://www.ser.nl/nl/publicaties/overzicht%20ser%20bulletin/2012/juli_2012/03.aspx)
- <http://www.nom.nl/artikelen/4530/Buitenlandse-bedrijven-in-Noord-Nederland>
- <http://www.vno-ncw.nl/SiteCollectionDocuments/Forumartikelen/8296.pdf>
- <http://www.penoactueel.nl/nieuws/amsterdam-in-trek-bij-multinationals-6518.html>
- <http://www.penoactueel.nl/nieuws/onderzoek-nederlandse-arbeidsmarkt-functioneert-uitstekend-5974.html>
- <http://www.ikgastarten.nl/bedrijven/internationaal/618-nederland-goedkoop-voor-buitenlandse-ondernemers.html>
- <http://www.kvk.nl/ondernemen/rechtsvormen/buitenlandse-vennootschappen/>
- http://www.os.amsterdam.nl/pdf/2012_factsheets_3.pdf
- <http://www.accountancynieuws.nl/Uploads/Files/Barometer-Nederlands-vestigingsklimaat-2013.pdf>
- http://www.yer.nl/media/46022/yer%20_a5-recruitment%20roadmap-nl.pdf

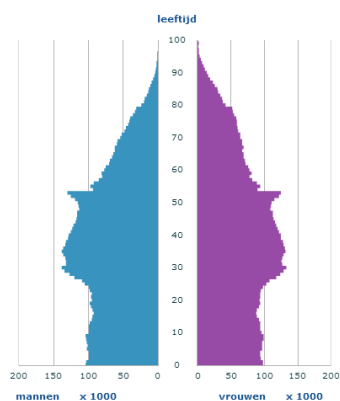
14.0 Bijlagen

14.1 Resultaten keyword

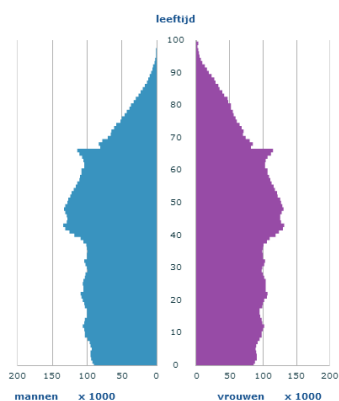
Site: www.babbage.nl			
Via Google			
Zoekwoorden	Werving & Selectiebureau	Werving & Selectiebureau voor marketing communicatie	Werving & Selectiebureau voor marketing-,communicatie- & online professional
Resultaat(pagina)	>7	>7	2
Concurrent		Woman at work(1)	Only Human(1)
		USG Capacity(1)	Someone(1)
		Proactive(1)	Top Local(1)
		Idealisk(1)	Schaal X(1)
		Only Human(1)	Compagnon Profesionals(1)
		Yacht(1)	Commco(1)
		Compagnon Profesionals(1)	Mediaflex(1)
		Committo(1)	Adjectiv(1) Google adwords
		Schaal X (2)	Rexx-Systems(1) Google adwords
		Velde(1) Google adwords	Leaufort (1) Google adwords
		Adjectiv(1)Google adwords	

14.2 Bevolkingspiramides NL 2000, 2010, 2020

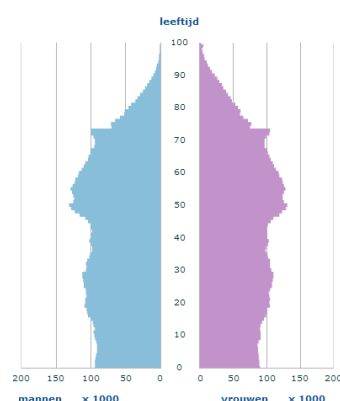
Leeftijdsopbouw Nederland 2000



Leeftijdsopbouw Nederland 2013



Leeftijdsopbouw Nederland 2020



14.3 Uitwerking Werving & Selectie branche

Uitzendbureaus

Uitzendbureaus opereren als intermediairs tussen de werkzoekende en de werkgever. Het grote verschil met een recruitmentbureau zijn de diensten, werkwijze, opleidingsniveau en dat uitzendbureaus vaak tijdelijke arbeidsplaatsen aanbieden

Recruitmentbureaus

In hun werkwijze verschillen de recruitmentbureaus van uitzendbureaus. Waar uitzendbureaus vaak het hele proces van werving, selectie en de daadwerkelijke aanname voor hun rekening nemen, zijn de recruitmentbureaus alleen verantwoordelijk voor de zoektocht naar geschikte kandidaten en het voorstellen van deze kandidaten aan de werkgever. De werkgevers zijn dan uiteindelijk eindverantwoordelijke voor het in dienst nemen van de kandidaat.

Tevens focussen recruitmentbureau 's meer op hoger opgeleide werknemers dan uitzendbureaus

Wervingen selectiebureaus

Werving en selectie bureaus zijn arbeidsbemiddelaars die klanten adviseren op het gebied van de werving en selectie van werknemers voor tijdelijk en vast dienstverband.

Interim recruitmentbureau 's

Interim recruitmentbureau 's zijn bureaus die zich richten op klanten die opzoek zijn naar tijdelijk personeel.

Executive search bureaus

Executive search bureaus(headhunters) zijn intermediairs die klanten adviseren op het gebied van de werving van kandidaten voor een vast en/of tijdelijk dienstverband voor hoge (management) functies.

Campus recruiters

Recruitmentbureaus die zich toeleggen op campus recruitment zijn in principe werving- en selectiebureaus die zich specialiseren op het werven van studenten en pas afgestudeerden voor een baan na afloop van hun studie.

Detacheringsbureaus

Detacheringsbureaus helpen klanten bij het invullen van een tijdelijke vacature. Zij verschillen hierin van interim managementbureaus, doordat de kandidaten die zij detacheren op de eigen loonlijst staan, ongeacht de duur van de opdracht.

Managed service providers

Deze instelling ondersteunt klanten met het vinden van tijdelijk personeel (interimmers/ZZP'ers/freelancers). Het voordeel hiervan is dat een partij de recruitment/administratie en het contact heeft met X(**ONDUIDELIJK**) aantal recruitment organisaties. De twee belangrijkste Managed service providers: zijn master vendors en de brokers.

Master vendors

Deze vorm van managed service providers is, dat de hoofdaannemer verantwoordelijk is voor de gehele inhuur voor een organisatie en overeenkomsten heeft met leveranciers van extern personeel en daarbij ook eigen personeel in dienst heeft, of mag leveren.

Brokers

Deze organisatie houdt zich bezig met het werven van tijdelijk personeel voor klanten. Zij hebben direct contact met de klant en met de recruitment bureaus. Via deze organisatie worden de vacatures uitgezet bij de verschillende recruitment bureaus. Op het moment dat het recruitmentbureau een kandidaat heeft, kijkt de broker er naar en speelt het vervolgens door naar de klant.

Tevens komen brokers vaak op een tweede plek, eerst wordt vaak gekeken naar de recruitmentbureaus met de voorkeursbehandeling. Op het moment dat zij geen kandidaten hebben voor de functie wordt een broker ingeschakeld.

Neutral vendors

Deze vendor heeft geen eigen personeel in dienst en mag ook geen personeel leveren. Deze vendor heeft als voordeel dat zij objectief opereren en dus geen belang hebben bij het bemiddelen van eigen personeel.

Specialisme versus generalisme

Generalistische recruitmentbureaus

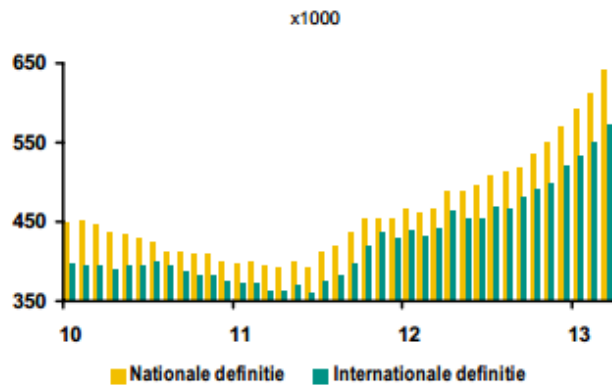
Deze vorm van recruitment kan diensten leveren voor diverse sectoren en voor verschillende functieniveaus (operationeel tot executive). Deze bureaus bieden daarom een full service recruitment aan voor hun klanten.

Niche recruitmentbureaus

Niche recruitmentbureaus, zijn bureaus die gespecialiseerd zijn in een bepaalde niche/sector/vakgebied/functieniveau. Hun USP is dat ze gedetailleerde expertise hebben van de markt waarin ze opereren

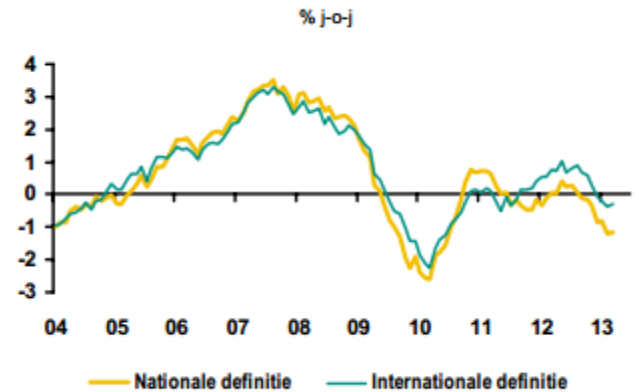
14.4 Dynamische arbeidsmarkt

Werkloosheid omhoog



Bron: Thomson Reuters Datastream

Werkgelegenheid daalt nu



Bron: Thomson Reuters Datastream

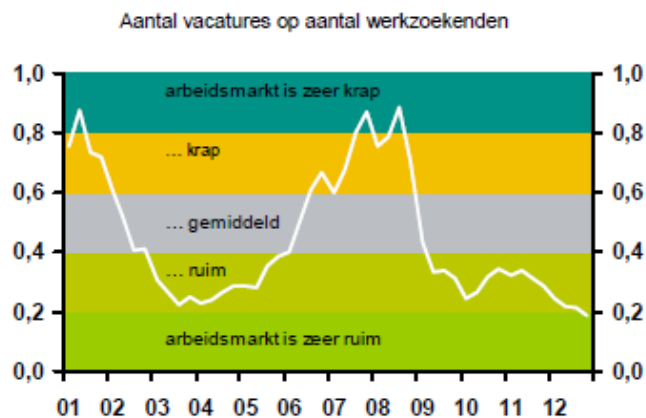
Legenda:

Internationale definitie: werkende binnen de beroepsbevolking (leeftijdsgroep: van 15 tot 65 jaar) die minstens 1 uur per week betaald werk verricht.
 75 jaar maximumleeftijd

Nationale definitie: werkende binnen de beroepsbevolking (leeftijdsgroep: van 15 tot 65 jaar) die minstens 12 uur per week betaald werk verricht.
 65 jaar maximumleeftijd

14.5 Minder vacatures

Meer werkzoekenden, minder vacatures

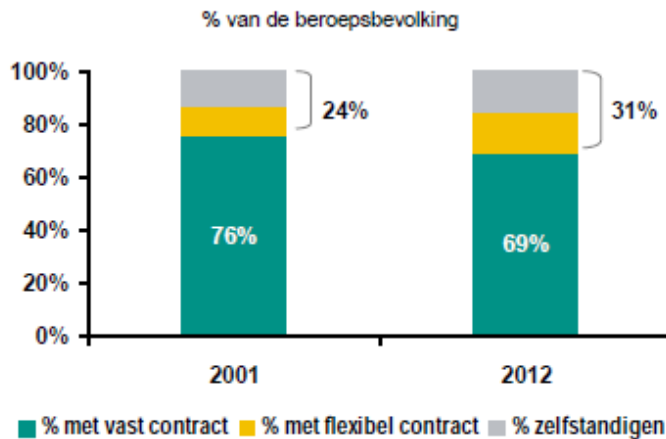


Bron: CBS

14.6 Ontwikkeling dienstverband: vast versus interim

Deze staafdiagram hieronder geeft in het kort weer dat de arbeidsmarkt aan het veranderen is. In 2012 ziet men procentuele stijging in het aantal flexibele contracten en zelfstandigen ten opzichte van het jaar 2001.

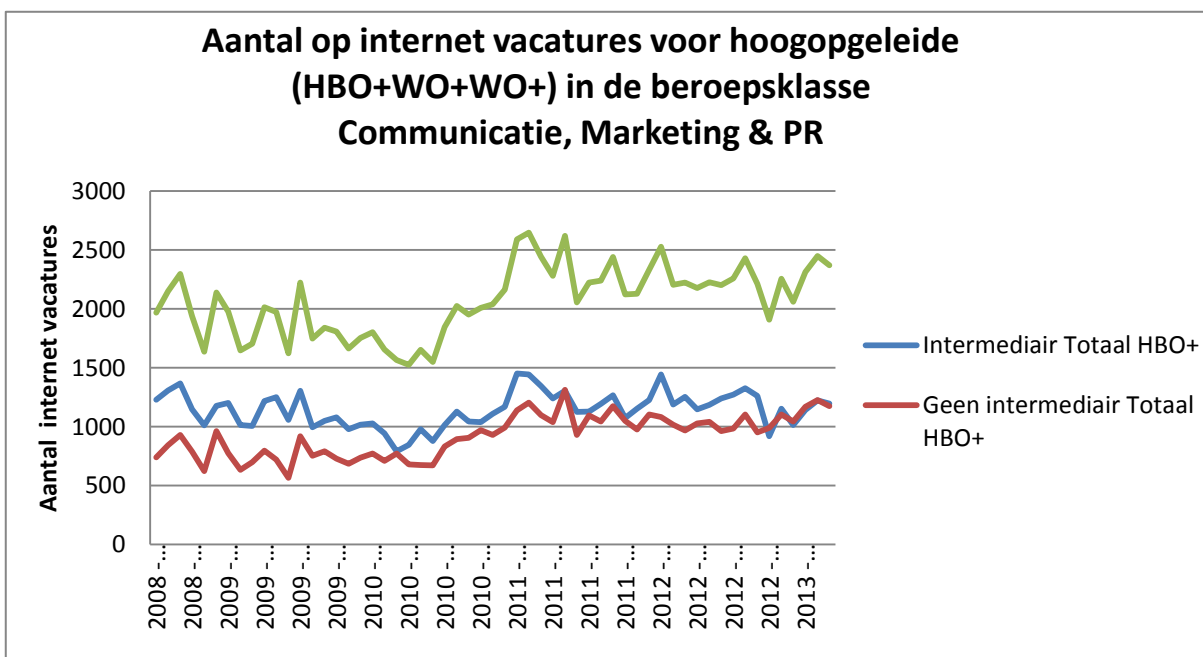
Arbeidsmarkt verandert van samenstelling



Bron: CBS

14.7 Ontwikkeling internet vacatures

Aantal op internet geplaatste vacatures voor hoogopgeleide(HBO+WO+WO+) in de beroepsklasse Communicatie, Marketing & PR



14.8 Kandidaat vermijdt w&s bureau

Ontwikkelingen van gespecialiseerde w&s bureaus



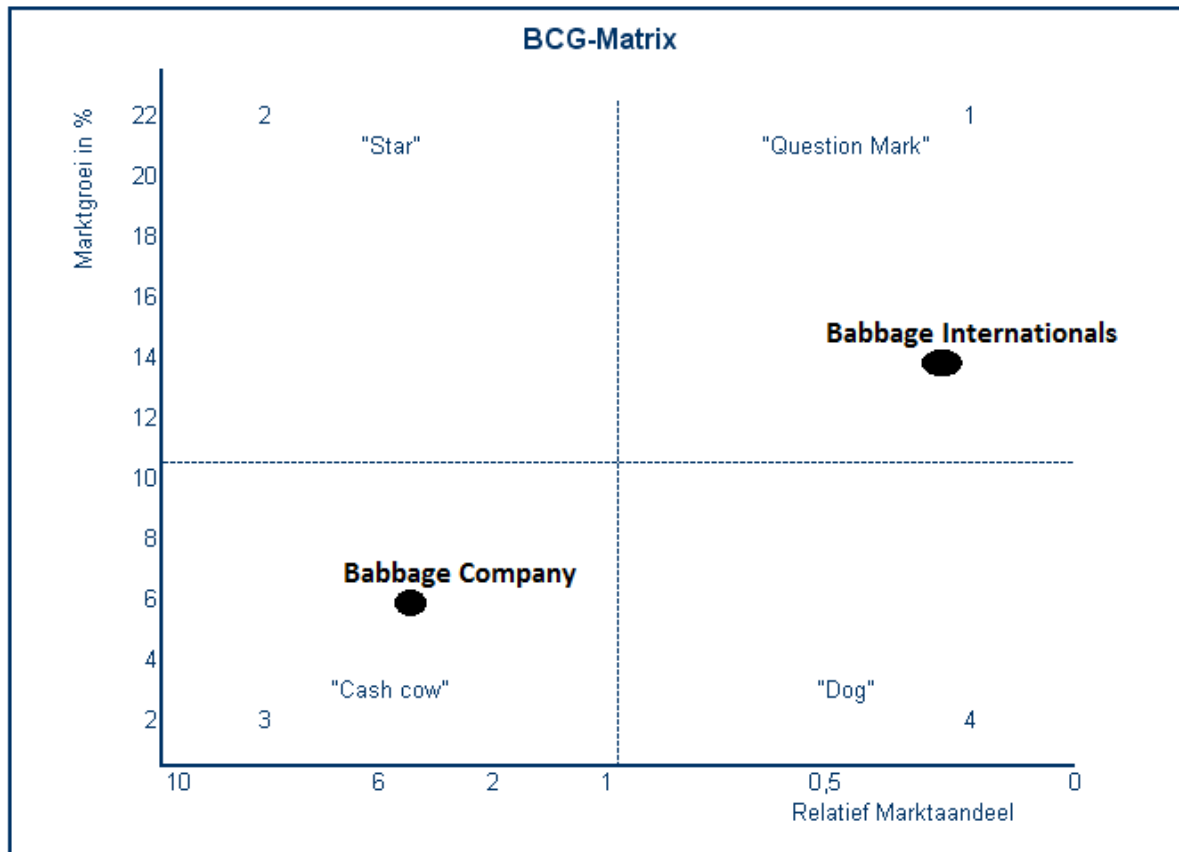
14.9 Babbage Company



14.10 Directe concurrenten Babbage Company

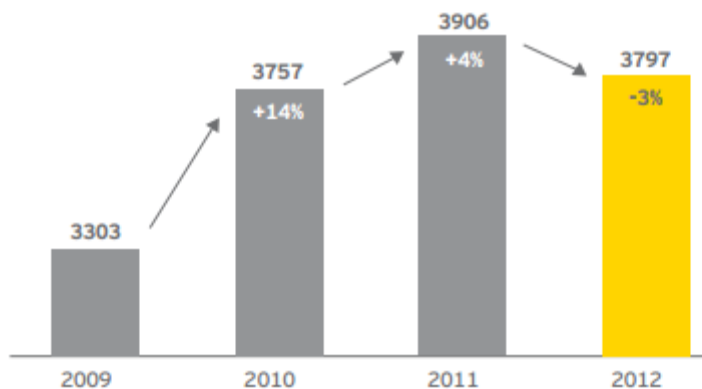
	<u>Babbage Company</u>	<u>Only Human</u>	<u>Schaal X</u>	<u>Woman at work</u>
Vakgebied	Marketing, communicatie en online	Marketing en communicatie	Marketing, communicatie en online	Marketing, communicatie en sales
Diensten	Coaching van uw team, Jobsearching, Executive Search, Recruitment a La carte, Babbage Academy, Interimmers, Werving & Selectie, Babbage International	Werving&selectie, Detachering, Interim Management, Project Team, Organisatie advies, Coaching& loopbaan begeleiding, Onlyhuman vakcoaching	Werving&selectie, Detachering, Interim Management, Executive Search	Werving&selectie, Detachering, Interim Management, Recruitmentsupport, Samenwerking NIMA, Choaching
Klant	Klant die opzoek is naar een professional met minstens X aantal jaar werkervaring op het gebied van marketing/communicatie/ online	Klant die opzoek is naar een professional met minstens X aantal jaar werkervaring op het gebied van marketing/communicatie/ algemeen mangement	Klant die opzoek is naar een professional met minstens X aantal jaar werkervaring op het gebied van marketing/communicatie/ online	Klant die opzoek is naar een vrouwelijke professional met minstens X aantal jaar werkervaring op het gebied van marketing/communicatie/sales
Kandidaat	Kandidaat moet hoog opgeleid zijn en minimaal 3 jaar werkervaring hebben op het gebied van marketing,communicatie & online professionals	De kandidaat moet hoogopgeleid(HBO/WO) zijn en minstens drie jaar werkervaring hebben op het gebied van marketing/communicatie/algemeen mangement.	Hoogopgeleide(HBO/WO)kandidaat met minstens drie jaar werkervaring hebben op het gebied van marketing/communicatie/online	Vrouwelijke hoogopgeleide(HBO/WO)kandidaat met minstens drie jaar werkervaring hebben op het gebied van marketing/communicatie/algemeen mangement
	<u>New People</u>	<u>Ambitious people</u>	<u>Werfselect</u>	<u>Proactive</u>
Vakgebied	Marketing en online	Marketing en Sales	Marketing	Marketing,communicatie en sales
Diensten	Werving&selectie, Detachering, Interim	Werving&selectie, Detachering, Interim	Werving&Selectie, Interim, Marketing labs, Expert Sparring labs, Catch-up Lab, Innovation Lab, Expert brainPicking Lab	Werving& selectie, interim, coaching, Assessments, Executive Search, detachering
Klant	Klant die opzoek is naar een professional met minstens 3 jaar werkervaring op het gebied van marketing of online	Klant die opzoek is naar een professional met minstens 3 jaar werkervaring op het gebied van marketing of sales	Klant die opzoek is naar een professional met minstens X jaar werkervaring op het gebied van marketing of sales	Klant die opzoek is naar een professional met minstens X jaar werkervaring op het gebied van marketing, communicatie of sales
Kandidaat	Hoogopgeleide(HBO/WO)kandidaat met minstens drie jaar werkervaring op het gebied van marketing/online	Hoogopgeleide(HBO/WO)kandidaat met minstens drie jaar werkervaring op het gebied van marketing/sales	Hoogopgeleide(HBO/WO)kandidaat met minstens drie jaar werkervaring op het gebied van marketing/online	Hoogopgeleide(HBO/WO)kandidaat met minstens 5 jaar werkervaring op het gebied van marketing/online

14.11 BCG Matrix, Babbage Company & Babbage Internationals



14.12 Totaal aantal buitenlandse investeringsprojecten in Europa

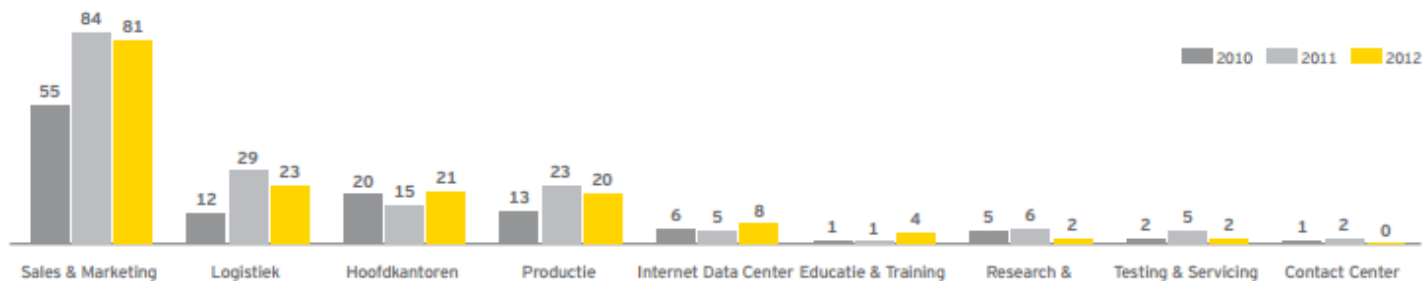
Totaal aantal buitenlandse investeringsprojecten in Europa



Bron: Ernst & Young's European Investment Monitor 2013

14.13 Buitenlandse investeringen in Nederland naar type faciliteit

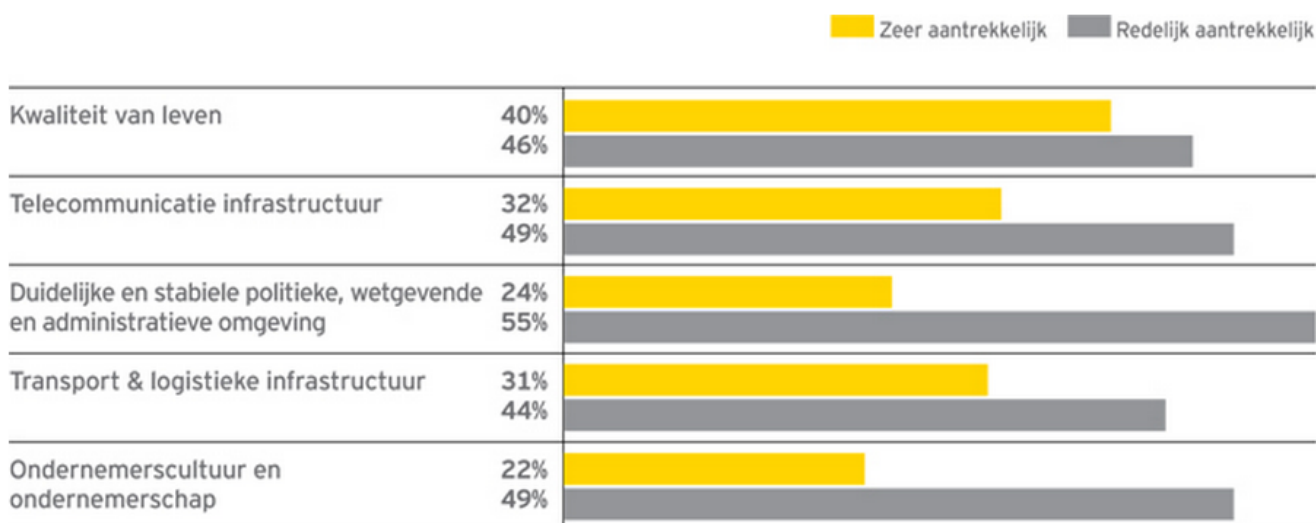
Buitenlandse investeringen in Nederland naar type faciliteit



Bron: Ernst & Young's European Investment Monitor 2013

14.14 Sterke punten ten aanzien van het Nederlands vestigingsklimaat

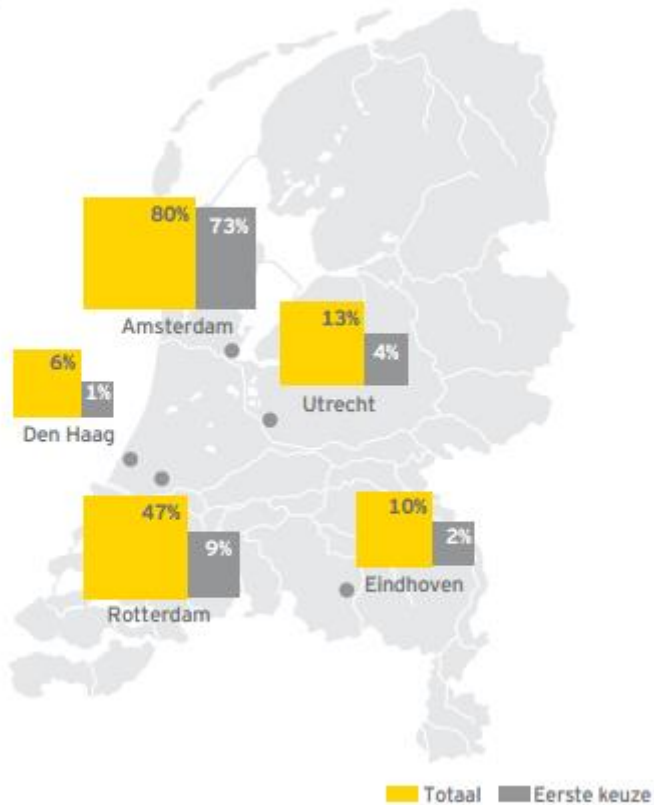
Sterke punten ten aanzien van het Nederlandse vestigingsklimaat



Bron: Ernst & Young's European Attractiveness Survey 2013

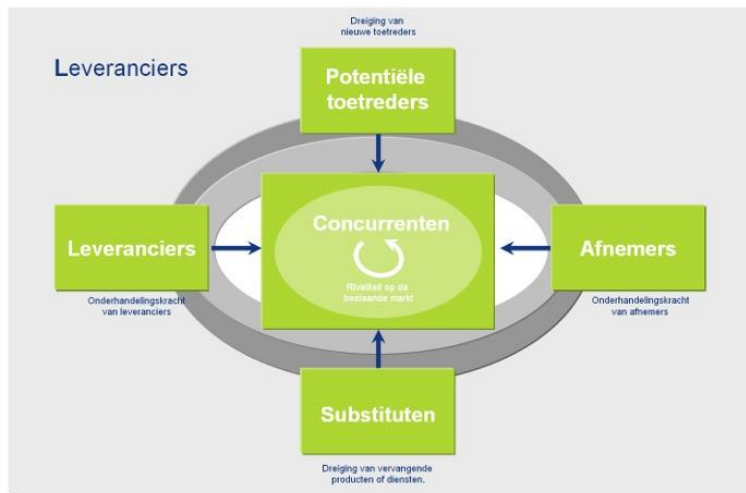
14.15 De meest aantrekkelijke steden in Nederland, als vestigingslocatie

De meest aantrekkelijke steden in Nederland
(%)

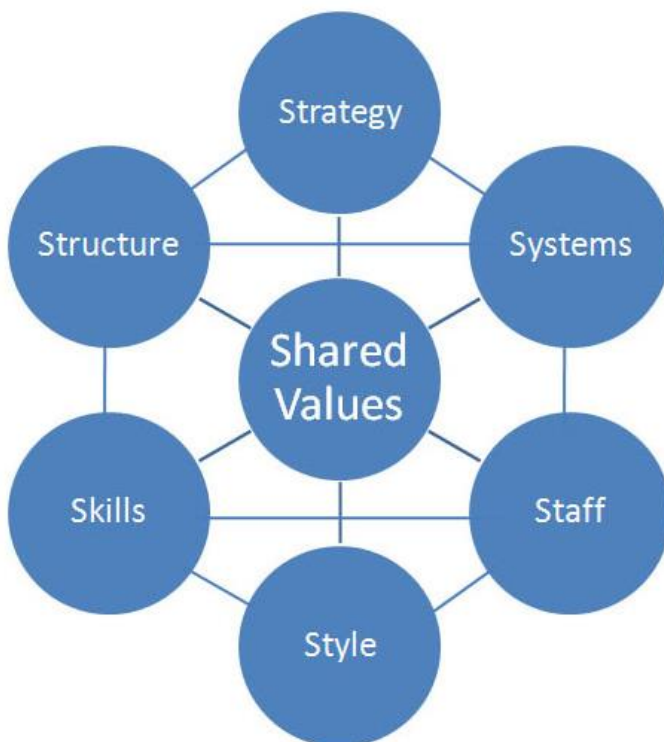


Bron: Ernst & Young's European Attractiveness Survey 2013

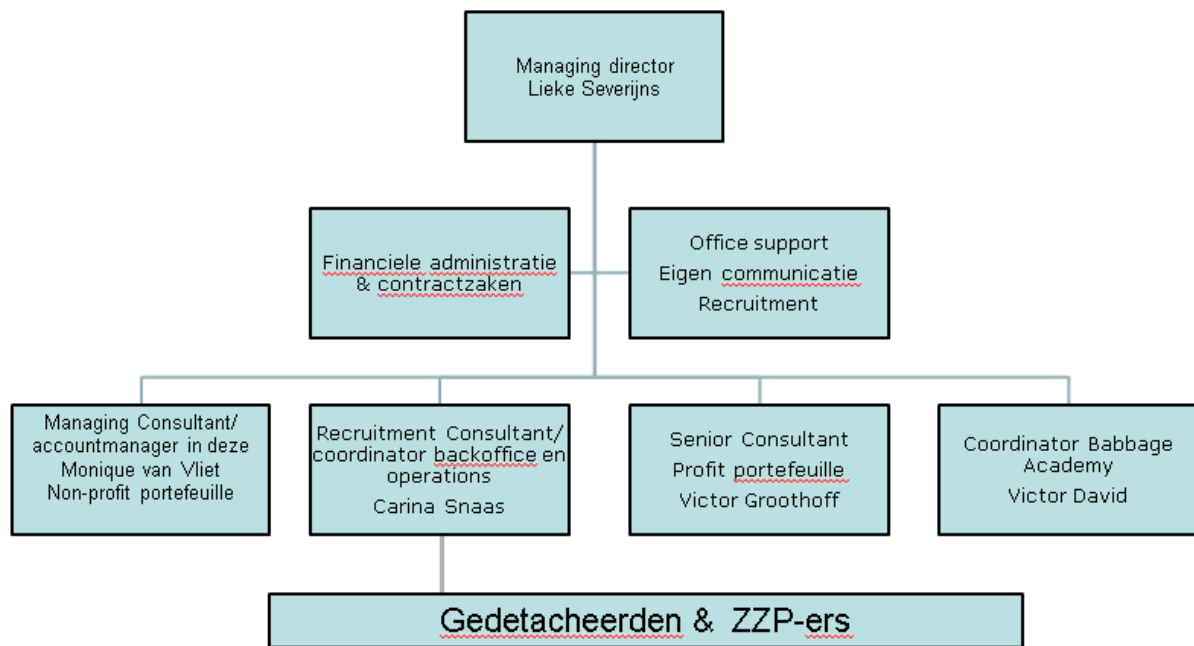
14.17 Vijf krachten model van Porter



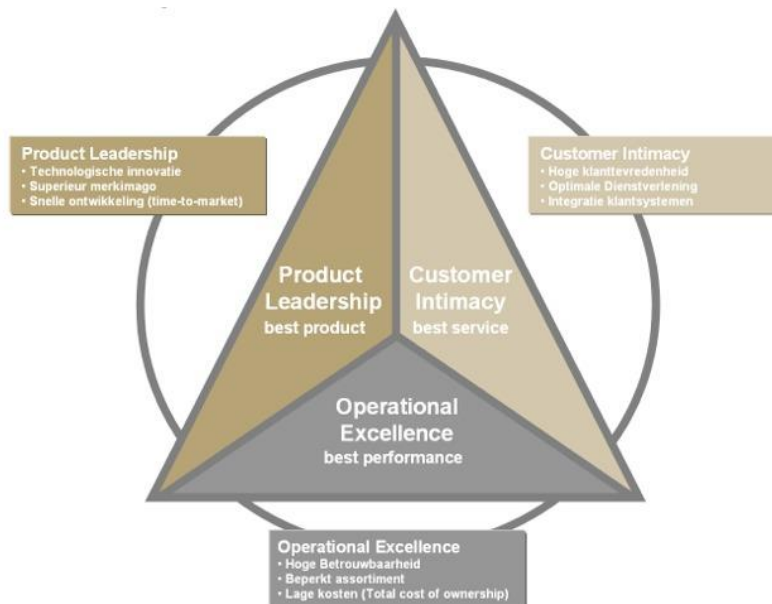
14.18 7s model



14.19 Organogram Babbage Internationals



14.20 Treacy en Wiersema model



14.21 Uitleg verwijzers

- A. De NFIA, is een overheidsinstantie, die zich bezig houdt met het werven van Internationale organisaties. De NFIA promoot Nederland als vestigingsland en biedt daarnaast advies en diensten aan bij het opzetten van een bedrijf in Nederland.
- B. De gemeentes: Amsterdam, Den Haag, Rotterdam en Utrecht hebben verschillende Investment Agencies(IA). Deze IA zijn gericht op buitenlandse bedrijven die zich in Nederland vestigen. Elk IA promoot zijn gemeente als de meest ideale vestigingslocatie. Tevens biedt de desbetreffende IA diensten en advies aan bij het opzetten van een vestiging.
- C. Chamber of commerce; is een non-profit organisatie en gericht op buitenlandse organisaties, die uit hetzelfde land komen en die in Nederland zijn gevestigd. Daarnaast kunnen Nederlandse bedrijven die handel voeren met het desbetreffende land, zich ook aanmelden.
- D. Business clubs; maandelijks worden er borrels georganiseerd die in het teken staan van netwerken. Op die manier kan Babbage International zichzelf profileren.
- E. Expat centers; deze instanties zijn gericht op het privé leven van de expat. Zij ondersteunen de expat door middel van het aanbieden van voorzieningen/diensten.
- F. Trustkantoren: Voordat het vestigingsland wordt gekozen, kijkt men eerst "Hoe fiscaal gunstig Nederland is om zich te vestigen", trustkantoren geven advies hierover. Aan de hand van onder andere deze factor kiest een organisatie zijn vestigings locatie uit.

Deze instanties hebben allemaal een overlap in elkaar. Op het moment dat een bedrijf tot besluit is gekomen om haar vestiging in Nederland te vestigen, spelen meerdere instanties op het zelfde moment een rol.

Babbage Company kan van grote toegevoegde waarde zijn op het moment dat een (onlangs) gevestigde organisatie opzoek is naar marketing/communicatie/online professionals.

Door continu frequent contact te hebben met deze instanties, kan Babbage Company op die manier haar Internationale label op de kaart zetten.

Deze instanties gebruiken hun eigen netwerk bij het doorverwijzen naar andere organisaties, als Babbage International deel uit kan maken van hun netwerk zal op die manier de klant naar Babbage Company komen.