



Digitale Gids: De weg naar groei

Raymond Bramer

Juni 2008

**DIGITALE GIDS**

WWW.DIGITALEGIDS.NL

30 juni 2008

Marketingplan Digitale Gids B.V.

Auteur:

Raymond Bramer

S0066036

Technische Bedrijfskunde

Universiteit Twente

Afstudeercommissie:

Drs. P. Blik

Dr. E. Constantinides

Dhr. C. Paalhaar

Voorwoord

Na elf maanden zwoegen is er een eind gekomen aan mijn bacheloropdracht, waarvoor ik een marketingplan heb opgesteld voor Digitale Gids B.V. Het is voor mij een zeer leerzame ervaring geweest om dit plan op te stellen. Hoewel de opdracht nu afgerond is en het marketingplan klaar is, begint de echte uitdaging pas, namelijk het uitvoeren van dit plan. Ik heb dit plan niet alleen kunnen maken, en ik wil daarom een aantal mensen bedanken voor hun hulp, steun of kritische reflectie.

Allereerst wil ik Christian Paalhaar bedanken voor het mogelijk maken van deze opdracht. Ondanks dat het voor hem geen makkelijker periode is geweest heeft hij mij voorzien van de informatie die ik nodig had om deze opdracht uit te voeren. Ook wil ik hem bedanken voor de soepele en geduldige opstelling die hij hanteerde gedurende het uitvoeren van deze opdracht, met name met betrekking tot mijn andere verplichtingen.

Daarnaast wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor het helpen bij het uitvoeren van deze opdracht, met name Danny Davelaar en Nick Gralike omdat ik veel overleg met hun heb gevoerd en zij tijd hebben gestoken in het kritisch becommentariëren van het eindresultaat om het zo nog beter te maken, en mijn ouders wil ik bedanken voor het aanhoren van mijn klaagzang als ik weer eens teveel hooi op de vork genomen had.

Tot slot wil ik de leden van de afstudeercommissie, Drs. Patrick Bliet en Dr. Efthymios Constantinides, bedanken voor hun kritische reflectie en aanwijzingen op punten waar het marketingplan verbeterd kon worden.

Raymond

Vriezenveen, 30 juni 2008.

Managementsamenvatting

Dit marketingplan voor Digitale Gids B.V. is opgesteld met het volgende doel:

“Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een marketingplan en een marketingstrategie voor Digitale Gids B.V. waarmee dit bedrijf per 30 juni 2009 tweeduizend betalende klanten en 150.000 unieke bezoekers per maand op haar website kan hebben.”

De strategie die Digitale Gids B.V. nu voert lijkt niet rendabel. Uit een pilot is gebleken dat de dienst die Digitale Gids B.V. biedt veel potentie heeft, met name door het E blad systeem en het feit dat de klant alle mogelijkheden van de site kan gebruiken voor één standaard bedrag. Echter de strategie die Digitale Gids B.V. hanteerde om aan klanten te komen lijkt niet rendabel te zijn. De afhankelijkheid van callcenters voor de verkoop van abonnementen is niet gewenst, want het verkopen van abonnementen op deze wijze gaat te traag en bovendien is het erg duur.

In dit marketingplan is door middel van een interne en externe analyse bepaald waar de sterke en zwakke punten van Digitale Gids B.V. liggen, en waar de kansen en bedreigingen in de omgeving liggen. De belangrijkste sterke punten van Digitale Gids B.V. zijn het alles-in-één pakket, het E-blad systeem en het feit dat de site www.digitalegids.nl goed scoort in de zoekmachines. De belangrijkste zwakke punten van het bedrijf zijn het gebrek aan financiële middelen en het gebrek aan historische prestatiecijfers om uitspraken mee te staven. Deze zwakke punten ontstaan beiden doordat Digitale Gids B.V. een startend bedrijf is.

De belangrijkste kansen voor Digitale Gids B.V. zijn de sterk groeiende markt voor local searches en de recente afkeer van de gevestigde orde op deze markt in verband met tariefsverhogingen die zij doorgevoerd hebben. De belangrijkste bedreigingen zijn het feit dat het aantal bedrijven dat zich, op welke manier dan ook, richt op de markt van local searches stijgt en de dreigende economische teruggang die voor de deur staat. Op basis van deze sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen zijn een aantal belangrijke kwesties geïdentificeerd op basis waarvan verdere uitwerking van de strategie en marketingstrategie is uitgevoerd.

De belangrijkste concurrenten voor Digitale Gids B.V. zijn De Telefoongids, Gouden Gids, ilocal en KellySearch. Digitale Gids B.V. wil de markt betreden met een dienst die niet alleen voor grote bedrijven, maar ook voor kleine bedrijven interessant is, en het verschaft zich daardoor toegang tot een veel groter deel van de markt dan waar concurrenten zich op richten.

Omdat de dienst die Digitale Gids B.V. levert in feite voor alle economisch actieve bedrijven geschikt is, moeten alle branches uiteindelijk benaderd worden. De volgorde van benadering moet op basis van het E blad bepaald worden, en op basis van inschatting van de eigenaar van Digitale Gids B.V. en contact met een aantal makelaars is bepaald dat de makelaarsbranche als eerste benaderd moet worden. Vervolgens moeten branches benaderd worden die een middelmatig voordeel kunnen verkrijgen door gebruik te maken van het E blad en als laatste moeten bedrijven benaderd worden die naar verwachting weinig tot geen voordeel van dit systeem kunnen behalen. Per branche kunnen vervolgens acht categorieën onderscheiden worden, op basis van de volgende criteria:

- 1: Adverteert het bedrijf op de website van concurrenten.
- 2: Heeft het bedrijf een eigen website.
- 3: Levert het bedrijf aan eindgebruikers.

Alle bedrijven en instellingen kunnen in deze segmenten ingedeeld worden. Vervolgens kunnen de schijven die het meest interessant zijn binnen elk segment intern benaderd worden. De schijven waar minder potentie in zit binnen een bepaalde branche kunnen dan aan een callcenter overgelaten worden. Zodoende haalt het callcenter klanten binnen uit schijven met minder potentie en kan Digitale Gids B.V. zelf maximaal rendement halen uit de best presterende schijven.

Tegelijkertijd met het benaderen van de bedrijven uit een bepaalde branche moeten bezoekers getrokken worden die interesse hebben in bedrijven uit deze branche. Dit zal deels gebeuren doordat er meer content op de site www.digitalegids.nl komt, en dit zal deels met advertenties op andere websites gerealiseerd moeten worden. Afhankelijk van de branche waarin Digitale Gids B.V. bedrijven en bezoekers probeert te trekken moeten verschillende advertentiemethodes ingezet worden.

Om klanten en bezoekers aan te spreken, en om een goede positionering te realiseren is in dit verslag gekozen voor het motto: "De meest complete bedrijvengids!" Deze positionering moet door het hele bedrijf uitgestraald worden, zowel naar de klant als naar de bezoeker. Hiertoe moet Digitale Gids B.V. proberen de profielen van de klanten zo compleet mogelijk te krijgen.

Het E blad systeem is in het aantrekken van nieuwe klanten een belangrijk systeem en dit systeem kan daarom gebruikt worden om een concurrentievoordeel te behalen. Door het octrooi kunnen andere bedrijven dit niet zomaar aanbieden, en de mogelijkheden van het systeem zijn dusdanig goed dat hier gebruik van gemaakt moet worden.

Verwacht wordt dat voor een verkoopprijs van € 349,00 (excl. BTW) ongeveer 700 bezoekers een profiel moeten bezoeken om de klant tevreden te stellen. De verdeling tussen bezoekers die komen zonder adverteren en de bezoekers die komen met adverteren zal daarbij op ongeveer 50/50 liggen.

Als de strategie die in dit marketingplan is verwerkt uitgevoerd wordt moet het mogelijk zijn om niet alleen de doelstellingen te behalen, maar ook nog eens winst te maken, wat goed is voor de continuïteit en de waarde van het bedrijf.

Inhoudsopgave

Voorwoord.....	2
Managementsamenvatting	3
Inhoudsopgave.....	5
1: Inleiding	8
1.1 Digitale Gids B.V.	8
1.2 Local searches	8
2: Onderzoeksopzet.....	9
2.1 Aanleiding tot dit onderzoek	9
2.2 Doelstellingen	9
2.3 Vraagstelling	9
2.4 Begripsbepaling	9
2.4.1 Afbakening van het onderzoek	9
2.4.2 Operationalisering	10
3: Theoretisch kader.....	11
3.1 Situatie analyse	11
3.1.1 Interne analyse	11
3.1.2 Externe analyse.....	12
3.2 SWOT	14
3.3 Doelstelling en strategie	15
3.3.1 Doelstellingen	15
3.3.2 Strategie	15
3.4 Marketing strategie.....	16
3.4.1 Segmentering.....	16
3.4.2 Doelgroepkeuze	17
3.4.3 Positionering.....	17
3.5 Marketing mix	18
3.6 Implementatie	18
3.7 Theoretisch kader	19
4: Interne analyse.....	20
4.1 Doelstelling	20
4.1.1 Missie.....	20
4.1.2 Korte termijn doelen	20
4.1.3 Middellange termijn doelen (2-5 jaar).....	21
4.2 Strategie.....	21
4.2.1 Globale strategie	21
4.2.2 Strategie op collectief niveau	21
4.2.3 Strategie op bedrijfsniveau.....	21
4.2.4 Strategie op functioneel niveau.....	21
4.3 Organisatiestructuur	22
4.4 Financiële situatie	23

4.5 Sterke en zwakke punten.....	23
4.6 Conclusie.....	24
5: Externe analyse	25
5.1 Klanten.....	25
5.1.1 Wie zijn onze klanten?.....	25
5.1.2 Wat doen onze klanten met onze producten?.....	26
5.1.3 Waar kopen onze klanten onze producten?.....	26
5.1.4 Wanneer kopen onze klanten onze producten?	26
5.1.5 Waarom kopen onze klanten onze producten?.....	27
5.1.6 Conclusie.....	27
5.2 Bezoekers.....	27
5.2.1 Wie zijn onze bezoekers?.....	27
5.2.2 Wat doen onze bezoekers op onze website?	28
5.2.3 Waar gebruiken bezoekers onze website?	28
5.2.4 Wanneer gebruiken bezoekers onze website?.....	28
5.2.5 Waarom gebruiken bezoekers onze website?	28
5.2.6 Conclusie.....	29
5.3 Concurrenten.....	29
5.3.1 Gouden Gids	30
5.3.2 De Telefoongids.....	32
5.3.3 ilocal	34
5.3.4 Kellysearch.....	36
5.3.5 Overige concurrenten	37
5.3.6 Conclusie.....	38
5.4 Bedrijfstakanalyse	39
5.5 Algemene omgeving.....	39
5.6. Conclusie.....	40
6: SWOT analyse	41
6.1 SWOT	41
6.2 Visie.....	41
6.3 Confrontatie	43
7: Doelstellingen en strategie	45
7.1 Doelstelling.....	45
7.2 Strategie.....	46
8: Marketingstrategie.....	48
8.1 Segmentering.....	48
8.2 Doelgroepkeuze.....	50
8.3 Positionering.....	51
8.3.1 Huidige positionering.....	51
8.3.2 Positionering van concurrenten.....	52
8.3.3 Toekomstige positionering	52

9: Marketingmix	53
9.1 Product	53
9.1.1 <i>Wijzigingen t.b.v. positionering</i>	53
9.1.2 <i>Wijzigingen t.b.v. functionaliteit</i>	53
9.2 Prijs	55
9.3 Promotie	55
9.3.1 <i>Klanten</i>	56
9.3.2 <i>Bezoekers</i>	57
9.3.3 <i>Naamsbekendheid</i>	57
9.4 Plaats	58
9.5 Personeel	58
9.6 Proces	59
9.7 Fysiek bewijs (physical evidence)	60
10: Implementatie	61
10.1 Planning	61
10.2 Financiële prognose	62
10.3 Liquiditeitsbegroting	62
11: Conclusies en aanbevelingen	63
11.1 Conclusies	63
11.2 Aanbevelingen	64
Bronvermelding	66
Bijlage 1: Klantenlijst	68
Bijlage 2: Profiel llocal bezoekers	70
Bijlage 3: Concurrentenlijst	73
Bijlage 4: Segmentering en Doelgroepkeuze	74
Bijlage 5: Tarieven Digitale Gids B.V.	75
Bijlage 6: Uitwerking van de begrote kosten	76
Bijlage 7: Liquiditeitsbegroting	77

1: Inleiding

1.1 Digitale Gids B.V.

Digitale Gids B.V. is opgericht in 2007. Het idee van Digitale Gids is ontstaan tijdens een afstudeerproject, en is later binnen een multimediatebedrijf verder uitgewerkt en ontwikkeld. In 2007 is de website www.digitalegids.nl gelanceerd. Deze website vormt de kern van de onderneming.

Op www.digitalegids.nl kunnen bezoekers bedrijfsinformatie vinden van alle bedrijven en instellingen die ingeschreven staan bij de Kamer van Koophandel. De zoekopdracht van de bezoeker kan toegespitst worden op een bepaalde regio, waardoor zoekopdrachten de vorm "Ik zoek een bakker binnen een straal van tien kilometer van mijn huidige locatie" kunnen krijgen. Vandaar de term local searches.

Als een bedrijf geen abonnement heeft afgesloten bij Digitale Gids B.V., dan wordt een aantal standaard KvK gegevens getoond zoals adres, telefoonnummer en de branche waarin dit bedrijf actief is. De pagina wordt verder voorzien van advertenties van andere bedrijven, en er bestaat geen mogelijkheid om een website link toe te voegen.

Op het moment dat een bedrijf een abonnement afsluit bij Digitale Gids B.V. kan het bedrijf additionele informatie over het bedrijf plaatsen en krijgt het een heel aantal middelen om bezoekers van www.digitalegids.nl informatie te verschaffen over het bedrijf. Dit alles moet ervoor zorgen dat de bezoeker van www.digitalegids.nl klant wordt bij dit bedrijf.

Daarnaast beschikt Digitale Gids B.V. over het geotraceerde E-blad systeem. Dit systeem biedt bedrijven de mogelijkheid om prijslijsten, foldermateriaal en andere paperassen snel en eenvoudig digitaal te presenteren, zowel op www.digitalegids.nl als op hun eigen website.

1.2 Local searches

De term "local searches" houdt in dat bezoekers van een website hun zoekopdrachten aan kunnen passen op een bepaalde regio. Om te zoeken naar een bepaalde dienst die geleverd wordt in of rondom Enschede, is het niet voldoende om alleen het zoekwoord Enschede toe te voegen aan de zoekopdracht om alle bedrijven in die regio opgesomd te krijgen. Bedrijven in Hengelo zullen dan bijvoorbeeld niet weergegeven worden.

Vandaar dat er een andere zoekmethode gebruikt moet worden dan de standaard zoekmachines om deze manier van zoeken te faciliteren. Het zoeken op regio wordt vaak via de postcode gestuurd. Een bezoeker kan in een bepaald postcodegebied zoeken binnen een gegeven straal naar de bedrijven die aanbieden waar deze bezoeker naar op zoek is. Digitale Gids B.V. is één van de bedrijven die hierop inspeelt, naast een aantal grote spelers als Gouden Gids en ilocal.

Steeds meer bedrijven proberen een graantje mee te pikken in deze markt. Dat is begrijpelijk, want het aantal zoekopdrachten dat als local search aangemerkt kan worden neemt sterk toe. In 2007 is vijftien tot twintig procent van alle zoekopdrachten lokaal gericht, en verwacht wordt dat deze markt in Nederland 100 miljoen euro zal omvatten (Mey, 2007).

2: Onderzoeksopzet

2.1 Aanleiding tot dit onderzoek

Digitale Gids B.V. is een spin-off van een multimediabedrijf uit Tubbergen. Per 1 juni 2007 is de website www.digitalegids.nl online. Deze website is een portal waar bedrijven hun bedrijfsgegevens en reclame tegen betaling kunnen aanbieden aan de bezoekers van deze website.

Digitale Gids B.V. wil zich als nieuwkomer vestigen op de markt van local searches, en om een serieuze speler op deze markt te worden is het dus zaak om de bedrijfsopzet goed voor te bereiden. Daarom heeft de eigenaar van Digitale Gids B.V. gevraagd een marketingstrategie op te stellen waarmee Digitale Gids B.V. de markt kan betreden.

2.2 Doelstellingen

Digitale Gids B.V. stelt zichzelf buiten dit verslag een aantal doelstellingen. Dit bedrijf wil op 30 juni 2009 1200 betalende klanten hebben, en 150.000 unieke bezoekers per maand. Voor de betalende klanten heeft Digitale Gids B.V. een goed onderbouwd plan om dit te bereiken. Voor de bezoekers heeft Digitale Gids B.V. nog geen plan van aanpak opgesteld om dit doel te bereiken. Aan de hand van deze gegevens is in samenwerking met de eigenaar van Digitale Gids B.V. de volgende doelstelling voor dit onderzoek opgesteld:

“Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een marketingplan en een marketingstrategie voor Digitale Gids B.V. waarmee dit bedrijf per 30 juni 2009 tweeduizend betalende klanten en 150.000 unieke bezoekers per maand op haar website kan hebben.”

2.3 Vraagstelling

Het doel van het onderzoek is een marketingplan en -strategie opstellen. De antwoorden op de deelvragen moeten dus tezamen leiden tot dit plan en deze strategie. Om het doel van dit onderzoek te bereiken zijn de volgende deelvragen opgesteld:

1. *Hoe is de interne situatie bij Digitale Gids B.V.?*
2. *Hoe is de externe situatie voor Digitale Gids B.V.?*
3. *Welke sterke en zwakke punten heeft Digitale Gids B.V., en hoe kunnen deze punten ingezet worden om met de kansen en bedreigingen uit de omgeving om te gaan?*
4. *Welke strategische keuzes volgen uit deze analyse?*
5. *Op welke klanten moet Digitale Gids B.V. zich richten, en hoe moet Digitale Gids B.V. dit doen?*
6. *Welke marktbenadering moet gehanteerd worden om de toegevoegde waarde die Digitale Gids B.V. biedt bij de klant te krijgen?*
7. *Hoe kan het opgestelde marketingplan het beste geïmplementeerd en uitgevoerd worden?*

2.4 Begripsbepaling

2.4.1 Afbakening van het onderzoek

Digitale Gids B.V. wil zich in eerste instantie alleen profileren op het internet op de Nederlandse markt. Dit onderzoek beperkt zich dan ook uitsluitend tot klanten, concurrenten en bezoekers die op deze markt actief zijn. Concurrentie van papieren gidsen en dergelijke zijn dus niet meegenomen.

2.4.2 Operationalisering

Het onderscheid tussen klanten en bezoekers heeft enige uitleg. De definitie van een klant volgens Van Dale is: "Iemand die van de diensten van een handelaar, vakman enz. gebruik wenst te maken." Hierin staat niets over een betaling. Kenmerkend is voor bijna alle vindbare definities van de term klant dat een betaling niet een vereiste is om een klant te zijn. Dit maakt dat zowel de betalende bedrijven als de bezoekers van Digitale Gids B.V. als klant aan te merken zijn. Om misverstanden te voorkomen zullen in dit onderzoek de volgende definities gelden:

Klant: Een klant is een organisatie die een abonnement afsluit bij Digitale Gids B.V. om zodoende bezoekers van deze website informatie over zijn of haar bedrijf en producten en/of diensten te verschaffen.

Bezoeker: Een bezoeker is een gebruiker van de website www.digitalegids.nl. Hij of zij gebruikt deze website om bedrijven te vinden die een product of dienst aanbieden waar de bezoeker naar op zoek is, of om informatie over bedrijven te verkrijgen.

3: Theoretisch kader

Elk bedrijf dat een product, dienst of merk in de markt wil zetten, moet een marketingplan hebben om haar doelen te bereiken. Het marketingplan is een van de belangrijkste resultaten van het marketingproces (Kotler, 2003). Om een marketingplan op te stellen zal in dit verslag gebruik worden gemaakt van de beschrijving die Kotler hiervan geeft, zij het met enkele aanpassingen.

Deze aanpassingen zijn veelal gedaan omdat het marketingplan van Kotler uitgaat van een bedrijf met een verleden, een heden, en een toekomst. Digitale Gids B.V. is een beginnend bedrijf, en heeft dus alleen een heden, en een toekomst. Dit leidt ertoe dat enkele onderdelen van zijn theorie onbruikbaar zijn voor toepassing op Digitale Gids B.V. Waar afgeweken wordt van Kotler's theorie zal dit aangegeven worden, en zal aangegeven worden welke theorie gebruikt is om dat onderdeel van de marketingstrategie te onderbouwen.

3.1 Situatie analyse

Kotler geeft aan dat een marketingplan begint met een analyse van de huidige situatie. Dit moet leiden tot een goed beeld van deze situatie, en het moet de sterke en zwakke punten van het bedrijf, alsmede de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving van het bedrijf in kaart brengen.

3.1.1 Interne analyse

Om een goede situatieanalyse uit te voeren moet gekeken worden naar factoren in de interne en externe omgeving. De interne situatie kan op vele manieren uitgevoerd worden. Omdat Digitale Gids B.V. een beginnend bedrijf is, zijn er geen resultaten waarop teruggevallen kan worden, en kunnen er dus geen prestaties worden geanalyseerd. Daarom moet de interne analyse in dit geval uitgevoerd worden aan de hand van een theorie die als uitgangspunt het beginpunt van het bedrijf neemt.

Kotler geeft aan dat een interne analyse uitgevoerd kan worden door de checklist die hij hiervoor heeft opgesteld af te vinken. Van de 25 punten op deze checklist zijn er 23 gebaseerd op prestaties uit het verleden of zijn de punten niet toepasbaar op Digitale Gids B.V. Alsem geeft in "Strategische marketingplanning" een interne analyse die wel uitvoerbaar is als beginnend bedrijf. Hij geeft aan dat voor een goede analyse gekeken moet worden naar de doelen, de strategie, de bedrijfsorganisatie, de financiële situatie, en de sterke en zwakke punten van het bedrijf (Alsem, 2005).

Doelen

Een doel is datgene wat een manager wil bereiken: Een gewenst resultaat (Alsem, 2005). De doelstelling kan opgedeeld worden in vier delen, namelijk de missie en de strategische, tactische en operationele doelen. De missie is de reden waarom het bedrijf bestaat. De strategische, tactische en operationele doelen zijn doelen die op deze niveaus gesteld en behaald moeten worden (Daft, 2003). Deze indeling zal worden gehanteerd omdat het op zowel korte als lange termijn een goede methode is om de gestelde doelen te analyseren. Bovendien is deze indeling goed bruikbaar om een strategie op te stellen die leidt tot het bereiken van deze doelen.

Strategie

Om doelstellingen op middellange en lange termijn te bereiken zijn er de globale strategieën (grand strategies). Deze strategieën vallen in te delen in 3 categorieën, te weten groei, stabiliteit en bezuiniging (Daft, 2003). Naast deze strategie, die de middellange termijn doelstellingen moet bereiken is er een expliciete strategie die vooral de korte termijn doelstellingen moet realiseren.

Deze strategie is vooral gericht op waardecreatie (Daft, 2003). Deze waardecreatie kan gerealiseerd worden op drie niveaus, te weten collectief niveau (corporate level), bedrijfsniveau (business level) en functioneel niveau (functional level).

De strategie op collectief niveau geeft aan op welke markt het bedrijf zich begeeft om haar doelen te bereiken. Op het bedrijfsniveau wordt gekeken hoe een bedrijf concurreert met andere bedrijven, en hoe het bedrijf kan groeien door het goed laten presteren van de huidige onderdelen. Op functioneel niveau wordt de strategie ontwikkeld om de strategie op businessniveau te ondersteunen. Dit omvat belangrijke functies zoals financiën, R&D, marketing en productie (Daft, 2003).

Bedrijfsorganisatie

De structuur van een organisatie kan op verschillende manieren geanalyseerd worden. Omdat Digitale Gids B.V. op dit moment een bedrijf is zonder personeel, zijn termen als hiërarchie, bereik van management en mate van centralisatie of decentralisatie irrelevant. Wel is het van belang om de verschillende functies te definiëren, om zo enige structuur aan te brengen in de onderneming. Daarom zal gekeken worden naar de verschillende taken of functies die uitgevoerd moeten worden binnen de onderneming, en zal vervolgens aangegeven worden hoe dit op dit moment ingedeeld is. De structuur zal geanalyseerd worden aan de hand van de departementalisatie. Dit is de basis voor het groeperen van taken in departementen en departementen in de totale organisatie (Daft, 2003).

Financiële situatie

De analyse van de financiële positie van een onderneming kan volstaan door de bekende ratio's te berekenen en analyseren. Deze hebben betrekking op de liquiditeit (current ratio ofwel vlottende activa/vlottende passiva), de vermogensstructuur (solvabiliteit), de activiteiten (omzet/voorraad) en de winstgevendheid (rentabiliteit op het eigen vermogen) (Alsem, 2005). Enkele van deze ratio's zijn voor Digitale Gids B.V. niet bekend omdat er geen resultaten zijn om te vergelijken. Daarom is er geen winst/verlies rekening op te stellen. Om dit te compenseren zal een kort overzicht worden gegeven van de financiële situatie van Digitale Gids B.V. door middel van een balans van het bedrijf.

Sterke en zwakke punten

Tot slot moet er voor de interne analyse gekeken worden naar de sterke en zwakke punten van het bedrijf. Dit kan op twee manieren, namelijk door vergelijken met concurrenten (benchmarken) en door het oordeel van het management te pijken (Alsem, 2005). Omdat Digitale Gids B.V. nog nauwelijks prestaties heeft is benchmarken niet mogelijk. Er kan wel gekeken worden naar de prestaties van concurrenten, maar dit komt bij de externe analyse aan bod. Voor de analyse van sterke en zwakke punten zal dus afgegaan worden op het oordeel van het management.

3.1.2 Externe analyse

Om een externe situatieanalyse uit te voeren moet er gekeken worden naar de directe omgeving (task environment) en de algemene omgeving (general environment). De directe omgeving bestaat uit de klant, de concurrentie en de bedrijfstak. De algemene omgeving bestaat uit de aspecten in de externe omgeving die het bedrijf indirect beïnvloeden (Ferrell, Lucas, & Luck, 1994).

Er is voor deze indeling gekozen omdat veel modellen om de omgeving te beschrijven ook andere punten analyseren die bij Digitale Gids B.V. niet van toepassing zijn. Alsem (2005) wil bijvoorbeeld distributie en leveranciers betrekken in dit model. Aangezien deze niet aanwezig zijn bij Digitale Gids B.V. kunnen deze modellen niet integraal toegepast worden. Het model van Ferrell et al. kan wel compleet toegepast worden.

Directe omgeving

Als eerste punt uit de directe omgeving wordt de klant geanalyseerd. De klantanalyse kan uitgevoerd worden aan de hand van de 5W's (Ferrell, Lucas, & Luck, 1994):

- Wie zijn onze klanten?
- Wat doen onze klanten met onze producten?
- Waar kopen onze klanten onze producten?
- Wanneer kopen onze klanten onze producten?
- Waarom kiezen onze klanten onze producten?

Deze vragen zullen voor zowel de klant als voor de bezoeker beantwoord moeten worden. Voor de bezoekers zijn deze vragen als volgt opgesteld:

- Wie zijn onze bezoekers?
- Wat doen onze bezoekers op onze website?
- Waar gebruiken bezoekers onze website?
- Wanneer gebruiken bezoekers onze website?
- Waarom gebruiken bezoekers onze website?

Om een concurrentieanalyse uit te voeren moeten de volgende punten geanalyseerd worden (Ferrell, Lucas, & Luck, 1994):

- Wie zijn onze huidige en potentiële concurrenten?
- Wat is de grootte, de groei, de winstgevendheid, de doelstellingen en de strategieën van elk van deze concurrenten?
- Wat zijn de sterke en zwakke punten van de concurrentie?
- Hoe zijn de marketingcapaciteiten van de concurrenten op de punten product, distributie, promotie, en prijs?
- Hoe zullen concurrenten gaan reageren in verschillende situaties, en met name hoe zullen ze reageren op de plannen van Digitale Gids B.V.?

Voor de bedrijfstakanalyse komen de volgende punten aan bod (Ferrell, Lucas, & Luck, 1994):

- De huidige en potentiële omvang van de markt.
- Groei van de bedrijfstak.
- Structuur van de bedrijfstak.
- Kostenstructuur van de bedrijfstak.
- Distributiesystemen.
- Trends en ontwikkelingen.
- Identificatie van de belangrijkste succesfactoren.

Algemene omgeving

Het doel van de analyse van de algemene omgeving is het ontdekken van kansen en bedreigingen op lange termijn. Hierbij moet de nadruk liggen op het identificeren van lange termijn trends die relevant zijn voor het welzijn van het bedrijf (Ferrell, Lucas, & Luck, 1994). Dit is voor elk bedrijf anders, maar de meest bekeken aspecten van de externe omgeving zijn omschreven in de PESTEL analyse. Dat zijn de volgende punten:

- De technologische situatie.
- De economische situatie.
- De politieke situatie.
- De sociaal/culturele situatie.
- De demografische situatie.
- De situatie op het gebied van wetgeving.

3.2 SWOT

De complete evaluatie van de sterke en zwakke punten van een bedrijf, en de kansen en bedreigingen voor dit bedrijf heet een SWOT-analyse (Kotler, 2003). Om vanuit de situatieanalyse te komen tot strategische beslissingen over de te volgen koers moet deze SWOT-analyse uitgevoerd worden. De interne en externe analyses samen vormen de invoer voor de SWOT-analyse (Alsem, 2005).



Figuur 1: SWOT analyse (Wilde, 2007)

De SWOT analyse bestaat uit de volgende punten:

Sterktes en Zwaktes

Sterktes en zwaktes van een onderneming zijn intern: Ze hebben betrekking op het merk waarvoor een marketingplan wordt gemaakt. Hierbij moet gekeken worden naar positieve en negatieve punten die binnen of buiten het bedrijf spelen, die een gevolg zijn van het bestaan van het bedrijf. Zo is een goed imago gemeten bij klanten een sterkte, en geen kans (Alsem, 2005).

Kansen en bedreigingen

Een kans van een onderneming is een positieve ontwikkeling bij ongewijzigd beleid. Een bedreiging is een negatieve ontwikkeling bij ongewijzigd beleid. Zo kan de toenemende bereidheid voor het aanschaffen van producten via internet een kans zijn voor een onderneming. Dalende conjunctuurbewegingen kunnen een bedreiging zijn voor een onderneming (Alsem, 2005).

Confrontatiematrix

Vervolgens kan de verkregen informatie verwerkt worden in een confrontatiematrix. Hier worden sterktes en zwaktes gekoppeld aan kansen en bedreigingen, en vervolgens wordt bepaald hoe belangrijk deze koppeling is. Uiteindelijk volgen hieruit de belangrijkste strategische kwesties (of issues) waar Digitale Gids B.V. rekening mee moet houden.

Sterktes gekoppeld aan kansen moeten uitgebuit worden (Offensief). Sterktes gekoppeld aan bedreigingen moeten nauwlettend gevolgd worden en de sterktes van de concurrenten moeten benadrukt worden (Defensief). Zwaktes gekoppeld aan kansen moeten omgebogen worden in sterke punten om gebruik te maken van de kans (Schoon schip maken). En tenslotte moeten zwaktes gekoppeld aan bedreigingen zoveel mogelijk afgewend worden om problemen te voorkomen (Overleven) (Mandour, 2002).

3.3 Doelstelling en strategie

3.3.1 Doelstellingen

Aan de hand van de resultaten van de SWOT analyse en confrontatie worden de doelen van de onderneming opgesteld (Kotler, 2003). In dit verslag zijn de doelen gegeven in de opdracht. Om deze doelen te evalueren zijn er verschillende alternatieven.

Alsem (2005) geeft aan dat doelen specifiek, meetbaar, uitdagend en realistisch (SMUR) moeten zijn. Een andere methode om doelen te beoordelen is de SMART methode, wat staat voor specifiek, meetbaar, haalbaar, realistisch, en tijdgebonden. Alsem voeg hier dus het uitdagende aspect aan toe, maar laat de criteria om doelen tijdsgebonden te maken weg. Daft (2003) voegt hieraan toe dat doelen de belangrijkste aspecten van het bedrijf moeten omvatten, en dat ze gekoppeld moeten zijn aan beloningen.

In dit verslag zijn alle doelstellingen geformuleerd over een tijdsplan van een jaar. Omdat er bij Digitale Gids B.V. nog geen personeel is, is het niet mogelijk om het al dan niet halen van doelstellingen te koppelen aan beloningen. Daarom zal in dit verslag gebruikt worden gemaakt van de criteria van Alsem, waarbij rekening wordt gehouden met de tijdsplan en de belangrijke activiteiten van de onderneming.

3.3.2 Strategie

Vervolgens moet bepaald worden hoe Digitale Gids B.V. de markt moet benaderen. Kotler slaat de revisie van de strategie over in het marketingplan. In dit plan zal deze revisie wel worden uitgevoerd, omdat dit nog niet eerder is gebeurd.

Om deze revisie uit te voeren kunnen verschillende modellen gebruikt worden. Porter's generieke strategieën model is een van de meest bekende modellen. Daarnaast hebben Tracy & Wiersma een vergelijkbaar model opgesteld. Porter's model neemt de concurrentie als referentiepunt, en Tracy en Wiersma gaan uit van de wensen van de klant. Omdat Digitale Gids B.V. zich op een oligopolistische markt begeeft is het erg belangrijk om de concurrentie mee te nemen in de strategie. Daarom zal in dit verslag gebruik gemaakt worden van Porter's generieke strategieën model.

Porter zegt dat er vijf krachten zijn die de winstgevendheid en aantrekkelijkheid van een markt bepalen. Dit zijn onderhandelingskracht van leveranciers, onderhandelingskracht van klanten, de dreiging van nieuwe toetreders tot de markt, de bedreiging van vervangende producten of diensten en tot slot de rivaliteit binnen de markt. Deze vijf "krachten" bepalen de aantrekkelijkheid en winstgevendheid van de markt omdat zij de prijzen, kosten en de benodigde investeringen beïnvloeden (Porter, 1985).

De strategie die gekozen wordt om met deze vijf krachten om te gaan, bepaalt de mate van succes van het bedrijf binnen deze markt. Om beter te presteren dan de concurrentie moet een bedrijf een strategie kiezen waarbij het optimaal gebruik kan maken van zijn concurrentievoordelen. Hoewel een bedrijf vele sterktes en zwaktes ten opzichte van zijn concurrenten kan hebben, er maar twee types concurrentievoordeel zijn: lage kosten of differentiatie.

Naast de verschillende concurrentievoordelen is de scope waarop het bedrijf zich richt van belang. Als een bedrijf zich richt op een breed marktsegment is de scope dus breed, en waar het zich richt op een niche is de scope smal. Porter heeft hieruit drie verschillende strategieën opgesteld.

De eerste, de *kostenleider* strategie, richt zich op het verlagen van de productie- of servicekosten om een bepaald product of bepaalde dienst goedkoper aan te kunnen bieden dan de concurrenten. Hierbij zijn schaalgrootte en automatisering van processen vaak belangrijke aspecten.

Bij *differentiatie* zorgt het bedrijf ervoor dat het product of de dienst die zij aanbiedt uniek is in de markt op een bepaald gebied, waarbij dit unieke kenmerk van het product zeer gewaardeerd wordt door de klanten van het bedrijf.

Bij *focus* richt het bedrijf zich op een bepaald segment van de markt. Binnen dit segment zal het bedrijf nog altijd moeten kiezen tussen de keuze of het bedrijf differentieert of zich wil profileren als kostenleider.

	Product	Prijs
Brede focus	Differentiatie	Kostenleider
Gerichte focus	Focus (product)	Focus (prijs)

Figuur 2: Porter's Generieke strategieën

Als een bedrijf een concurrentievoordeel wil behalen en behouden zal het moeten kiezen welke voordelen het wil benutten, en op welke scope zij zich wil richten. Niet kiezen is ook een optie, Porter noemt dit de 'stuck in the middle' strategie. Hierbij zijn er geen concurrentievoordelen en wordt bijna nooit bovengemiddelde winst behaald (Porter, 1985).

3.4 Marketing strategie

3.4.1 Segmentering

Als de doelstellingen en strategieën helder geformuleerd zijn kan specifiek op de marketing ingegaan worden. Allereerst zal er een segmentering plaats vinden, en zal vastgesteld moeten worden wat de belangrijkste doelgroepen zijn. Een marktsegment is een groep klanten die een bepaalde behoefte delen (Kotler, 2003). Segmentering is nodig om de gehele markt in te delen in segmenten, waaruit vervolgens gekozen kan worden welke segmenten benaderd zullen worden.

Effectieve segmentering moet voldoen aan vijf eisen. Allereerst moet het segment meetbaar zijn. De omvang, koopkracht en kenmerken van de segmenten moeten meetbaar zijn. Daarnaast moet het segment substantieel zijn. Het moet groot en winstgevend genoeg zijn om te bedienen. Verder moet het segment toegankelijk zijn, het moet onderscheidend zijn en het moet bereikbaar zijn, zodat klanten reageren op de marketingmethoden die gebruikt worden (Kotler, 2003).

Om de business to business markt te segmenteren zijn er een aantal basisvariabelen belangrijk. Allereerst zijn er een aantal demografische factoren die van belang zijn: Welke markten moet het bedrijf bedienen, welk formaat bedrijven en in welke regio moeten het bedrijf bedrijven bedienen. Vervolgens naar operationele variabelen zoals welke technieken moet het bedrijf gebruiken, moet het bedrijf grootgebruikers of juist kleingebruikers bedienen en moet het bedrijf klanten bedienen die veel verschillende diensten of juist weinig diensten afnemen. Verder kan gesegmenteerd worden op aankoopvariabelen, situationele variabelen en persoonlijke eigenschappen (Kotler, 2003).

3.4.2 Doelgroepkeuze

Wanneer de markten gesegmenteerd zijn moet gekozen worden op welke segmenten Digitale Gids B.V. zich wil gaan richten, de zogenaamde doelgroepkeuze of targeting. Om de verschillende segmenten te evalueren moet een bedrijf naar twee factoren kijken: De aantrekkelijkheid van het segment en de doelen en middelen van het bedrijf. Heeft het gezien de middelen en doelen van het bedrijf zin om dit segment te benaderen, en is dit segment winstgevend en aantrekkelijk genoeg om te benaderen. Er zijn vijf strategieën om segmenten te selecteren (Kotler, 2003):

1: Enkel-segment concentratie: Hierbij richt het bedrijf zich op één segment van de markt. Met geconcentreerde marketing kan het bedrijf verrijkende kennis vergaren over de wensen en behoeftes van dit segment. Deze manier is wel risicovol, omdat het segment kan ontwikkelen in een niet interessant segment.

2: Selectieve specialisatie: Hierbij selecteert het bedrijf een aantal segmenten die passend en winstgevend zijn. Hierbij worden risico's gespreid.

3: Product specialisatie: Hierbij wordt een product of dienst gemaakt dat verkocht wordt aan verschillende segmenten. Hierbij is de focus niet zozeer op wat de marktsegmenten willen en nodig hebben, maar wat het bedrijf te bieden heeft. Een risico hiervan is dat het product of de dienst overbodig kan worden door vervangende producten of diensten.

4: Markt specialisatie: Bij deze strategie richt een bedrijf zich op een bepaald segment, en probeert dan vervolgens zoveel mogelijk behoeftes van dit segment te vervullen. Een gevaar hierbij is dat het segment waar het bedrijf zich op richt massaal gaat besparen op allerlei uitgaven.

5: Complete markt dekking: Hierbij probeert het bedrijf alle klantgroepen te bedienen met alle producten die het bedrijf kan bieden. Hiervoor moet het bedrijf zeer groot zijn. Hierbij kan het bedrijf zich met één product richten op de gehele markt, of het kan verschillende producten maken om de gehele markt in segmenten te bedienen.

3.4.3 Positionering

Vervolgens moet een strategie voor de positionering geformuleerd worden. Volgens Ries en Trout is positionering niet iets wat een bedrijf met het product of met de dienst doet, maar wat het met het geheugen van de klanten doet (Engels: the mind).

De meest eenvoudige manier om in het geheugen van de klant te komen, is om de eerste te zijn. De eerste in het geheugen van de potentiële klant zijn is dus de beste strategie. Concurrenten van bedrijven die deze eerste plaats hebben ingenomen hebben het moeilijk. Er zijn vier strategieën die een concurrent aan kan nemen (Ries & Trout, 1986):

1: Erken de positie van concurrenten, en maak er gebruik van bij je eigen positionering. Als een concurrent zich gepositioneerd heeft op een bepaalde positie, en deze concurrent is bekend bij de doelgroep van het bedrijf, dan is het naïef om het bestaan van deze concurrent te negeren. De klanten van dit bedrijf kennen de concurrent immers wel.

2: Positioneer jezelf op een plek die nog niet gebruikt wordt. Dit spreekt eigenlijk voor zich. Als in een bepaalde markt een positie bestaat die nog niet gebruikt wordt, dan kan hier gebruik van gemaakt worden. Een voorbeeld is suikervrije kauwgom of Max Havelaar koffie.

3: Herpositioneer de concurrentie. Door een bepaalde eigenschap van de concurrent negatief te belichten kunnen klanten gedemotiveerd raken om die producten of diensten te kopen, en besluiten bij een ander bedrijf te gaan kopen die wel positief op dit punt scoort.

4: De exclusiviteit club (we behoren tot de grootste drie). Dit wordt vaak door de kleinere van de drie gedaan om aan te geven dat dit bedrijf tot de top van de markt behoort.

3.5 Marketing mix

Als bekend is wie de belangrijkste doelgroepen van het bedrijf zijn, en hoe een bedrijf zichzelf in de markt wil zetten, kan bepaald worden hoe de klanten bereikt zullen gaan worden. Dit marketingplan zal worden uitgewerkt aan de hand van de marketingmix. De marketingmix is gedefinieerd als alle elementen waar een organisatie controle over heeft die ingezet kunnen worden om te communiceren met klanten of om de behoeftes van klanten te bevredigen (Zeithaml & Bitner, 2003).

Normaliter wordt gebruik gemaakt van het 4P model om de marketingmix vorm te geven. In services zijn deze 4P's ook belangrijk, maar zijn er een aantal extra factoren waar rekening mee gehouden moet worden, omdat de dienst tegelijkertijd geproduceerd en geconsumeerd wordt (Zeithaml & Bitner, 2003). Het nieuwe 7P model staat vrij vertaald voor product, plaats, promotie, prijs, mensen, fysiek bewijs en proces.

Het doel hiervan is het verhelderen en implementeren van de elementen die een bedrijf beheerst om te communiceren met klanten of om klanten tevreden te stellen (Kotler, 2003). Voor elk van deze elementen is gekeken hoe deze ingezet kunnen worden om de wensen van de klanten te vervullen.

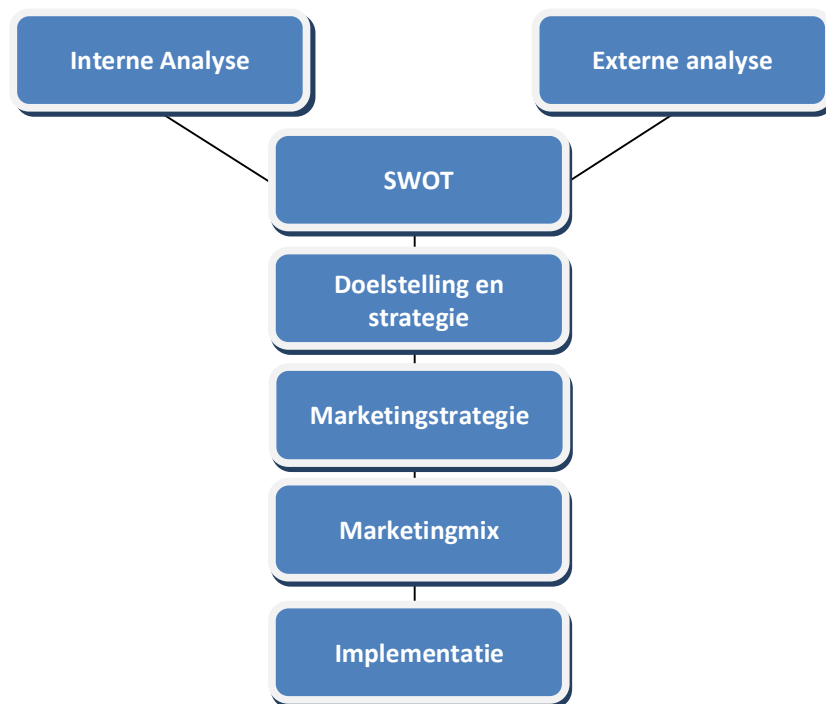
3.6 Implementatie

Tot slot moet een marketingplan een implementatietraject bevatten. Hierin moet aangegeven worden welke controlemiddelen voor het bijhouden en het aanpassen van het marketingplan er zijn, en hoe deze toegepast moeten worden (Kotler, 2003).

Om deze controle mogelijk te maken zal een planning gemaakt worden, dat als controlemiddel kan gebruikt worden voor de prestaties gedurende het jaar. Tevens zal in deze fase een financiële begroting gemaakt worden voor het jaar startend op 1 juli 2008 en eindigend op 30 juni 2009 en zal een liquiditeitsbegroting voor dit plan gemaakt worden om voorafgaande aan de uitvoering van dit marketingplan een idee te hebben van wat de resultaten zijn als de doelstellingen worden behaald.

3.7 Theoretisch kader

Het theoretische kader dat hiervoor is beschreven kan schematisch als volgt worden weergegeven:



Figuur 3: Theoretisch kader.

4: Interne analyse

Het doel van deze interne analyse is om in kaart te brengen wat de uitgangspositie van het bedrijf is, en om de sterke en zwakke punten van de onderneming te identificeren (Alsem, 2005). Zoals al aangegeven wordt de interne analyse veel gebruikt om prestaties vanuit het verleden te vergelijken met de doelstellingen. Omdat dit bij Digitale Gids B.V. niet mogelijk is, zal dit achterwege gelaten worden.

4.1 Doelstelling

Vanwege de structuur van Digitale Gids B.V., die verderop behandeld is, ligt de nadruk op de missie en de strategische doelstellingen. Deze laatste is opgedeeld in korte termijn en middellange termijn doelstellingen. De tactische en operationele doelen zijn nog niet geformuleerd, omdat Digitale Gids B.V. nog in de opstartende fase is.

4.1.1 Missie

Voor Digitale Gids B.V. is de missie als volgt gedefinieerd:

“Digitale Gids B.V. wil bedrijven en klanten met elkaar in contact brengen.”

4.1.2 Korte termijn doelen

De doelstelling voor Digitale Gids B.V. is ingedeeld in korte termijn doelen en middellange termijn doelen. Dit is gedaan omdat het belang van de middellange termijn doelen in acht genomen moet worden bij het stellen van de doelen op korte termijn. De doelen die Digitale Gids B.V. heeft opgesteld staan hieronder vermeld. Dit is aan de hand van de balanced scorecard van Kaplan & Norton gedaan om voor alle belangrijke aspecten van het bedrijf doelstellingen te formuleren.

Klantgerichte doelstellingen:

- 1200 betaalde accounts aangemaakt op 30 juni 2009.
- 150.000 unieke bezoekers per maand op 30 juni 2009.

Financiële doelstellingen:

- Omzet 2008/2009 (1 juli 2008 tot 30 juni 2009): € 500.000,- (Excl. BTW).
- Geen verlies maken over de periode (1 juli 2008 tot 30 juni 2009).

Innovatieve doelstellingen:

- Er moet een losgekoppelde versie van het E blad systeem komen.
- De website moet voortdurend aangepast worden aan de wensen van de klant en de wensen van de bezoekers.
- De klant moet nieuwe mogelijkheden krijgen om bezoekers te trekken waar dat mogelijk is.

Efficiëntie doelstellingen:

- Zoveel mogelijk taken uitbesteden naar andere bedrijven (klantenwerving, facturering, klantenservice, administratieve handelingen, aanpassingen aan de website, etc.).

4.1.3 Middellange termijn doelen (2-5 jaar)

Op de middellangere termijn maakt de Dhr. Paalhaar er geen geheim van dat hij van plan is om Digitale Gids B.V. te verkopen aan een geïnteresseerde partij. Mede hierom is het voor Digitale Gids B.V. op korte termijn niet van het grootste belang om winst te halen uit haar werkzaamheden. De waarde van het bedrijf speelt een belangrijkere rol in de doelstellingen. Officieel zijn er nog geen biedingen gedaan, maar binnen Digitale Gids B.V. zijn er wel bedrijven bekend die interesse hebben getoond in het opzetten of overnemen van een soortgelijke dienst.

4.2 Strategie

4.2.1 Globale strategie

Voor Digitale Gids B.V. is de globale strategie nu duidelijk gericht op groei. Deze groei moet vooral gerealiseerd worden door interne aangelegenheden als het binnenhalen van nieuwe klanten, en door het benaderen van marktsegmenten.

4.2.2 Strategie op collectief niveau

De strategie op dit niveau ligt grotendeels vast in de keuze van de markt waarin Digitale Gids B.V. zich begeeft. Digitale Gids B.V. heeft de volgende marktafbakening gedefinieerd:

“Digitale Gids B.V. biedt online advertentieruimte aan bedrijven, waarmee zij hun bedrijfsgegevens en producten kunnen presenteren, teneinde nieuwe klanten kunnen werven.”

Deze markt wordt door Digitale Gids B.V. bediend. Hiertoe zullen voor zover nu bekeken kan worden geen overnames of fusies nodig zijn of plaatsvinden. De strategie op dit niveau is dus niet van toepassing in het groeiproces van Digitale Gids B.V.

4.2.3 Strategie op bedrijfsniveau

De groei die gerealiseerd moet worden zal vooral uit dit niveau van strategie komen, en daarom is dit niveau erg belangrijk voor Digitale Gids B.V.

Als Porter's model van de Generieke strategieën wordt bekeken, dan valt de strategie die Digitale Gids B.V. wil hanteren onder een differentiatiestrategie. Digitale Gids B.V. wil de bezoekers van de website doorsturen naar de adverteerders, zodat zij nieuwe klanten binnen kunnen halen. Digitale Gids B.V. wil dit op een zodanige manier doen dat niet alleen de grote bedrijven bovenaan komen te staan, maar dat de kleinere bedrijven hier ook een kans op maken als ze hier de moeite voor doen. Daarom betaal je bij Digitale Gids B.V. niet voor de positie in de zoekresultaten, maar alleen voor een algemeen pakket aan hulpmiddelen, waarbij het aan de adverteerder is om met deze hulpmiddelen bovenaan de zoekresultaten te komen, en hiermee de interesse van de bezoekers te wekken.

De prijs van het pakket dat Digitale Gids B.V. biedt is lager dan die van de concurrenten. Toch is het niet de strategie van Digitale Gids B.V. om haar kosten zo laag mogelijk te houden. Digitale Gids B.V. heeft voor een lage prijs gekozen om toegang te hebben tot een veel groter deel van de markt dan haar concurrenten. In paragraaf 7.2 zal deze strategie geanalyseerd worden.

4.2.4 Strategie op functioneel niveau

Op functioneel niveau valt er voor Digitale Gids B.V. de volgende concrete strategie te formuleren. Omdat zoveel mogelijk taken uitbesteed worden is het vooral zaak dat de gecontracteerde partijen goed en efficiënt werken om de strategie op business level te ondersteunen. Voor Digitale Gids B.V.

is het meest belangrijke op functioneel niveau het vinden van betrouwbare partners die een goede prijs/kwaliteit verhouding kunnen leveren. Daarnaast is het voor Digitale Gids B.V. zeer van belang om te zorgen dat alle interne en externe activiteiten tezamen leiden tot het bereiken van de doelstellingen van het bedrijf.

De belangrijkste taak die nu uitbesteed is, is het zoeken naar nieuwe klanten. Hiervoor is een callcenter in de arm genomen. Met dit callcenter zijn een aantal afspraken gemaakt:

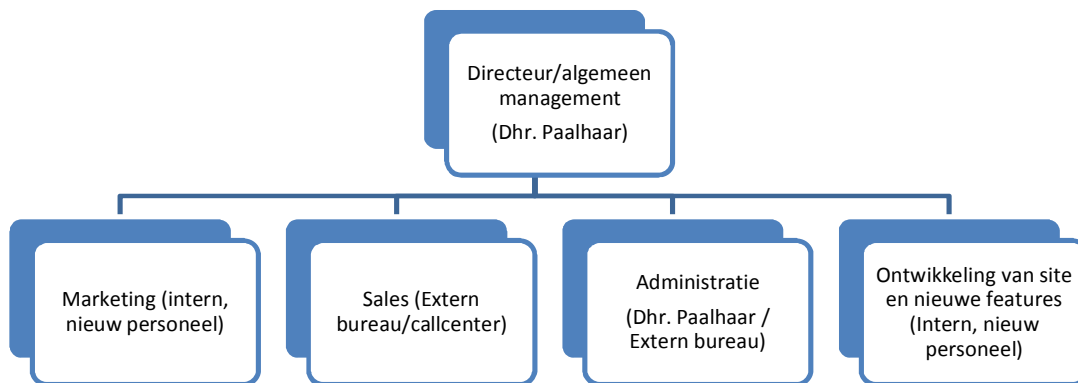
- 55 abonnementsverkopten per maand.
- € 264,- (Excl. BTW) aan commissie per abonnementsverkoop.
- Bij meer dan 55 abonnementsverkopten, € 100,- commissie per extra verkoop.

Bij een abonnementsverkoop betaalt een klant € 349,00 (excl. BTW). Het afsluiten van een abonnement levert dus direct meer op dan het kost, maar het is maar de vraag of met de resterende € 85,- genoeg geadverteerd kan worden om de klant tevreden te stellen.

Voor de taken die intern uitgevoerd worden, zoals de marketing en de ontwikkeling van nieuwe functies moet nog personeel aangenomen worden. Er is daarom nog geen strategie geformuleerd om deze taken uit te voeren.

4.3 Organisatiestructuur

Digitale Gids B.V. heeft op dit moment op de eigenaar na geen personeel in dienst. De structuur van de organisatie is dus niet aan te geven in taken en verantwoordelijke personeelsleden. Wel is het mogelijk om een overzicht van de belangrijkste taken te geven om te kijken hoe dit uitgevoerd moet gaan worden volgens de eigenaar van Digitale Gids B.V.



Figuur 4: Organogram Digitale Gids B.V.

Strikt genomen is dit een functionele organisatiestructuur. Voordelen hiervan is dat efficiënt met middelen omgegaan kan worden en dat specialisatie kan optreden, nadelen zijn dat het een nogal stugge inrichting van het bedrijf is, waardoor niet snel op veranderingen in de omgeving kan worden ingespeeld (Daft, 2003). Bij Digitale Gids B.V. liggen de taken die een persoon heeft of krijgt echter niet vast in een taakomschrijving. Dit komt voornamelijk omdat Digitale Gids B.V. een klein bedrijf is.

Zo zal waar nodig personeel ingezet worden bij andere taken dan waar hun primaire verantwoordelijkheden liggen, en zal deze structuur dus niet zeer strak toegepast worden. Daarom zijn de voor- en nadelen van deze of welke andere structuur dan ook niet direct nadrukkelijk merkbaar binnen Digitale Gids B.V.

4.4 Financiële situatie

Digitale Gids B.V. is ontstaan uit een multimediabedrijf in Tubbergen. In de opstartfase van Digitale Gids B.V. is er veel samengewerkt tussen deze twee bedrijven, en daardoor konden het idee en de website vrij goedkoop ontwikkeld worden. Begin 2008 zijn deze bedrijven uit elkaar gegaan, en verviel dus deze mogelijkheid. Op dit moment ziet de balans er ongeveer zo uit:

Activa		Passiva	
Materiële vaste Activa		Eigen vermogen	€ 400.000
<i>Inventaris</i>	€ 10.000		
Immateriële vaste activa		Vreemd vermogen	€ 0
<i>Website</i>	€ 240.000		
<i>Database</i>	€ 100.000		
Vlottende activa			
<i>Liquide middelen</i>	€ 50.000		
Totaal	€ 400.000		€ 400.000

Figuur 5: Balans Digitale Gids B.V. per 1 7 2008.

De waarderingen van de website, de database en de inventaris zijn schattingen, omdat er geen uren bijgehouden zijn om een accurate waardering van de website, het E blad systeem en de database te geven. De waarderingen hiervoor zijn daarom discutabel. Belangrijker is dat er geen externe investeerders zijn, en ook geen schulden. Daarom is de solvabiliteit op dit moment 100 procent.

De current ratio voor Digitale Gids B.V. is oneindig hoog, omdat er geen kortlopende schulden zijn. Dit komt doordat er op dit moment geen bedrijfsactiviteit is, en alle kortlopende schulden reeds afgehandeld zijn. Ook de ratio voor activiteit en winstgevendheid zijn niet te berekenen omdat er geen resultaten zijn om te beoordelen, en er op dit moment nog geen bedrijfsactiviteit is.

Daarnaast is van belang dat er ongeveer € 50.000 beschikbaar is in liquide middelen. Dit is dus op dit moment het startkapitaal waarmee dit marketingplan uitgevoerd zal moeten worden. Tussentijdse verdiensten komen hier uiteraard bij op, maar het is belangrijk om niet meer uit te geven dan dat er binnenkomt. Daarom is voor het uiteindelijke plan bij de implementatie ook een liquiditeitsbegroting gemaakt.

4.5 Sterke en zwakke punten

Omdat er nog geen resultaten zijn om te analyseren is aan de eigenaar gevraagd de sterke en zwakke punten van de onderneming te noemen. In een gesprek met hem zijn de volgende punten naar voren gekomen:

Sterke punten:

- E blad.
- Een lage prijs waarbij klanten toegang krijgen tot alle mogelijkheden.
- Weinig tot geen vaste lasten.
- Goed doordacht en compleet product.
- Geïnteresseerde partners voor het aantrekken van nieuwe klanten.

Zwakke punten:

- Relatief weinig financiële middelen.
- Geen naamsbekendheid.
- Geen historische prestatiecijfers om klanten te overtuigen.
- Weinig bezoekers.
- Onvoldoende personeel/capaciteit.
- Veel bedrijven die actief zijn in andere markten proberen een graantje mee te pikken.

4.6 Conclusie

Digitale Gids B.V. wil dus door middel van de website www.digitalegids.nl klanten en bedrijven bij elkaar brengen. Bedrijven kunnen gebruik maken van deze dienst door een abonnement af te sluiten bij Digitale Gids B.V. Digitale Gids B.V. wil op 30 juni 2009 1200 betalende klanten hebben die dit abonnement hebben afgesloten. Verder wil Digitale Gids B.V. op deze datum maandelijks 150.000 bezoekers op haar website hebben.

Digitale Gids B.V. wil dit bereiken door zich vooral te richten op de wat kleinere bedrijven. Daartoe hanteert Digitale Gids B.V. een lage prijs, en geeft het de bedrijven mogelijkheden om voor één vaste prijs hun profiel zo aan te passen dat zij daarmee veel bezoekers kunnen trekken die op www.digitalegids.nl komen. Deze prijsstructuur, samen met het E blad systeem zijn de belangrijkste sterke punten van Digitale Gids B.V. De zwakke punten van de onderneming ontstaan vooral uit het feit dat Digitale Gids B.V. net begint, en dit dus allemaal nog op moet bouwen.

Het feit dat Digitale Gids B.V. een klein bedrijf is zonder personeel moet deels opgevangen worden door externe partijen. Digitale Gids B.V. wil hierbij een aantal taken uitbesteden, waaronder de verkoop van abonnementen.

5: Externe analyse

5.1 Klanten

5.1.1 Wie zijn onze klanten?

Huidige klanten

Digitale Gids B.V. is een startend bedrijf, en heeft daarom nog maar weinig klanten. Het is daarom nagenoeg onmogelijk om een volledige klantanalyse uit te voeren op basis van de huidige klanten, en waar dat al mogelijk is geeft het waarschijnlijk onvoldoende onderbouwde informatie. Toch kan op basis van deze informatie wel een indruk verkregen worden van de klanten, en van de overeenkomstige kenmerken van deze klanten.

Er is een pilot gehouden via een callcenter, hierbij hebben 54 bedrijven aangegeven klant te willen worden. Een overzicht van deze bedrijven is gegeven in bijlage 1. Hieruit zijn een aantal kenmerken naar voren gekomen.

In alle sectoren (primair, secundair en tertiair) waren er bedrijven geïnteresseerd. In de landbouwsector is aanzienlijk minder interesse, maar er zijn in Nederland relatief weinig bedrijven actief in deze sector. Indirect zijn wel twee bedrijven die aan landbouwbedrijven leveren klant geworden. Veruit de meeste bedrijven opereren in de dienstverlenende sector. Dus hoewel het slechts om een relatief klein aantal bedrijven ging, kan aangenomen worden dat bedrijven uit alle sectoren interesse hebben in de dienst van Digitale Gids B.V.

Daarnaast waren bedrijven uit de meest uiteenlopende branches geïnteresseerd in het abonnement van Digitale Gids B.V. Er zijn autorijsscholen, spuitgieters, telecommunicatiebedrijven en parketvloerleggers klant geworden, wat aangeeft dat de interesse voor de dienst van Digitale Gids B.V. niet branchegebonden is.

Verder viel op dat alle bedrijven die zich aangemeld hadden, ook een eigen website hadden. De uitstraling van de verschillende websites was niet allemaal even professioneel, maar er kan zonder uitzondering gezegd worden dat de bedrijven die klant zijn geworden op zijn minst enigszins op internet geprofileerd zijn. Op basis van deze gegevens kan aangenomen worden dat bedrijven die op internet actief willen adverteren waarschijnlijk zelf ook een eigen website hebben.

Tenslotte viel op dat op twee na alle bedrijven leverden aan eindgebruikers. Daarmee wordt bedoeld dat de klant die producten of diensten afneemt van een bedrijf dit product zelf zal gaan gebruiken, en niet gebruikt om te verwerken tot een eindproduct, en dat vervolgens doorverkoopt aan andere bedrijven of particulieren. Alleen een producent van high-tech sensoren en een bedrijf dat barcode en RFID apparatuur maakt leveren voornamelijk door aan andere bedrijven, die hier vervolgens apparatuur omheen bouwen, of dit doorleveren aan andere bedrijven of consumenten. Verder leveren alle bedrijven die klant zijn geworden aan eindgebruikers.

Dit zou uitgelegd kunnen worden door te veronderstellen dat bedrijven die halffabricaten leveren op een veel actievere wijze op zoek zijn naar klanten dan via algemene media als Digitale Gids B.V. en andere bedrijvengidsen. Dit soort bedrijven zullen waarschijnlijk direct contact zoeken met het bedrijf dat zij willen bedienen, en er zullen ook veel minder bedrijven geïnteresseerd zijn in dit soort producten of diensten. Wellicht is er daarom weinig interesse vanuit dit soort bedrijven. Om met zekerheid hierover iets te kunnen zeggen zou extra onderzoek gedaan moeten worden, maar voor dit verslag volstaat het om te weten dat dit soort bedrijven minder geïnteresseerd zijn.

Het is op basis van deze gegevens onmogelijk om een complete en volledige lijst te maken met geïnteresseerde bedrijven, maar er is wel enige aanleiding om aan te nemen dat het hebben van een website en het leveren aan eindgebruikers kenmerken zijn van bedrijven die geïnteresseerd zijn in de dienst van Digitale Gids B.V.

Gewenste klanten

Uit de definitie klant volgt dat alleen bedrijven en instanties met een KvK nummer klant kunnen worden bij Digitale Gids B.V. Bij het schrijven van dit verslag telt de KvK 969.439 economisch actieve inschrijvingen (Kamer van Koophandel, 2008). In feite wil Digitale Gids B.V. een homogene markt bedienen, immers nagenoeg alle bedrijven zoeken nieuwe klanten. Op deze markt bepaalt de manier waarop de dienst aangeboden wordt of een klant geïnteresseerd is in de dienst.

Digitale Gids B.V. wil zich dus vooral richten op klanten die geïnteresseerd zijn in de sterke punten van de dienst van Digitale Gids B.V., dus op bedrijven die nieuwe klanten binnen willen halen en daarvoor tijd willen investeren en gebruik willen maken van het E-blad systeem. Daarnaast heeft Digitale Gids B.V. alleen het medium internet om bedrijven en consumenten bij elkaar te brengen, dus wil het zich richten op bedrijven die actief zijn op internet. Een verdere uitwerking hiervan is gegeven in de segmentatie in paragraaf 8.1.

5.1.2 Wat doen onze klanten met onze producten?

Als klanten adverteren op www.digitalegids.nl willen zij hun bedrijf promoten. Ze willen hierdoor bezoekers zover krijgen om op hun profiel te kijken, vervolgens door te klikken naar hun website of op andere wijze contact zoeken met het bedrijf, en vervolgens klant te worden. Daarnaast proberen klanten van Digitale Gids B.V. hun naamsbekendheid te vergroten. Dit kan door de bezoekers op www.digitalegids.nl te bereiken, maar ook door het gebruik van de E blad module in hun eigen website.

5.1.3 Waar kopen onze klanten onze producten?

Opvallend is dat er tot nu toe geen enkele klant is geweest die door het zien van het bedrijfsprofiel op www.digitalegids.nl besloten heeft om klant te worden. Bedrijven hebben over het algemeen meer uitleg over de website en de werking ervan nodig. Daarom wordt op dit moment uitsluitend het abonnement afgesloten als een callcenter contact opneemt met bedrijven om de mogelijkheden uit te leggen. Deze bedrijven worden op hun bedrijfsadres gebeld, dus het is aan te nemen dat klanten op het moment van het afsluiten van het abonnement op hun werk zijn.

5.1.4 Wanneer kopen onze klanten onze producten?

De dienst van Digitale Gids B.V. is het hele jaar door toegankelijk. De dienst die de klant afneemt houdt in dat de klant een jaar lang bedrijfsinformatie toont op de website www.digitalegids.nl, en daarmee bezoekers probeert te trekken. Daardoor wordt het tijdstip van het afsluiten van dit abonnement in feite irrelevant. Of seizoensinvloeden nu wel of niet van belang zijn voor een bedrijf, hun informatie wordt het hele jaar door weergegeven.

Het is misschien wel zo dat bedrijven die het vooral van een bepaalde periode moeten hebben eerder geneigd zijn vlak voor de drukke periode een dergelijk contract af te sluiten, omdat zij vooral dan bezig zijn met adverteren. Er is echter geen reden om aan te nemen dat dit van doorslaggevend belang zal zijn.

5.1.5 Waarom kopen onze klanten onze producten?

De klanten van Digitale Gids B.V. sluiten een abonnement af om bezoekers te bereiken. Dit roept onmiddellijk de vraag op: Hoeveel bezoekers wil een bedrijf bereiken als zij bij Digitale Gids B.V. een abonnement afsluiten?

Na enige rondvraag bij verschillende bedrijven die online advertenties aanbieden blijkt dat bedrijven gemiddeld bereid zijn om tussen de € 0,50 en de € 1,00 te betalen per klik. Hierbij moet gezegd worden dat dit bedrag per branche ontzettend kan verschillen. Zo wil een makelaar gemiddeld veel meer betalen per bezoeker dan een bloemenzaak, omdat de producten of diensten die zij aanbieden zeer verschillend zijn, en ook de marges hierop erg uiteen lopen.

Dit getal kan echter wel als basis gebruikt worden om te bepalen wat het gemiddelde aantal bezoekers per betalende klant van Digitale Gids B.V. moet zijn. Als uitgegaan wordt van de hoogste grens en een abonnementsprijs van € 349,00, dan moet Digitale Gids B.V. 700 bezoekers per jaar leveren aan haar klanten om voor die klant interessant te zijn en waarde te kunnen leveren.

5.1.6 Conclusie

Omdat Digitale Gids B.V. nog maar weinig klanten heeft is het niet mogelijk om op basis van deze klanten een volledige analyse te maken van wie de klanten van Digitale Gids B.V. zijn en wat deze klanten willen. Op basis van de huidige klanten kan gezegd worden dat bedrijven uit alle sectoren en alle branches geïnteresseerd kunnen zijn in de dienst van Digitale Gids B.V. Verder bleek dat veel bedrijven die interesse hadden leverden aan eindgebruikers, en op zijn minst enigszins actief waren op het internet.

Bovendien is het belangrijk dat klanten individueel benaderd moeten worden en meer uitleg moeten krijgen over de dienst die Digitale Gids B.V. aanbiedt voordat ze klant worden, omdat bedrijven zich niet uit zichzelf aanmelden voor deze dienst. Tot slot is het belangrijk om op te merken dat er op een gemiddeld profiel ongeveer 700 bezoekers moeten komen om de klant tevreden te houden. Dit getal kan echter per branche verschillen.

5.2 Bezoekers

Omdat Digitale Gids B.V. nog in de kinderschoenen staat is over de bezoekers die de website bezoeken nu weinig te zeggen. Maar omdat Digitale Gids B.V. zich richt op dezelfde markt als bedrijven als Gouden Gids en ilocal, zijn de bezoekers voor deze bedrijven ook vergelijkbaar. Van ilocal is wel informatie beschikbaar over de bezoekers. Daarom zal de bezoekersanalyse op basis van deze informatie uitgevoerd worden. Hierbij moet vermeld worden dat deze bezoekersinformatie gebruikt wordt in de marketing van ilocal, en de betrouwbaarheid hiervan gerelativeerd moet worden. Echter deze informatie is verkregen door een onafhankelijk onderzoeksbureau, dus wordt in dit verslag aangenomen dat deze informatie juist is. Deze informatie is te vinden in bijlage 2.

5.2.1 Wie zijn onze bezoekers?

In de gegevens van ilocal is een goed profiel gemaakt van de bezoekers van deze website. Omdat Digitale Gids B.V. zich op dezelfde markt begeeft, en dus globaal gezien dezelfde informatie aan zal gaan bieden is het aannemelijk dat de verdeling van de bezoekers van Digitale Gids B.V. zal voldoen aan een soortgelijk profiel.

Als gekeken wordt naar deze cijfers, dan valt op dat alle leeftijdscategorieën redelijk vertegenwoordigd zijn. Daarnaast valt op dat vooral werknemers uit het MKB gebruik maken van

deze website. Ongeveer 80 procent van de bezoekers is werkzaam in het MKB. Volgens MKB Nederland was in 2006 59 procent van de beroepsbevolking werkzaam in het MKB, en hierbij is in de schaling de overheid nog buiten beschouwing gelaten (MKB-Nederland, 2007).

5.2.2 Wat doen onze bezoekers op onze website?

ilocal beweert op haar website het volgende: “32 procent van de gebruikers doet zaken met de gevonden bedrijven op ilocal.” Dit komt uiteraard voort uit de marketingafdeling van ilocal, maar ook deze informatie is verkregen door onafhankelijk onderzoeksbureau Research Monitor Company B.V. en hier zal dus wel enige kern van waarheid in zitten. Het geeft in ieder geval aan dat de bezoekers op ilocal koopbereid zijn. Gouden Gids beweert niets over de koopbereidheid op haar website, maar telefonisch lieten zij weten dat ook de bezoekers op www.goudengids.nl ‘gemiddeld zeer koopbereid’ zijn (Groot, 2007). Er kan dus gesteld worden dat een groot deel van de bezoekers op deze websites op zoek zijn naar een bedrijf om een product of dienst af te nemen.

Een ander aspect wat ook belicht moet worden is het gebruik van bedrijvengidsen door bezoekers om klanten te zoeken. Vooral de afdelingen algemeen management en marketing & sales maken gebruik van deze website, en het gros van de bezoekers is werkzaam in de zakelijke dienstverlening. Het kan dan bijna niet anders dan dat deze website gebruikt wordt om bedrijven te benaderen om zodoende nieuwe klanten te krijgen.

5.2.3 Waar gebruiken bezoekers onze website?

Aangezien ilocal voornamelijk informatie geeft over de situatie waarin de bezoeker werkt, valt aan te nemen dat ilocal er vanuit gaat dat veel bezoekers deze bedrijven benaderen vanuit zakelijk belang. Deze bezoekers zullen dus op hun werk zijn als ze gebruik maken van deze site. Gouden Gids geeft een totaal ander beeld, en heeft het uitsluitend over de bezoekers en de koopbereidheid, en legt niet zozeer de nadruk op b2b leveringen. Daardoor kan verondersteld worden dat bezoekers zowel zakelijk, dus op hun werk, als privé, dus thuis of elders gebruik maken van deze website.

5.2.4 Wanneer gebruiken bezoekers onze website?

Volgend op de locatie waar de bezoekers gebruik maken van de website, kan verondersteld worden dat gedurende de hele dag gebruikt gemaakt zal worden van de website, en waarbij het merendeel tijdens kantooruren de website bezoekt. Als gekeken wordt naar de tijd van het jaar, dan kan gezegd worden dat dit geheel ligt aan het product of de dienst waarnaar de bezoeker op zoek is. Zo zal het profiel van een hotel in Scheveningen in vakantietijd vaker bezocht worden, dan in de tweede week van januari bijvoorbeeld.

5.2.5 Waarom gebruiken bezoekers onze website?

Bezoekers gebruiken de website www.digitalegids.nl omdat ze een product of dienst zoeken, maar niet weten bij welk bedrijf zij deze dienst of dit product af kunnen nemen, of verschillende bedrijven willen benaderen om een offerte te maken om een product of dienst te leveren. Een voorbeeld hiervan is een bezoeker die een schilder zoekt in de buurt van Enschede, of bezoeker die een aannemer rond Arnhem in de arm wil nemen die het goedkoopst een bepaalde klus kan uitvoeren.

Als bezoekers weten bij welk bedrijf ze dit product of deze dienst af willen nemen is het niet waarschijnlijk dat ze www.digitalegids.nl zullen gebruiken om contact op te nemen met dit bedrijf. Als ze dat al doen, dan zal het waarschijnlijk alleen zijn om het telefoonnummer van een bedrijf te

zoeken, maar hiervoor zullen bezoekers eerder gebruik maken van de telefoongids, en dit zal dus niet de primaire reden zijn waarom bezoekers www.digitalegids.nl gebruiken.

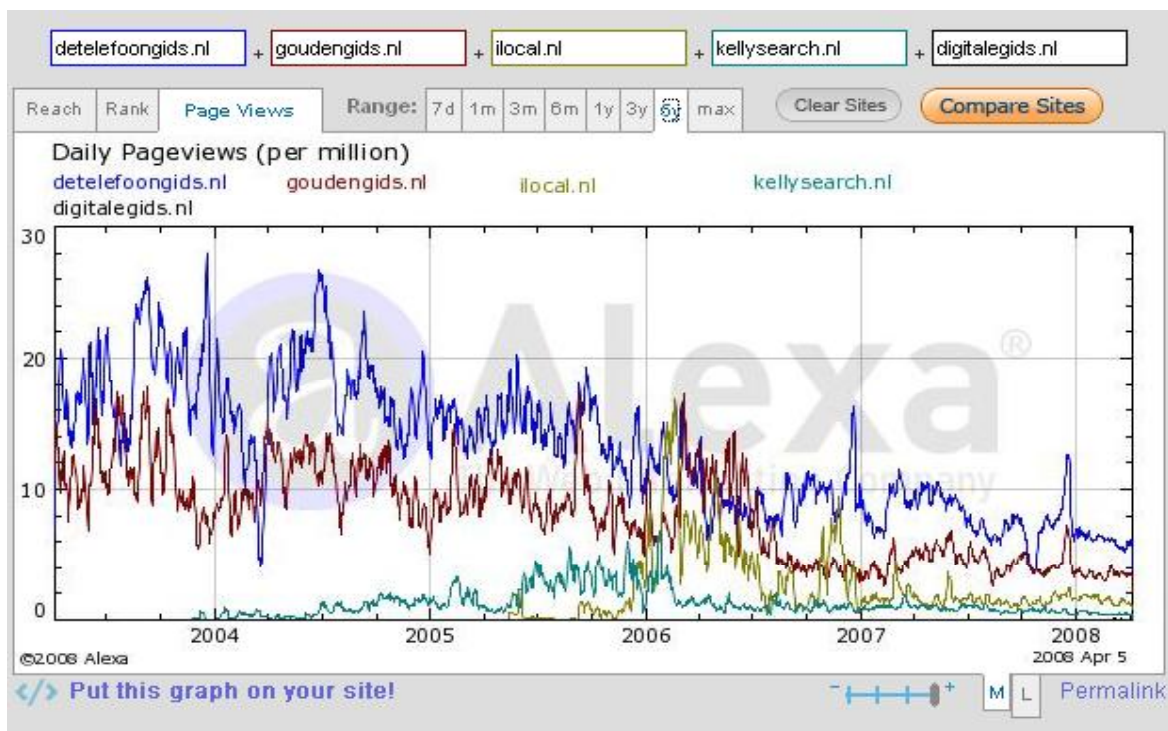
5.2.6 Conclusie

Op basis van informatie van concurrenten kan gesteld worden dat bezoekers van bedrijvengidsen voornamelijk in het MKB werken, en hoewel de betrouwbaarheid van de cijfers enigszins te wensen overlaat kan gezegd worden dat de bezoekers die bedrijvengidsen gebruiken gemiddeld koopbereid zijn. Verder moet opgemerkt worden dat een aanzienlijk deel van de bezoekers van bedrijvengidsen deze gidsen gebruiken om klanten te vinden, in plaats van leveranciers. Bezoekers komen zowel zakelijk als privé, en zullen het hele jaar door gebruik maken van de website van Digitale Gids B.V.

5.3 Concurrenten

De belangrijkste concurrenten op de markt die een soortgelijk zoekstelsel als Digitale Gids B.V. hebben zijn Gouden Gids (Truvo Nederland BV), ilocal (Wegener/Yellow Bear), en KellySearch (Reed Business Elsevier). Daarnaast is De Telefoongids (European Directories) zeer groot in het weergeven van (lokale) bedrijfsgegevens, en trekt daarom veel adverteerders uit dezelfde markt. Deze directe concurrenten zullen dan ook nader bekeken worden. Verder zijn er een groot aantal indirecte concurrenten. Zo bieden bedrijven als Google en Microsoft advertentieruimte aan bedrijven om lokaal of regionaal weergegeven te worden. Deze websites richten zich echter niet op de markt van local searches, en werken op een heel andere manier. Daarom zullen deze bedrijven niet binnen dit onderzoek betrokken worden. Het is wel belangrijk om op te merken dat deze bedrijven in de toekomst wel deze markt kunnen gaan betreden.

Hieronder is in één beeld het aantal pageviews per website te zien als percentage van het totaal aantal pageviews dat op het internet wereldwijd gegenereerd wordt in de afgelopen vijf jaar van de belangrijkste concurrenten van Digitale Gids B.V. Over de betrouwbaarheid van deze informatie valt te twisten, maar het is voor een globaal overzicht van de grootte van de verschillende bedrijven prima bruikbaar.



Figuur 6: Aantal pageviews van directe concurrenten (Alexa the Web Information Company, 2008)

Hier is te zien dat www.detelefoongids.nl veruit de grootste is. Deze website staat volgens Alexa op de 5641^e plaats wat betreft het aantal pageviews per miljoen pageviews op internet. Daarna komt www.goudengids.nl, deze website staat op de 11.779^e plaats. www.ilocal.nl is daarna de grootste op de 27.490^e plaats, vervolgens komt www.kellysearch.nl op de 58.622^e plaats. www.digitalegids.nl staat nu overigens op de 1.042.754^e plek (Alexa the Web Information Company, 2008).

Op deze afbeelding is een dalende trend te zien, maar dit is een vertekend beeld. Deze grafiek toont het bereik van deze pagina's wereldwijd, dus het aantal bezoekers dat op deze pagina komt in verhouding tot het totaal aantal bezoekers dat gebruik maakt van het internet. Het aantal internetgebruikers is in de afgelopen jaren vooral buiten Nederland sterk toegenomen, en daarom vormen de gebruikers binnen Nederland een steeds kleiner deel van het totale internetgebruik.

5.3.1 Gouden Gids

Gouden Gids presteert op dit moment ronduit slecht. Het bedrijf is in 2004 overgenomen van VNU door Truvo. Truvo heeft op dit moment nog geen jaarcijfers over 2007 gepresenteerd, maar alles tot het derde kwartaal van 2007 is inmiddels gepubliceerd. De cijfers die hieruit overgenomen zijn slaan op de totale Nederlandse tak van dit bedrijf. Dit omvat de papieren gidsen, en de websites www.goudengids.nl en www.nationaletelefoongids.nl.

Uit het jaarverslag van Truvo van 2006 blijkt dat de omzet van de Gouden Gids sinds de aanschaf van de Gouden Gids door Truvo niet gestegen is, en uit het financieel verslag van het derde kwartaal blijkt dat het in 2007 aanzienlijk minder gaat dan de jaren ervoor:

(€ millions)	2004	2005	2006
Revenues	125.5	122.2	121.2
EBITDA	42.8	32.9	31.1

(Truvo, WDAC Intermediate Corp. 2006 Annual Report, 2007)

€ millions	Quarter ended September 30,		Period ended September 30,	
	2006	2007	2006	2007
Netherlands				
Revenues.....	29.4	23.9	84.7	71.4
EBITDA ⁽¹⁾	10.0	6.7	23.1	15.9

(Truvo, WDAC Intermediate Corp. THIRD QUARTER 2007 FINANCIAL RESULTS, 2007)

In 2006 is in het laatste kwartaal 30 procent van de totale omzet geboekt. Als dit cijfer over 2007 wordt gelegd, dan kan geschat worden dat Gouden Gids dit jaar in 2007 in totaal € 102 miljoen euro zal omzetten. Truvo geeft in het derde kwartaalverslag aan dat de omzet uit internetactiviteiten van Truvo (www.goudengids.nl en www.nationaletelefoongids.nl) in Nederland over de eerste 9 maanden € 11,2 miljoen bedroegen, wat een stijging van € 0,3 miljoen ofwel 2,75 procent is t.o.v. dezelfde periode in 2006. Afgezet tegen de groei die de markt op dit moment meemaakt is dit ronduit slecht te noemen.

De oplage van de papieren Gouden Gids is nauwelijks veranderd. Het aantal adverteerders van Gouden Gids is in 2006 al met bijna 10 procent gedaald (online en offline samen). Het aantal online adverteerders van Truvo (dus alle online gidsen tezamen) is met bijna 50 procent afgenomen, terwijl de gemiddelde omzet per klant niet veranderd is. Er kan dus geconcludeerd worden dat het met Gouden Gids als geheel niet goed gaat, en dat de internetontwikkelingen op zijn zachts gezegd achterblijven bij die van de markt.

	2004	2005	2006
Print circulation (in millions) ⁽⁴⁾			
Gouden Gids	7.5	7.5	7.6
Advertising customers (in thousands except for percentages) ⁽⁴⁾⁽⁵⁾			
Gouden Gids	124.5	124.2	114.6
Online advertising customers ⁽⁶⁾	180.0	188.0	94.7
Group advertising customer retention rate	80.3%	80.3%	79.3%
Average revenue per advertiser (ARPAs) (in €)			
Gouden Gids	1,061	1,050	1,078

(Truvo, WDAC Intermediate Corp. 2006 Annual Report, 2007)

In een persbericht dat op 31 maart 2008 door Truvo is uitgegeven staat dat de Nederlandse tak van Truvo zal worden verkocht aan European Directories voor een bedrag van € 290 miljoen. Door deze overname is het moeilijk ook maar iets te zeggen over de doelstellingen en strategieën van dit bedrijf voor de toekomst.

Wat wel opmerkelijk is, is dat De Telefoongids nu al eigendom is van European Directories. Gouden Gids noemt in haar jaarverslag over 2006 dit bedrijf haar "main competitor". Na de overname van Gouden Gids door European Directories vallen beide bedrijfsonderdelen dus onder dezelfde eigenaar. Er zouden dus problemen kunnen ontstaan i.v.m. concurrentiebeperking. ilocal heeft al geopponneerd tegen deze fusie. Dit belooft een interessante ontwikkeling te worden.

Sterke en zwakke punten

Ondanks dat het financieel gezien niet goed gaat met dit bedrijf, moet gezegd worden dat Gouden Gids nog altijd een zeer grote speler is op het gebied van local searches. Het bedrijf heeft bijna 600 fte's en is daarmee dus behoorlijk slagvaardig.

Het bedrijf heeft naar eigen zeggen 3,7 miljoen unieke bezoekers per maand (Gouden Gids, 2008) en beheerst daarmee een zeer groot deel van de markt. De naamsbekendheid van dit bedrijf is dan ook een van de sterkste punten. Gouden Gids is al 40 jaar marktleider op het gebied van gerubriceerde bedrijfsinformatie, en er is inmiddels al 12 jaar een online versie van deze gids.

Daarnaast biedt het bedrijf een zeer compleet pakket aan advertenties. Bedrijven kunnen zowel online als offline adverteren, en het bereik dat bedrijven daarmee kunnen hebben is zeer groot. Door haar grote bereik biedt de Gouden Gids haar klanten een compleet pakket, wat interessant is voor bedrijven. Als meer bedrijven adverteren op deze website wordt het interessanter om als bezoeker deze website te gebruiken, en zo is de vicieuze cirkel rond.

Zwakke punten van deze organisatie zijn de financiële problemen en de overname die voor de deur staat. Dit alles zal veel veranderingen en dus onzekerheden met zich meebrengen, en dat zal op korte termijn waarschijnlijk een negatieve uitwerking hebben op de prestaties van het bedrijf.

Marketingcapaciteiten

De marketingcapaciteiten van de Gouden Gids zijn zeer divers. Beginnend bij de distributie, vooral door de papieren gids die zo'n beetje elk Nederlands huishouden ontvangt, en de gelijknamige website is de bereikbaarheid van dit bedrijf zeer goed. Zowel gebruikers van de gids als adverteerders kunnen moeilijk om dit bedrijf heen als het aankomt op de bekendheid van deze gids.

Ook de promotie van het bedrijf is behoorlijk goed. Het bedrijf heeft landelijke bekendheid doordat bijna iedereen de gids thuis heeft. Beslissingsbevoegden binnen een bedrijf kennen de Gouden Gids

dus ongetwijfeld. Daarnaast staat de reclame met Katja Schuurman bij velen op het netvlies gegrift. Een kanttekening hierbij is dat er de afgelopen maanden niet veel reclame meer gemaakt wordt en dat concurrenten als ilocal en De Telefoongids een inhaalslag maken.

Wat betreft prijs handelt Gouden Gids als volgt. Bij Gouden Gids betaal je niet per klik, maar per positie en per regio. Een bedrijf kan dus de eerste positie in de categorie autobedrijven in Amsterdam “kopen”. In een telefoongesprek met een verkoper van Gouden Gids zijn de volgende tarieven voorgesteld voor de eerste plaats in de zoekresultaten in de categorie “Mobiele en autotelefoons”:

- De grote 4: € 150,- per maand ex. btw
- Per regio: € 247,- per maand ex. btw
- Landelijk: € 1865,- per maand ex. btw

Dhr de Groot, verkoper bij Gouden Gids gaf aan dat de nummer één in deze categorie in het laatste kwartaal van 2007 25.783 bezoekers op zijn profiel heeft gehad. Een slordige schatting brengt dit dus op 100.000 views per jaar voor een tarief van € 22.380,- ex btw (zonder onderhandelen of kwantumkortingen) (Groot, 2007). Dit voorbeeld zal niet representatief zijn voor de tarieven in andere categorieën, maar het geeft wel goed aan hoe de prijzenstructuur opgebouwd is.

Als de eerste plaats verkocht is in een bepaalde regio kan een bedrijf de tweede plaats “kopen”. Deze is vanzelfsprekend goedkoper, maar zal ook minder bezoekers opleveren. En hierin zit nu net het probleem waar de Gouden Gids nu tegenaan loopt. Het systeem van de website is: Hoe meer je betaalt hoe hoger je in de zoekresultaten komt, of zoals Gouden Gids het zelf netjes verwoord: “hoe groter de advertentie op internet, hoe eerder de adverteerder getoond wordt op de resultaatpagina.” (Gouden Gids, 2008).

De zoekwoorden auto, autobedrijf, autodealer en autoshowroom bijvoorbeeld, leiden allemaal tot dezelfde bedrijfs categorie en een adverteerder die auto’s verkoopt zal op al deze woorden graag gevonden willen worden. Het probleem van Gouden Gids hierbij is dat alleen de eerste 5 à 6 zoekresultaten relevant zijn. Vanaf plaats 6 worden dusdanig weinig kliks gerealiseerd dat adverteren weinig zin heeft. Plaats 23 bijvoorbeeld geeft dus helemaal geen toegevoegde waarde. In elke categorie zijn er dus maar enkele plaatsen verkoopbaar. Deze prijsstructuur leidt er dus toe dat het aanbod van interessante advertentieplaatsen beperkt is waardoor verdere groei erg lastig wordt.

Reactie op Digitale Gids B.V.

Gouden Gids zal niet blij zijn met de toetreding van Digitale Gids B.V. op deze markt. Elke concurrent pakt toch een stukje van de taart, ook al overlappen deze stukken elkaar af en toe. Op dit moment is er echter geen reden om aan te nemen dat er directe acties ondernomen zullen worden door Gouden Gids als gevolg van de toetreding van Digitale Gids B.V. op deze markt. Gouden Gids wisselt nu zelf van eigenaar, en het is waarschijnlijker dat er veranderingen als gevolg van deze overname zullen plaatsvinden.

5.3.2 De Telefoongids

De Telefoongids is naar eigen zeggen de grootste speler op de markt met een aandeel van 56%. Welke markt zij bedoelen wordt hierbij niet genoemd. Waarschijnlijk gaat het hier om het totaal aantal zoekopdrachten naar gegevens van bedrijven en particulieren, en niet zozeer de markt van local searches. Toch zal dit bedrijf een behoorlijk aantal advertenties verkopen.

Op de website van European Directories, de eigenaar van De Telefoongids, staat dat de website meer dan 5 miljoen unieke bezoekers per maand heeft (European Directories, 2008). Het staat daarmee op de 5^e plaats van best bezochte Nederlandse websites. Volgens Alexa (www.alexa.com) staat dit bedrijf op dit moment niet meer op de 5^e, maar op de 63^e plaats. Dit verschil zal deels komen omdat Alexa www.telefoongids.nl en www.detelefoongids.nl apart telt, deels omdat de informatie van European Directories niet onafhankelijk en verouderd is, en deels omdat Alexa.com zich baseert op andere meetmethoden dan De Telefoongids zelf. Echter in beide gevallen is het een van de belangrijkste websites van Nederland, en zeker de belangrijkste zoekgids van Nederland. Naast deze bezoekersaantallen werken er 650 fte's bij De Telefoongids en heeft het bedrijf ongeveer 250.000 klanten. De totale omzet van dit bedrijf in 2006 was € 170 miljoen.

In het jaarverslag over het gebroken boekjaar 2006/2007 van Macquarie Capital, een van de investeerders in European Directories, staat dat De Telefoongids een van de best presterende bedrijven van European Directories is, en dat het marktaandeel gewonnen heeft en de operationele marges heeft weten te behouden (Macquarie Capital Alliance Group, 2007).

Het bedrijf staat er in grote lijnen hetzelfde voor als de Gouden Gids. Het heeft een zeer sterke merknaam en brengt elk jaar zo'n 8 miljoen huishoudens een gids. Bovendien zijn er bij De Telefoongids ook telefoonnummers van particulieren te vinden wat uiteraard voor extra bekendheid zorgt.

Zoals eerder vermeld is het de bedoeling dat De Telefoongids en Gouden Gids in handen van dezelfde eigenaar komen. Daarom is op dit moment moeilijk na te gaan wat er zal gebeuren met de doelstelling en strategie van dit bedrijf.

Sterke en zwakke punten

De sterke en zwakke punten van De Telefoongids komen in grote lijnen overeen met die van de Gouden Gids, echter presteert De Telefoongids op dit moment beter. Het bedrijf is marktleider, met een jarenlange reputatie en vertrouwde naam. Ook op internet wordt het bedrijf goed gevonden, en dit is zeker een pluspunt. Daarnaast is de werking van de website prima, de resultaten zijn goed en de bediening ervan is eenvoudig.

Een zwak punt op korte termijn is de affaire rond de overname van Gouden Gids. Hier zal veel tijd en aandacht van het management door in beslag genomen worden.

Marketingcapaciteiten

Wat betreft de distributie heeft De Telefoongids dezelfde voordelen als Gouden Gids. Deze voordelen zijn misschien nog wel meer aanwezig bij De Telefoongids omdat consumenten hier niet alleen bedrijven, maar ook particulieren in kunnen vinden en het aantal gidsen dat verspreid wordt ligt iets hoger.

De Telefoongids brengt elk jaar zowel op radio als op tv een aantal reclamespots uit. Op dit moment is te zien hoe Ruud Gullit achter Jan van Otterloo aan racet, alsof hij de bekende Nederlander zou zijn. Daarnaast is het verspreiden van de gids ook voor De Telefoongids natuurlijk een geweldige manier om de merknaam te promoten.

Ook De Telefoongids is niet goedkoop. Dit bedrijf verkoopt vooral combinatiepakketten, omdat ze tien verschillende media aanbieden om te gebruiken bij het adverteren. Hierbij selecteert de klant

eerst de rubriek waarin geadverteerd gaat worden, en vervolgens de regio's waarin zij willen adverteren. Zo wordt op zowel de website als de papieren gids de advertentie verkocht. Deze koppeling maakt het duur, maar biedt natuurlijk wel een groot bereik aan de adverterende klant.

Reactie op Digitale Gids B.V.

De Telefoongids is marktleider in Nederland. Naar eigen zeggen groeit het bedrijf nog steeds. Met een omzet van € 170 miljoen zullen zij zich niet willen focussen op bedrijven die net toetreden tot de markt, maar zullen ze zich vooral bezighouden met de grotere concurrenten als Gouden Gids en ilocal. Zeker nu Gouden Gids overgenomen lijkt te gaan worden door de eigenaar van De Telefoongids zal het bedrijf zich met andere zaken bezighouden dan een nieuwe toetreders op de markt. Pas als Digitale Gids B.V. gevestigd is, en aanzienlijke bezoekersaantallen en klanten heeft zal het voor dit bedrijf interessant worden om rekening te houden met Digitale Gids B.V. Bij de toetreding valt dit niet te verwachten.

5.3.3 ilocal

ilocal is op dit moment nummer 2 op de markt van local searches. Dit bedrijf is sinds 1 juli 2006 voor 49 procent eigendom van Koninklijke Wegener NV, en daardoor is enige financiële informatie over dit bedrijf te vinden in de jaarrekening. Helaas verwerkt Wegener de resultaten van ilocal tezamen met een andere joint venture, AD NieuwsMedia, en daarom is niet geheel duidelijk wat de exacte cijfers zijn. Wel is duidelijk dat deze twee joint ventures tezamen in 2005 een verlies van € 24,1 miljoen en in 2006 een verlies van € 7,1 miljoen hebben gerealiseerd.

In de jaarrekening van PCM, de andere eigenaar van AD NieuwsMedia is te zien dat dit bedrijf behoorlijke verliezen boekt en verschillende reorganisaties doormaakt (PCM, 2008). Het is hierom niet mogelijk om op basis van de gepresenteerde cijfers door Koninklijke Wegener NV een uitspraak te doen over de prestaties van ilocal.

Er zijn dus geen harde financiële cijfers bekend. Wel heeft Dhr. Grasdijk, oprichter en grootaandeelhouder van ilocal in een interview op 23 oktober 2006 gezegd dat de doelstelling voor eind 2006 op 10.000 adverteerders lag, met een omzet van € 3,5 miljoen (Grasdijk, 2006). In een ander interview wordt geschat dat de omzet in 2006 op 2,7 miljoen lag (Sprout, 2007). Daarnaast wordt gezegd dat de doelstelling voor 2007 is om quitte te draaien en dat er ongeveer 85 man in dienst is bij ilocal (Thuiswinkel.org, 2007). In een interview met Grasdijk op januari 2007 haalt hij de 10.000 adverteerders aan als doelstelling voor 2007.

Gezien het feit dat Dhr. Grasdijk grootaandeelhouder is van ilocal moeten de uitspraken van Dhr. Grasdijk met een korreltje zout genomen worden. Desalniettemin geven deze cijfers een aardig beeld van de omvang van deze organisatie. Ongeveer 10.000 adverteerders, een omzet van rond de 3 miljoen euro, en 2.500.000 unieke bezoekers per maand (ilocal.nl, 2008).

ilocal is naar eigen zeggen de snelst groeiende zoekmachine van Nederland, en dit blijkt ook uit de gegevens van Alexa. Doelstellingen zijn niet openbaar geformuleerd, maar groei lijkt nog altijd een doelstelling van dit bedrijf. Zo is momenteel de campagne "Act local, find local" in alle media te vinden. Om deze groei te faciliteren heeft de eigenaar van ilocal 49 procent van de aandelen verkocht aan Wegener.

Sterke en zwakke punten

Het belangrijkste sterke punt van ilocal is hun website. De website zit ontzettend goed in elkaar, en het werkt precies zoals het hoort. Bij concurrenten zie je veel vervuiling in de zoekresultaten, maar deze lijkt bij ilocal bijna niet aanwezig. De website biedt exact wat je zoekt op een heldere en overzichtelijke manier. Daarbij is gelijk een route van je huidige locatie naar dit bedrijf weergegeven.

Daarnaast is het imago wat het bedrijf heeft een pluspunt voor het aantrekken van goed personeel. ilocal heeft veel personeelsleden in dienst die eerder bij Gouden Gids hebben gewerkt (Grasdijk, 2006). Dit leidt tot veel kortere inwerktijden van personeel, en dat zal ongetwijfeld een van de oorzaken zijn waardoor het bedrijf zo snel gegroeid is in de afgelopen jaren.

Er zijn weinig zwakke punten van dit bedrijf die echt helder naar voren komen. Het imago van een nogal schreeuwerig en agressief bedrijf zou wellicht klanten af kunnen schrikken, maar het kan net zo goed klanten aantrekken. Ook het bieden van review mogelijkheden over bedrijven kan bedrijven ervan weerhouden om een klant te worden bij dit bedrijf, maar het kan voor anderen weer een reden zijn om klant te worden.

Marketingcapaciteiten

ilocal heeft de afgelopen jaren niet stilgezeten op het marketingvlak. Het is begonnen als kleine onderneming, en is binnen 3 jaar uitgroeid tot een landelijk bekend bedrijf met 2,5 miljoen unieke bezoekers per maand.

Op het gebied van distributie is ilocal niet zo sterk als Gouden Gids of De Telefoongids, omdat het geen papieren gidsen heeft. Echter is de online versie vanaf elke computer met een internetverbinding te vinden, en aangezien dat de enige bedrijfsactiviteit van ilocal is, moet dit voldoende zijn. Daarnaast kan ilocal gebruik maken van het verkoopnetwerk van Wegener, en dit zal een positief effect hebben op het aantal verkochte abonnementen.

Op promotievlak is ilocal een zeer interessant bedrijf. Het is begonnen als een idee met een bijzonder klein budget. Om hun marketing toch zo efficiënt mogelijk te laten functioneren gebruikt dit bedrijf veel guerrilla marketing technieken. Guerrilla marketing is onconventionele marketing, gericht op maximaal resultaat met minimale middelen (Levinson, 1998).

Zo heeft het bedrijf landelijke bekendheid behaald met het reclamespotje waarbij de draak gestoken werd met de reclamespot van Gouden Gids waarin een nep Katja te zien was. Het bedrijf heeft zo mogelijk nog meer aandacht gehad met de rechtszaken die erop volgden. Ook acties als het afplakken van plaatsnamen met borden waarop staat: "Keer om! Ga terug!" om de consument te wijzen op lokale bedrijven die ook aanbieden wat de consument zoekt vallen onder deze onconventionele acties. Op internet zijn zowel positieve als negatieve reacties te lezen op deze marketingstijlen, maar vaststaat dat het ilocal geen windeieren legt.

Wat prijs en product betreft biedt ilocal meer mogelijkheden dan Gouden Gids. ilocal verkoopt namelijk niet de positie in de zoekresultaten, maar belooft alleen voorrang in zoekresultaten. Bij meerdere adverteerders is het profiel dat het bedrijf opstelt belangrijk bij het bepalen van de mate van relevantie op het zoekresultaat.

ilocal heeft Nederland opgedeeld in regio's, en bedrijven kunnen binnen bepaalde branches een "voorrangpositie" kopen per regio. De prijs hiervan bedraagt minimaal € 395,00 per jaar. Verder zijn

er veel andere mogelijkheden zoals landelijk adverteren, en zijn er extra pakketten waarmee extra exposure in bepaalde regio's en omliggende regio's kan worden gekocht.

Reactie op Digitale Gids B.V.

ilocal lijkt niet op overnamepad te zijn. De groei die ilocal nu doormaakt wordt volledig autonoom gerealiseerd, en het bedrijf heeft nog geen overnames gedaan sinds de oprichting in 2005. Verder zal ilocal vooral blijven concurreren met de Gouden Gids omdat de eigenaar in interviews zijn pijlen steeds richt op Gouden Gids. Een directe reactie op de toetreding van Digitale Gids B.V. door ilocal is dus niet waarschijnlijk.

5.3.4 Kellysearch

Kellysearch is volledig eigendom van Reed Business Elsevier. Dit bedrijf heeft een iets anders insteek in de zakelijke markt. Het bedrijf richt zich niet specifiek op lokale bedrijven maar geeft bedrijven de mogelijkheid om zowel het bedrijf als producten van het bedrijf te promoten op haar website. Zo wordt het bedrijf dus gevonden als er bedrijfsgegevens gezocht worden, maar ook als er specifiek naar de producten die dit bedrijf aanbiedt wordt gezocht. Veel van de adverteerders op Kellysearch komen via andere onderdelen van Reed Business. Daarmee is Kellysearch dus een extra manier voor Reed Business om de omzet per adverteerder te verhogen.

Kellysearch biedt adverteerders de mogelijkheid om een topvermelding aan te schaffen. Deze topvermelding is vergelijkbaar met het pakket dat je bij Gouden Gids en ilocal kunt aanschaffen, maar als extra optie kunnen bedrijven dan producten toevoegen. Verder kunnen bannerposities gekocht worden op deze website.

Reed Business Elsevier is een beursgenoteerd bedrijf, maar helaas zijn er geen financiële cijfers te vinden die specifiek over Kellysearch gaan. Wel zijn er een aantal cijfers te vinden op de website van Kellysearch. Zo heeft het bedrijf naar eigen zeggen zo'n 1,5 miljoen unieke bezoekers per maand (Kellysearch, 2008).

Sterke en zwakke punten

Een sterk punt van het bedrijf is de koppeling die het heeft met Reed Business, waardoor veel klanten die bij Reed Business adverteren een extra abonnement bij Kellysearch eenvoudig afsluiten. Het netwerk van Reed Business is natuurlijk zeer uitgebreid, en verkopers van Reed Business komen sneller binnen bij bedrijven dan verkopers van ilocal of Digitale Gids B.V. Dit maakt het afsluiten van abonnementen voor Reed Business een stuk eenvoudiger. Daarnaast is het grote bereik in zoekresultaten, zo'n 357.000 geïndexeerde pagina's op www.google.nl een sterk punt van dit bedrijf (Google.nl, 2008). Deze goede vindbaarheid levert het bedrijf veel gratis bezoekers op, die op hun beurt weer inkomsten genereren voor Kellysearch.

Een zeer zwak punt is het zoekstelsel. De resultaten die weergegeven worden bij zoekopdrachten zijn bij lange na niet wat je zou verwachten, en het vinden van een bedrijf via het zoekstelsel is behoorlijk ingewikkeld. De insteek van het bedrijf op indirecte bezoekers is daarom begrijpelijk. De afhankelijkheid van andere zoekmachines voor haar eigen bezoekers is ook een zwak punt. Gezien het feit dat Google, dé zoekmachine in Nederland, nu zelf erg actief wordt op de local search markt kan dit een serieuze bedreiging vormen voor Kellysearch.

Marketingcapaciteiten

Het netwerk van Reed Business is uiteraard een geweldige manier om bij bedrijven binnen te komen. Op het gebied van distributie heeft Kellysearch met dit netwerk dus een goudmijn in handen. Juist deze combinatieverkoop maakt dat Kellysearch eigenlijk bijna geen last van concurrentie heeft. Op het moment dat de klant benaderd wordt, is het namelijk een extraatje bij het andere pakket, en komen bedrijven als Gouden Gids en ilocal helemaal niet ter sprake.

Deze insteek boort een heel andere doelgroep aan. Bedrijven die in eerste instantie helemaal niet op zoek zijn in een vermelding op een bedrijvengids hebben de verkoper van deze bedrijvengids al aan tafel zitten. En als een bedrijf net een contract voor € 50.000,- afgesloten heeft, wat is dan € 1100,- per jaar voor een vermelding op een bedrijvengids met 1,5 miljoen bezoekers per maand?

Naast het feit dat ze al indirect toegang hebben tot klanten via een netwerk van de moedermaatschappij, verkrijgen ze ook haar bezoekers indirect via de zoekresultaten van zoekmachines. De bereikbaarheid van Kellysearch met 357.000 opgenomen pagina's is zeer goed te noemen.

Er wordt praktisch geen reclame gemaakt voor Kellysearch. Dit is ook niet nodig, gezien de manier waarop Kellysearch verkoopt en aan haar bezoekers komt. De prijs is ronduit hoog. Jaarabonnementen beginnen bij € 1150,00. Dit is vrij logisch, omdat via het netwerk deze verkopen vrij eenvoudig af te sluiten zijn. Op dat moment is er eigenlijk helemaal geen concurrentie, en speelt prijs dus niet echt een grote rol.

Reactie op Digitale Gids B.V.

Van Kellysearch hoeft geen reactie verwacht te worden. Deze passieve onderneming zal waarschijnlijk geen actie ondernemen als gevolg van de toetreding van Digitale Gids B.V. Echter het moederbedrijf Reed Business kan zeker wel reageren.

Reed business is eigenaar van verschillende bedrijvengidsen of daaraan verwante websites in Nederland (hotfrog, Kellysearch, zibb, bizz, elsevierretail). Digitale Gids B.V. zou hier prima tussen passen. Bovendien is het gepatenteerde E blad systeem iets waar binnen Reed Business nu al zeer veel interesse voor bestaat. Een overname door Reed Business, of een joint venture met de huidige eigenaar van Digitale Gids B.V. is daarom zeker niet ondenkbaar.

5.3.5 Overige concurrenten

Veel bedrijven die in feite niet actief zijn op de markt voor local searches zien de enorme groei van deze markt en proberen zo hun graantje mee te pikken. Google heeft sinds kort speciale zoekresultaten bij zoekopdrachten met de vorm "ik zoek een bakker in de buurt van Enschede" waarbij alle relevante bedrijven op 1 kaart weergegeven worden, met de adressen erbij vermeld.

Ook bedrijven als Ilse media (www.startpagina.nl), www.vinden.nl (samen met De Telefoongids) en Microsoft (www.msn.nl) proberen mee te komen in deze markt. Hierbij is vooral Google zeer succesvol. Op dit moment is deze dienst nog geheel gratis, maar gezien Google's reputatie zal dit niet lang zo blijven. Voor de volledigheid is in bijlage 3 een lijst te vinden met een aantal kleinere bedrijven die ook op deze markt actief zijn.

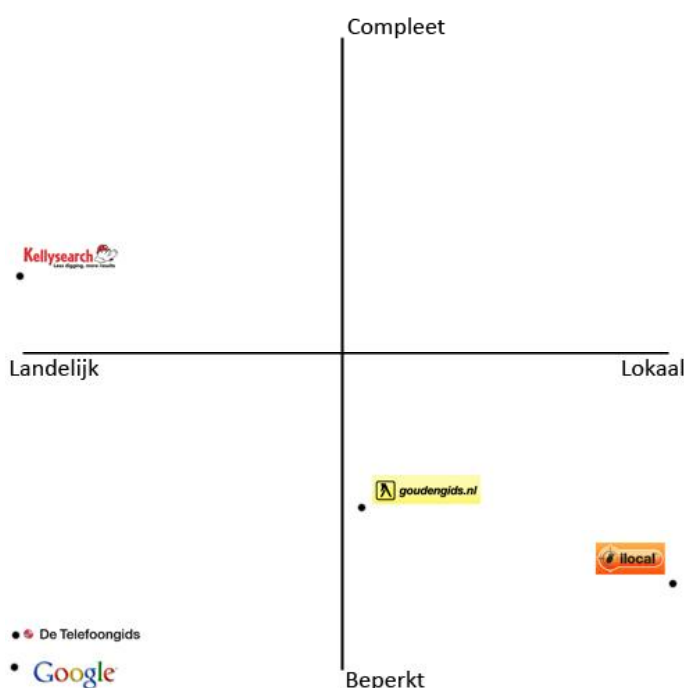
Bij deze concurrentieanalyse moet gezegd worden dat bedrijven niet uitsluitend bij aanbieder hun bedrijfsgegevens zullen achterlaten. Het vergroten van de online bereikbaarheid is voor veel

bedrijven zeer belangrijk, en daarom is het mogelijk dat bedrijven op meerdere websites contracten afsluiten. Dit aspect is uitgewerkt in de bedrijfstakanalyse.

5.3.6 Conclusie

Hoewel bovenstaande gegevens een aardig beeld geven van de concurrentie is het niet met cijfers onderbouwd. Omdat deze cijfers niet beschikbaar zijn is een onderbouwing niet mogelijk, en blijft deze informatie enigszins subjectief. Bovendien maakt het vergelijken van informatie onmogelijk.

Wel is het mogelijk om op basis van deze informatie te bepalen welke strategie de verschillende concurrenten uitvoeren op de belangrijkste punten voor klanten en bezoekers. Omdat local search een opkomende manier van zoeken is, is het logisch dat dit een van de belangrijkste criteria is. Daarnaast is de hoeveelheid informatie en mogelijkheden die klanten en gebruikers op de website aangereikt krijgen van belang. Op basis van deze informatie is onderstaand figuur gemaakt om de positionering van concurrenten in kaart te brengen.



Figuur 7: Positionering van concurrenten

Google en de telefoongids geven nauwelijks informatie die lokaal gekoppeld is. Veruit de meeste zoekresultaten bij deze bedrijven zijn landelijk weergegeven. Google heeft wel een kaart in beeld met bedrijven die de dienst aanbieden in de regio waarop een bezoeker zoekt, maar dit is slechts bij een aantal categorieën het geval. Ook Kellysearch doet weinig met het lokale aspect, maar biedt wel de mogelijkheid om producten toe te voegen, en biedt daarmee een completer pakket.

Gouden Gids biedt een aantal extra mogelijkheden zoals het toevoegen van bedrijfs filmpjes, en het bedrijf richt zich nu ook op bedrijven die lokaal actief zijn. Echter biedt het nog altijd de mogelijkheid om regionaal of landelijk te adverteren, en richten zich minder op het lokale aspect dan llocal. llocal heeft sinds kort ook de mogelijkheid om recensies toe te voegen over bedrijven. Verder geeft het aan wat de locatie van het bedrijf is, en biedt het de mogelijkheden tot een routeplanner. Het is in deze afbeelding duidelijk dat er geen speler op de markt is die een compleet pakket aanbiedt en zich richt op lokale bedrijven. Deze informatie zal in de positionering gebruikt worden in hoofdstuk 8.

5.4 Bedrijfstakanalyse

De huidige omvang van de markt voor “local searches”, dus het zoeken naar een product, dienst of bedrijf in een bepaalde regio omvat ongeveer 15 tot 20 procent van het totaal aantal zoekopdrachten in Nederland. Opvallend is dat local search sneller groeit dan het verrichten van algemene zoekopdrachten op internet. In 2010 zal de markt van local searches in Nederland 100 miljoen euro omvatten (Mey, 2007). Er is dus duidelijk sprake van een stijgende trend in deze markt.

De bedrijfstak waarop Digitale Gids B.V. zich wil gaan begeven heeft alle kenmerken van een oligopolie. Er zijn slechts een handje vol aanbieders, en de diensten die aangeboden worden zijn in grote lijnen hetzelfde, en verschillen slechts in details.

Het grote verschil met markten als die voor benzine of voor frisdranken, is dat de vraag naar bezoekers in theorie oneindig is. De vraag naar benzine is bepaald door hoeveel er verbruikt wordt, maar de vraag naar klanten is in feite ongeremd. Voor bedrijven geldt in het algemeen: hoe meer klanten, hoe beter (uitzonderingen daargelaten). Dit leidt ertoe dat bedrijven die bij Gouden Gids klant zijn, tegelijkertijd ook bij andere bedrijven zoals ilocal of Digitale Gids B.V. klant kunnen zijn. De beperkende factor hierbij is dus het aantal bezoekers dat geleverd wordt. Hier kan Digitale Gids B.V. gebruik van maken door bedrijven te benaderen die klant zijn bij concurrenten. Immers, zij zijn al geïnteresseerd in bedrijvengidsen als advertentiemedium.

Dit verschil met andere markten heeft echter weinig effect op de concurrentie. Er wordt nauwelijks op prijs geconcurrerd. Wel zie je dat er geconcurrerd wordt op prestaties, uiterlijke kenmerken van de websites, aanvullende diensten, etc. De kosten voor deze bedrijven zijn dus voornamelijk het binnenhalen van nieuwe klanten, en het binnenhalen van nieuwe bezoekers. Hierbij worden de meest creatieve handelingen ondernomen om de gunst van de klant en van de bezoeker te winnen.

Eerder is al aangegeven dat er een stijgende trend is wat betreft de lokale zoekopdrachten, en het aantal aanbieders van advertentieruimte op deze markt. Andere trends zijn het continu uitbreiden van de mogelijkheden voor klanten om bezoekers te trekken. Zo heeft ilocal nu op zoekmachine Ilse een advertentieruimte waarin bedrijven worden weergegeven die relevant zijn voor de zoekopdracht die de bezoeker op www.ilse.nl invoert. Zo zijn er vele voorbeelden aan te halen.

5.5 Algemene omgeving

In de algemene omgeving zullen er weinig factoren zijn die een grote rol gaan spelen. De politieke situatie in Nederland is stabiel, sociaal/cultureel en demografisch is er niets bijzonders wat een grote invloed op Digitale Gids B.V. zou kunnen hebben, en op het gebied van wetgeving hoeft Digitale Gids B.V. geen aparte maatregelen te ondernemen.

De technologische situatie is positief; internetgebruik neemt nog altijd toe, en bedrijven adverteren nog elk jaar meer online. In 2007 wordt geschat dat er zo'n 12,2 procent meer is geadverteerd dan in 2006 (Interactive Advertising Bureau Nederland, 2008). Op dit moment is de economie nog bloeiend, met een ontzettend hoog aantal vacatures. Het is daardoor steeds moeilijker om goed personeel te vinden. De economische teruggang die Nederland waarschijnlijk zal gaan treffen zal wellicht een remmende factor zijn op de groei in advertentie uitgaven, echter is nergens een schatting van een daling te vinden in de online advertentiebestedingen. Wel kan de krappe arbeidsmarkt een probleem vormen bij het vinden van capabel personeel.

Globaal kan gesteld worden dat de algemene omgeving een positieve invloed zal hebben op de uitwerking van de plannen van Digitale Gids B.V.

5.6. Conclusie

Uit de klantanalyse is gebleken dat bedrijven die benaderd zijn om klant te worden bij Digitale Gids B.V. over het algemeen positief waren over de mogelijkheden die Digitale Gids B.V. biedt. Er zijn bedrijven uit allerlei branches klant geworden. Van deze klanten kan gezegd worden dat ze op zijn minst enigszins actief zijn op het internet, en over het algemeen leveren aan eindgebruikers. Deze informatie kan gebruikt worden bij het analyseren van verschillende branches om te beoordelen welk deel van de branche wel interessant is, en welk deel dit niet is.

Er blijkt dus interesse te zijn vanuit bedrijven om klant te worden bij Digitale Gids B.V. Dit levert de middelen om bezoekers te trekken naar de website, waardoor klanten tevreden gesteld kunnen worden. Vanuit de concurrentie blijkt dat er een afkeer is van de gevestigde orde, wat ook positief werkt voor Digitale Gids B.V. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt zeer groot, wat problematisch kan zijn voor Digitale Gids B.V.

Uit de concurrentenanalyse is gebleken dat er een aantal grote spelers actief zijn op de markt van local searches. De Telefoongids, Gouden Gids, ilocal en KellySearch zijn de belangrijkste concurrenten. Door de positionering die deze concurrenten innemen, zijn veel posities in de markt vervuld. Er blijkt echter geen concurrent te zijn die uitgebreide bedrijfsinformatie geeft over bedrijven die vooral lokale diensten en producten leveren.

Vanuit de bedrijfstak is opmerkelijk dat de dienst complementair werkt aan de dienst van concurrenten. Vandaar dat het feit dat een bedrijf klant is bij een concurrent niet uitsluit dat het bedrijf ook bij Digitale Gids B.V. klant kan worden. Sterker nog, wanneer bedrijven interesse tonen in de dienst van een concurrent, dan zijn ze kennelijk geïnteresseerd in de diensten die bedrijvengidsen aanbieden. Verder biedt de sterke stijging in het aantal local searches en de stijging in online advertentie uitgaven een positief toekomstbeeld voor de markt als geheel, waardoor toetreding tot deze markt als zeer lucratief kan worden beschouwd. Dit betekent dat nu een prima moment is om de markt te betreden.

De belangrijkste kansen waar Digitale Gids B.V. gebruik van kan maken zijn:

- Sterk groeiende trend in local searches.
- Recente afkeer tegen huidige aanbieders.
- De markeigenschap dat de diensten van verschillende aanbieders complementair aan elkaar kunnen zijn.

De belangrijkste bedreigingen die geconstateerd zijn, zijn de volgende:

- Toetreding van Google tot de markt, zij het nog op kleine schaal.
- Krappe arbeidsmarkt
- Het samengaan van twee grote partijen in de markt.

Deze kansen en bedreigingen worden in het volgende hoofdstuk verder uitgewerkt.

6: SWOT-analyse

De SWOT analyse volgt op de interne en externe analyse. Deze analyse begint met een samenvatting van de kernpunten uit de interne en externe analyse.

6.1 SWOT

De interne en externe analyse geven een compleet beeld van hoe het bedrijf in elkaar steekt, en hoe de omgeving van dit bedrijf eruit ziet. Voor de SWOT analyse is het zaak om de belangrijkste sterke en zwakke punten van het bedrijf en de kansen en bedreigingen vanuit de omgeving hieruit te destilleren om het onderzoek overzichtelijk te houden (Alsem, 2005). Daarbij is het wenselijk dat deze punten relatief zijn, dus ten opzichte van concurrenten sterk of zwak. Vervolgens moet een visie geformuleerd worden op de omgeving en het kernprobleem. Voor Digitale Gids B.V. zijn de volgende sterke en zwakke punten het meest belangrijk:

Sterkte 1: De website biedt voor adverteerders volledige toegang tot alle mogelijkheden voor een vast bedrag per jaar.

Sterkte 2: Het unieke gepatenteerde E blad systeem.

Sterkte 3: Zeer goede algehele score in zoekmachines.

Sterkte 4: Zeer lage vaste kosten.

Sterkte 5: Geïnteresseerde partners voor het aantrekken van nieuwe klanten.

Zwakte 1: Financieel niet slagvaardig.

Zwakte 2: Te weinig bezoekers om adverteerders te trekken.

Zwakte 3: Geen naamsbekendheid bij bezoekers en adverteerders.

Zwakte 4: Personele onderbezetting.

Zwakte 5: Geen historische prestatiegegevens om uitspraken mee te staven.

Kans 1: Sterk groeiende markt voor Local searches.

Kans 2: Recente afkeer tegen de gevestigde orde vanwege tariefsverhogingen.

Kans 3: Bij toetreding tot de markt zullen partijen wellicht geïnteresseerd zijn in fusie of overname.

Kans 4: De vraag naar advertentieruimte is nooit verzadigd.

Kans 5: Online advertentie-uitgaven nemen nog altijd toe.

Bedreiging 1: Veel bestaande bedrijven richten zich meer en meer op de markt van local searches.

Bedreiging 2: Dreigende economische teruggang tijdens de toetreding tot de markt.

Bedreiging 3: Krappe arbeidsmarkt leidt tot het problemen bij het vinden van goed personeel.

Bedreiging 4: Het samengaan van de twee grootste partijen in de markt kan op lange termijn nadelige gevolgen hebben voor de concurrentie.

6.2 Visie

De zwaktes van de onderneming volgen alle vijf uit het feit dat Digitale Gids B.V. net begint. Digitale Gids B.V. is een startend bedrijf, en heeft daarom bijna geen klanten, bezoekers en slechts weinig financiële middelen. De eigenaar van Digitale Gids B.V. ziet dit niet uitsluitend als een probleem. "Klein zijn biedt ook veel vrijheid om dingen te veranderen als dat beter is."

Voor een visie op de externe aspecten van de onderneming moet worden gekeken naar wat het management het belangrijkste vindt. Hieronder worden puntsgewijs de aspecten van de externe analyse behandeld.

Klantenanalyse

Dhr. Paalhaar geeft aan vertrouwen te hebben in zijn systeem. Daar waar klanten uitgebreid de mogelijkheden zien die Digitale Gids B.V. biedt, zijn ze bijna altijd vol lof, en zeer benieuwd wat dit voor hun bedrijf kan betekenen. De drempel is vaak het bezoekersaantal.

Bezoekersanalyse

Bezoekers die nu www.digitalegids.nl bezoeken doen dit bijna altijd indirect. Dat wil zeggen, ze zoeken bij zoekmachines op een bepaalde bedrijfsnaam of een bepaalde term, en vervolgens vindt de zoekmachine relevante resultaten op www.digitalegids.nl. Digitale Gids B.V. wordt nu praktisch nooit direct bezocht om bedrijfsinformatie te vinden, en dat moet op termijn veranderen.

Het is zeer moeilijk, zometert haast onmogelijk, om dit zonder grote investeringen te doen op korte termijn te bereiken. Daarom zal dit stapsgewijs moeten gebeuren. De financiële middelen die hiervoor nodig zijn, moeten verkregen worden via het verkopen van abonnementen en bannerposities.

Concurrentenanalyse

De concurrenten hanteren allemaal een andere strategie dan Digitale Gids B.V. om klanten te bereiken. Digitale Gids B.V. is op dit moment de enige speler waar de positie van de zoekresultaten niet bepaald wordt door hoeveel een klant betaalt, maar door de moeite die de klant doet om bezoekers te trekken. Omdat er verschillende scenario's denkbaar zijn hoe de concurrenten gaan reageren, zal voor elk scenario kort aangegeven worden wat de visie daarop is.

Als de concurrenten Digitale Gids B.V. als een serieuze tegenstander gaan zien, kunnen er twee scenario's plaats vinden. Ofwel, er wordt geconcurrereerd met Digitale Gids B.V., ofwel er wordt gekeken naar mogelijkheden om samen te gaan werken, dan wel Digitale Gids B.V. over te nemen. In het eerste geval zal Dhr. Paalhaar ervoor moeten zorgen dat Digitale Gids B.V. die concurrentieslag overleeft, en kan groeien onder deze omstandigheden.

In het laatste geval gebeurt er iets heel interessants. De belangrijkste zwakke punten van Digitale Gids B.V. ontstaan doordat Digitale Gids B.V. net begonnen is, en weinig financiële middelen heeft. Op het moment dat een van de grote concurrenten Digitale Gids B.V. overneemt, vallen deze vijf zwaktes weg. Dit is dus zeker een optie die serieus genomen moet worden, en dit is dan ook de reden waarom dit als kans wordt gezien, en niet als bedreiging. Echter, het is niet aan Digitale Gids B.V. alleen om dit te bepalen, er zijn andere partijen betrokken die individueel moeten besluiten tot overname. Daarom zal in dit onderzoek uitgegaan worden van een zelfstandig bedrijf.

Bedrijfstakanalyse

Dhr. Paalhaar sluit zijn visie aan bij de algemene visie op deze bedrijfstak. Deze bedrijfstak zal in zijn ogen de komende jaren groeien, en dit is ook een van de belangrijkste redenen waarom hij met Digitale Gids B.V. deze markt wil betreden.

6.3 Confrontatie

De SWOT-analyse heeft de sterke en zwakke punten van de onderneming, en de kansen en bedreigingen in kaart gebracht. Nu is het zaak om de strategie zo op te stellen dat gebruik gemaakt kan worden van de sterke punten van een onderneming. Deze punten zijn verwerkt in een tabel die te vinden is hieronder weergegeven:

Kwesties	Kansen					Bedreigingen			
	Groeiende markt	Afkeer huidige	Kans op overname	Vraag nooit	Uitgaven stijgen	Economische teruggang	Meer aanbieders	Krappe arbeidsmarkt	fusie concurre
sterktes									
Website met	5	5	1	1	3	5	1		5
Patent E-blad	3		5		3		5		
Ranking zoekmachi	3		3		1		3		1
Lage vaste kosten		3	3			3	3		1
Geïnteresseerde	3		3				3		3
Weinig financiële							1	1	
Te weinig bezoekers		1	3				1		
geen naamsbeke			1				1		
personele onderbezet	1							5	
geen statistieken	3	3			3		1		
zwaktes									

Figuur 8: Confrontatiematrix.

De belangrijkste strategische punten die hieruit zijn gekomen zijn de volgende:

Hoe kan onze website gebruikt worden om in te spelen op groeiende markt van local searches?

Hoe kan onze website gebruikt worden om in te spelen op de afkeer jegens huidige aanbieders?

Hoe kan onze website gebruikt worden om de economische teruggang af te weren?

Hoe kan het patent op het E-blad systeem gebruikt worden om in te spelen op de overnamekans?

Hoe kan het patent op het E blad systeem gebruikt worden om de invloed van meerdere toetreders af te weren?

Hoe kan het patent op het E-blad systeem gebruikt worden om de fusie tussen twee grote spelers op de markt af te weren?

Hoe kunnen we onze personele onderbezetting omzetten om de krapte op de arbeidsmarkt af te weren?

De doelstelling en strategie van Digitale Gids B.V. zal rekening moeten houden met bovenstaande kwesties. Daarom zijn deze kwesties in de marketingstrategie en het marketingplan verwerkt.

7: Doelstellingen en strategie

7.1 Doelstelling

De doelstellingen voor dit onderzoek zijn, zoals eerder vernoemd:

- 2000 betaalde accounts aangemaakt op 30 6 2009.
- 150.000 unieke bezoekers per maand op 30 6 2009.

Deze doelstellingen zijn hoger dan wat Digitale Gids B.V. zelf van plan was. Vandaar ook dat de financiële doelstellingen anders uit zullen pakken. Deze zijn daarom aangepast. Zoals al eerder gezegd is winst geen prioriteit, het gaat in eerste instantie vooral om de waarde van het bedrijf. Het is wel van belang dat er geen verlies gemaakt wordt.

- Omzet 2008/2009: € 720.000,-
- Winst 2008/2009: >= € 0,-

Verdere doelen worden overgenomen.

- Er moet een losgekoppelde versie van het E-blad systeem komen.
- De website moet voortdurend aangepast worden aan de wensen van de klant en de wensen van de bezoekers.
- De klant moet nieuwe mogelijkheden krijgen om bezoekers te trekken waar dat mogelijk is.
- Zoveel mogelijk taken uitbesteden naar andere bedrijven. (klantenwerving, facturering, klantenservice, administratieve handelingen, aanpassingen aan de website, etc.).

De eerste vijf doelen zijn specifiek en meetbaar. Doel 6, 7 en 8 zijn minder scherp geformuleerd. Het zijn eigenlijk strategische punten om de eerste vijf doelen te onderbouwen. Deze doelen zouden wellicht beter omgevormd kunnen worden tot: "minimaal één nieuwe functie per jaar toevoegen aan de site" of "Alleen de coördinatie en de ontwikkeling van de site doen we zelf, alle andere taken moeten worden uitbesteed" zodat deze meetbaar en specifiek zijn.

Deze doelen zijn destijds echter geformuleerd om binnen het bedrijf helder te maken wat belangrijk is voor de toekomst van Digitale Gids B.V. Vooral het uitdagende aspect van deze punten zijn dus belangrijk. Daarnaast is over de haalbaarheid van deze doelen in welke vorm dan ook geen uitspraak te doen, omdat dit afhankelijk is van teveel factoren binnen en buiten het bedrijf. Omdat deze inhoud van deze "doelen" grotendeels buiten deze opdracht vallen zal dit niet aangepast worden.

Doelen 1 tot 5 zijn dus wel goed geformuleerd als doelstelling. 2000 betalende klanten is een behoorlijk uitdagende doelstelling. Gezien de middelen die ilocal heeft gebruikt om haar doel van 7500 verkochte accounts te bereiken in twee jaar (naar eigen zeggen zo'n 60 fte's) zal 2000 betaalde accounts binnen één jaar niet een makkelijke taak zijn. Ook 150.000 unieke bezoekers per maand is een fiks aantal, en het zal niet eenvoudig zijn om deze doelen te halen. Zeker gezien de beperkte middelen waarover Digitale Gids B.V. op dit moment beschikt.

Toch zijn deze doelen niet bij voorbaat onrealistisch. De website www.digitalegids.nl is veelbelovend en het netwerk waarover de eigenaar van Digitale Gids B.V. beschikt moet het een en ander bij kunnen dragen om deze doelen te halen. Daarnaast zal dit marketingplan een behoorlijke duit in het zakje doen.

7.2 Strategie

Om te bepalen op welke wijze Digitale Gids B.V. de markt moet benaderen zal o.a. gebruik worden gemaakt van het drie generieke strategieën model van Porter. Om te bepalen welke strategie een bedrijf moet aannemen om met de vijf krachten om te gaan, zal eerst gekeken moeten worden hoe deze vijf krachten de markt beïnvloeden.

Onderhandelingskracht van leveranciers

In de markt voor local searches of de markt van bedrijfsadvertenties is Digitale Gids B.V. een van de aanbieders van advertentieruimte. Digitale Gids B.V. maakt hierbij geen gebruik van leveranciers. Daarom is deze kracht niet relevant in deze markt.

Onderhandelingskracht van klanten

Het is voor klanten erg moeilijk om bij voorbaat in te schatten wat de dienst precies oplevert. Daarom is het voor de klant moeilijk te bepalen of de prijs die zij betalen voor de dienst te hoog of te laag is, of juist precies de waarde vertegenwoordigt die zij ervoor betalen. Daarom kan een klant proberen voor de gevraagde prijs, het maximale eruit te halen wat mogelijk is. Verder kunnen grote bedrijven tot op zekere hoogte korting bedingen door per vestiging een abonnement af te sluiten. Zodoende kunnen grotere klanten zeker een bepaalde druk op de prijs uitoefenen.

Nieuwe toetreders tot de markt

De markt van local searches groeit. Veel bedrijven proberen hier op de een of andere manier een graantje van mee te pikken. Concurrerende bedrijven kunnen ook door totaal andere advertentiemethoden aan te bieden een invloed hebben op de winstgevendheid van Digitale Gids B.V. zonder een vergelijkbare zoekmachine te bouwen. Omdat er een aantal zeer grote advertentiebedrijven zijn die dergelijke kansen kunnen benutten is het risico op nieuwe toetreders tot de markt en dus meer concurrentie zeker aanwezig.

Dreiging van substituten

Er zijn veel bedrijven die een andere aanpak hebben om klanten en adverteerders bij elkaar te brengen. Deze bedrijven kunnen echter met hun eigen website de behoefte van potentiële klanten van Digitale Gids B.V. ook bedienen. Daarvoor hoeft het bedrijf niet per se een zoekmachine voor lokale bedrijven te hebben. Dit hangt samen met wat bij nieuwe toetreders tot de markt is besproken, en hier moet dus rekening mee worden gehouden.

Huidige concurrentie

De huidige concurrentie op de markt van local searches is hevig. De markt kan beschreven worden als oligopolie, dus concurrenten houden elkaars doen en laten nauwlettend in de gaten. Een aantal grote concurrenten heeft de meerderheid van de markt in handen. Specifieke informatie over concurrenten is in hoofdstuk 5 behandeld.

De strategie

Voor Digitale Gids B.V. is een van de huidige zwakke punten het relatief lage bezoekersaantal, en het gebrek aan historische informatie over de prestaties om adverteerders te overtuigen van de kracht van Digitale Gids B.V. Daarom is het voor een klant erg moeilijk om te bepalen of de dienst die Digitale Gids B.V. aanbiedt goedkoop of duur is. Daarom zal een kostenleider strategie erg lastig zijn om te hanteren, simpelweg omdat er geen goed referentiekader is om de verschillende aspecten van de aanbieders te vergelijken.

Digitale Gids B.V. kiest voor een differentiatie strategie, en dat lijkt op dit moment de beste methode om concurrentievoordelen uit te buiten. Het E blad systeem en het alles in één pakket waarvan

klanten gebruik kunnen maken om bezoekers te trekken zijn de belangrijkste concurrentievoordelen. Deze voordelen kunnen ingezet worden om potentiële klanten te overtuigen om abonnementen af te sluiten bij Digitale Gids B.V.

Daarnaast moet gekeken worden of Digitale Gids B.V. zich moet richten op een bepaald deel van de markt. Het is erg ingewikkeld om een goede focus te maken. De dienst die Digitale Gids B.V. biedt is in eerste instantie bedoeld voor bedrijven die lokale bekendheid zoeken. Echter ook bedrijven die landelijk actief zijn kunnen klanten uit een bepaalde regio bedienen. Ook het formaat van het bedrijf of de branche waarin dit bedrijf actief is, is niet bepalend voor de geschiktheid van Digitale Gids B.V. voor dit bedrijf. Een focus zou dus alleen beperkend werken, en geen toegevoegde waarde hebben.

	Product	Prijs
Brede focus	Differentiatie	Kostenleider
Gerichte focus	Focus (product)	Focus (prijs)

Figuur 9: Porter's generieke strategieën.

De keuze die Digitale Gids B.V. heeft gemaakt om de differentiatiestrategie te hanteren is na analyse van de huidige situatie dus de beste strategie.

Uit de confrontatiematrix is gebleken dat de personele onderbezetting, samen met de krapte op de arbeidsmarkt een belangrijke kwestie vormt die afgewend moet worden om te overleven. Er zal dus veel aandacht geschonken moeten worden aan het verkrijgen van personeel.

8: Marketingstrategie

Nu de sterke en zwakke punten in kaart zijn gebracht, en een globale strategie is bepaald moet gekeken worden op welke marktsegmenten Digitale Gids B.V. zich het beste kan richten, en hoe Digitale Gids B.V. zich moet positioneren om deze klanten te bereiken.

8.1 Segmentering

Een segment is een groep klanten die een bepaalde behoefte deelt (Kotler, 2003). De behoefte waarin Digitale Gids B.V. voorziet, namelijk het leveren van potentiële klanten aan bedrijven, is een behoefte die, op een enkele uitzondering na, eigenlijk voor alle economisch actieve bedrijven interessant is. Daarnaast is het niet mogelijk om, als deze segmentatievariabele gehanteerd wordt, te bepalen of een bedrijf al dan niet op zoek is naar nieuwe klanten. Daarom is segmenteren op uitsluitend deze behoefte niet mogelijk, en heeft het ook geen zin.

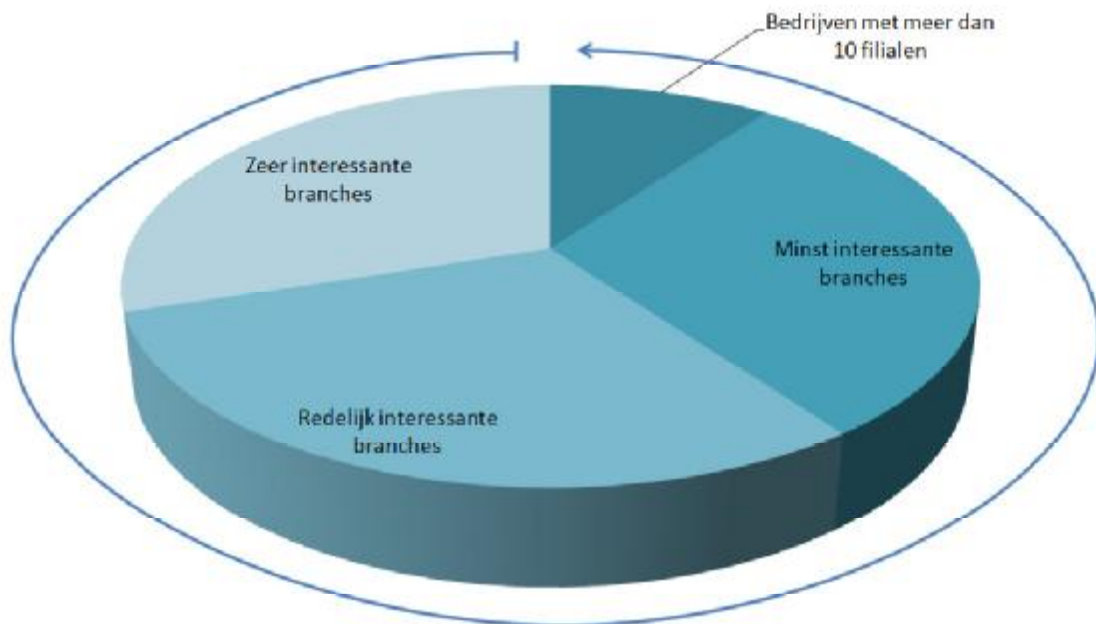
Om toch een bruikbare segmentatie te maken kan gekeken worden naar de manier waarop Digitale Gids B.V. de behoefte van klanten vervult, en vervolgens kan bepaald worden welke bedrijven geïnteresseerd zijn in deze manier van werken. Hierbij wordt uitgegaan van de sterke punten van de onderneming, de toegang tot alle mogelijkheden van de site voor één vaste prijs en het E-blad systeem.

De toegang tot alle mogelijkheden van het systeem voor één vaste prijs is een systeem wat ervoor moet zorgen dat ook kleinere bedrijven klant willen worden bij Digitale Gids B.V. en dit moet dus zorgen voor toegang tot een veel groter deel van de markt. Als het zo is dat kleine bedrijven dit belangrijk vinden zou bedrijfsgrootte een segmentatievariabele kunnen zijn, ware het niet dat dit systeem net zo goed positief voor grotere bedrijven kan uitpakken. Zij kunnen immers overtuigd zijn van het gemak van alle verschillende opties zonder daarbij allerlei berekeningen over de prijs te moeten maken. Ondanks dat dit systeem opgezet is om ook kleine bedrijven als klant binnen te halen kan niet gezegd worden dat bedrijven van verschillende grootte verschillend zullen reageren op dit systeem, en daarom is het niet echt zinvol om te segmenteren op basis van bedrijfsgrootte.

Overigens is het wel zinvol om bedrijven met veel meerdere filialen, zoals bijvoorbeeld de McDonalds, MediaMarkt, de C&A of de Blokker apart te benaderen. Dit omdat de marketing van deze bedrijven vaak centraal is geregeld, en niet per vestiging wordt bepaald. Bovendien moet hiervoor een compleet andere aanpak gehanteerd worden omdat dan niet één abonnement, maar meerdere abonnementen afgesloten worden. Bovendien zullen er dan waarschijnlijk extra voorwaarden aan de transactie verbonden zijn, zoals bijvoorbeeld een koppeling tussen vestigingen of het gezamenlijk beheren van alle profielen in één systeem. De grens waarbij het aantal vestigingen een rol speelt is arbitrair, maar in dit verslag wordt gekozen voor minimaal tien.

Op basis van het E blad systeem kan ook enige segmentatie plaatsvinden. Uit de confrontatiematrix is gebleken dat dit een belangrijke kans is, omdat het in drie kwesties betrokken is. Bepaalde bedrijven zullen extra geïnteresseerd zijn in dit systeem. Zo kunnen makelaars met dit systeem hun huizen op een unieke wijze presenteren. Hetzelfde geldt voor autohandelaren, detailhandelsbedrijven, grafisch ontwerp bedrijven, etc. Een transportbedrijf zal waarschijnlijk weinig aan het E-blad systeem hebben. Dit wil overigens nog niet zeggen dat de dienst van Digitale Gids B.V. niet interessant is voor dit transportbedrijf, maar op basis van het E blad systeem kan onderscheid gemaakt worden in hoe interessant de dienst van Digitale Gids B.V. is voor de verschillende branches.

Daarom wordt in dit marketingplan gekozen voor een segmentatie op branche. Dit is hieronder schematisch weergegeven.



Figuur 10: Marktsegmentatie

Deze indeling geeft aan dat gesegmenteerd wordt op branche, en dat de meest interessante branche als eerste benaderd moet worden. Maar welke branche het meest interessant is, is een subjectief oordeel, omdat er geen prestatiecijfers zijn deze uitspraak mee te staven. De eigenaar van Digitale Gids B.V. gaf aan dat hij verwacht dat makelaars, autohandelaren en restaurants erg gebaat kunnen zijn bij het E blad systeem, en hij verwacht dan ook een bovengemiddelde interesse vanuit deze branches.

Om te kijken of deze uitspraak juist is, is telefonisch contact opgenomen met tien makelaars en zes autobedrijven in Overijssel. Van de tien makelaars die benaderd zijn, is bij zes bedrijven de juiste persoon binnen het bedrijf bereikt die beslissingen kon nemen over de marketing. Deze zes bedrijven waren zonder uitzondering enthousiast over Digitale Gids B.V., en met name over het E blad systeem. Van deze zes bedrijven gaven twee bedrijven aan serieuze interesse te hebben in Digitale Gids B.V. Dit waren Buddenberg en Kobes in Vriezenveen, en Koopmans Projecten in Enschede.

Bij de zes autobedrijven is in vijf gevallen de juiste persoon bereikt. Helaas is in geen van de gevallen resultaat geboekt op basis van het E blad systeem, omdat deze autobedrijven het E blad systeem wat aan de dure kant vonden. Dit is begrijpelijk, aangezien een extra E blad op Digitale Gids B.V. nu € 119,00 kost. Een autobedrijf dat gemiddeld 20 auto's op voorraad heeft betaalt om deze auto's allemaal te presenteren zo'n € 2610,00 exclusief btw per jaar. Één autobedrijf gaf aan wel interesse te hebben in de overige diensten van Digitale Gids B.V. Dat was BMW dealer Smudde in Almelo.

Op basis van deze kleine rondvraag blijkt dat het E blad systeem voor makelaars zeer interessant kan zijn. Voor autobedrijven wordt dit systeem zoals het nu is al vrij snel te duur, waardoor dit systeem voor autobedrijven over het algemeen niet interessant is om hun producten te presenteren. Het kan wel interessant zijn om een algemene bedrijfsfolder op deze wijze te presenteren.

Het is niet mogelijk om deze informatie te generaliseren naar andere branches, omdat dit statistisch gezien niet onderbouwd kan worden. Wel kan gezegd worden dat er vanuit de makelaarsbranche interesse bestaat voor Digitale Gids B.V. in het algemeen en het E-blad systeem in het bijzonder. Het is daarom aan te raden om bij de uitvoering van dit verslag te beginnen bij de makelaarsbranche.

Het feit dat van de zes autobedrijven niet één autobedrijf overtuigd was van het E-blad systeem om auto's te presenteren geeft aan dat dit systeem te duur is voor veel individuele producten. Wel kan het gebruikt worden om een overzicht van het assortiment te geven. Hier moet dan ook de nadruk op liggen bij het benaderen van de branches.

Dit geeft ook aan dat de inschatting van de eigenaar van Digitale Gids B.V. niet altijd juist zal zijn. Daarom kan, voorafgaand aan het benaderen van een branche, een korte pilot gestart worden om bijvoorbeeld 100 bedrijven in die branche te benaderen. Vervolgens kan op basis van de resultaten van deze pilot bepaald worden of deze branche interessant genoeg is om als doelgroep te dienen.

Als een bepaalde branche geselecteerd is, kan binnen deze branche aangegeven worden welke bedrijven extra interessant zijn voor Digitale Gids B.V. en waarbij de kans het grootst is dat zij klant zullen worden. Bij de klantenanalyse is al aangegeven dat er een aantal kenmerken zijn waaraan veel bedrijven die klant zijn geworden voldoen. Hieronder staan deze punten nogmaals genoemd:

- Het bedrijf adverteert op concurrerende websites.
- Het bedrijf heeft een eigen website.
- Het bedrijf levert direct aan eindgebruikers.

Het belang van deze criteria is deels via brainstormen tot stand gekomen, en is deels gebaseerd op de pilot die door het callcenter is uitgevoerd. Bedrijven die een abonnement hebben afgesloten tijdens deze pilot hadden allemaal een website en leverden bijna allemaal aan eindgebruikers. Het belang van het adverteren op concurrerende websites is ingeschat op basis van het feit dat bedrijven dan kennelijk interesse hebben in het adverteren op dit soort media, en op het feit dat meer bezoekers altijd gunstig is voor bedrijven. In bijlage 4 is te zien wat de uitwerking van deze punten is op de verdeling binnen elk segment.

8.2 Doelgroepkeuze

Nu de segmenten zijn ingedeeld kan bepaald worden welke segmenten interessant zijn voor Digitale Gids B.V., en hoe deze segmenten benaderd moeten worden.

Het feit dat de dienst van Digitale Gids B.V. voorziet in een behoefte waar zo'n beetje elk bedrijf in elke branche interesse in heeft, en het feit dat in de klantanalyse is gebleken dat de dienst die Digitale Gids B.V. aanbiedt interessant is voor bedrijven uit zeer uiteenlopende branches, maakt dat Digitale Gids B.V. alle segmenten die eerder gemaakt zijn zal moeten benaderen. Uiteraard is hier wel een volgorde in aan te brengen.

Op basis van het E blad is in paragraaf 8.1 een segmentatie gemaakt. Het is aan te raden om te beginnen bij het benaderen van de makelaarsbranche. Ingeschat wordt dat bedrijven in deze branche het meeste voordeel uit dit systeem kunnen halen, en uit een kleine rondvraag blijkt dat er inderdaad interesse bestaat voor dit systeem. Vervolgens komen de branches waarbij een gematigd voordeel is, en daarna de branches die waarschijnlijk niets aan het E-blad systeem zullen hebben. Tot slot kunnen, als Digitale Gids B.V. al een tijdje bezig is en er zowel veel bezoekers als veel

adverteerders zijn, de bedrijven benaderd worden die meer dan 10 filialen hebben. Deze volgorde wordt in figuur 10 aangegeven door de pijl die om de taartgrafiek loopt.

Bij de branches waarvan wordt ingeschat dat zij interesse zullen hebben in het E blad systeem moet in de klantbenadering de nadruk liggen op dit systeem, en de voordelen die dit systeem biedt. Bij bedrijven die gematigd interesse hebben in het E-blad systeem moet het systeem ook behandeld worden bij de klantbenadering, maar moet daar minder de nadruk op liggen dan bij de eerste groep. En bij de minst interessant branches moet de nadruk liggen op andere punten, en moet het E blad systeem op de achtergrond genoemd worden. De nadruk kan in dit geval liggen op prijs/kwaliteit of op vacature- en laatste nieuws mogelijkheden.

Het segment met bedrijven met meer dan 10 filialen vereist een geheel andere aanpak. Omdat het hier om veel locaties gaat, vaak ook met veel mogelijkheden tot verkopen van abonnementen zullen de pakketten die dit soort bedrijven afnemen veel duurder zijn dan de € 349,00 die een klant voor een abonnement betaalt. Vandaar ook dat op individueel niveau aandacht geschonken moet worden aan de wensen van dit bedrijf, en geprobeerd moet worden om hieraan zo goed mogelijk te voldoen.

Digitale Gids B.V. moet nog beginnen met het aantrekken van gerichte bezoekers. Mensen die nu de site bezoeken komen indirect via zoekmachines. Dit is uiteraard mooi meegenomen, maar het is naar alle waarschijnlijkheid niet voldoende om de toekomstige klanten tevreden te stellen. Daarom is het verstandig om te zorgen dat er voor klanten van Digitale Gids B.V. ook bezoekers op www.digitalegids.nl komen die klant zouden kunnen worden bij dit bedrijf.

Omdat er geadverteerd moet worden om deze bezoekers te trekken en dus kosten gemaakt moeten worden, moet dit efficiënt gebeuren. Digitale Gids B.V. heeft relatief weinig aan bezoekers die geïnteresseerd zijn in het huren van een auto, als er geen enkele klant van Digitale Gids B.V. dit aanbiedt. Daarom is het aan te raden dat Digitale Gids B.V. één segment tegelijkertijd benadert. Porter noemt dit segment by segment invasion. Digitale Gids B.V. kan zo beginnen met het aanboren van segmenten om te proberen de bezoekers en de adverteerders bij elkaar te brengen.

Omdat Digitale Gids B.V. een alles in één pakket aanbiedt, en er slechts weinig ruimte is voor de specifieke wensen van de klant is de beste strategie om segmenten te benaderen de product specialisatie. Hierbij moet opgemerkt worden dat er een risico bestaat dat de dienst die Digitale Gids B.V. aanbiedt wellicht vervangen kan worden door een geheel nieuwe techniek, waardoor de dienst en daarmee het hele bedrijf achterhaald is.

8.3 Positionering

Nu bepaald is hoe potentiële klanten in segmenten gedeeld kunnen worden, en bekend is welke volgorde gehanteerd moet worden bij het benaderen van deze segmenten kan worden bepaald hoe Digitale Gids B.V. zich kan positioneren.

8.3.1 Huidige positionering

De huidige positionering van Digitale Gids B.V. is nog niet compleet. Het motto is: De meest complete bedrijvengids. Verder is er niet een bepaalde positie die Digitale Gids B.V. inneemt, en heeft het bedrijf ook geen positie ten opzichte van directe concurrenten ingenomen. Bovendien moet de positionering die Digitale Gids B.V. in wil nemen geschikt zijn voor zowel de klanten als de bezoekers.

Het motto: “de meest complete bedrijvengids!” pretendeert dat Digitale Gids B.V. meer informatie zou geven dan andere bedrijvengidsen. Dit is niet alleen feitelijk onjuist, maar het negeert ook de positie van concurrenten. Om een goede positionering te kunnen doorvoeren moet eerst gekeken worden naar de concurrenten.

8.3.2 Positionering van concurrenten

Bezoekers kennen bedrijvengidsen als Gouden Gids, De Telefoongids en ilocal en weten deze ook te vinden. Voor Digitale Gids B.V. is dit nog niet het geval. Ilocal positioneert zich als lokale zoekmachine. Op www.ilocal.nl zijn bedrijven te vinden die in een bepaalde regio actief zijn. Met de nieuwe campagne “Act local, find local” probeert het bedrijf een omslag in de mentaliteit van consumenten te bewerkstelligen, en daarmee de lokale ondernemingen te stimuleren.

Gouden Gids richt zich sinds kort ook op lokale bedrijven, maar positioneerde zich voorheen vooral als complete bedrijvengids. Verder doet Gouden Gids geen belangrijke stappen om de lokale bedrijven een handje te helpen, of probeert het de omzet voor lokale bedrijven te vergroten. De positionering lijkt hier dan ook niet compleet te zijn.

Voor Kellysearch is het erg lastig om te zien hoe zij zich gepositioneerd hebben. Het lijkt erop dat Kellysearch geen specifieke positie inneemt binnen de markt, maar gewoon een bedrijvengids is. De site is niet lokaal gericht, en biedt geen uitgebreide informatie. Wel biedt Kellysearch de mogelijkheid om producten op deze website te plaatsen. De Telefoongids richt zich op het feit dat zij zowel bedrijfsgegevens als gegevens van particulieren aanbieden, en bieden dus een belangrijke extra bron van informatie voor de gebruiker.

Uit de concurrentieanalyse en uit bovenstaande informatie blijkt dus dat er een opening lijkt te zijn in de combinatie van lokale bedrijvengids met een compleet pakket aan middelen om informatie te geven.

8.3.3 Toekomstige positionering

De insteek dat Digitale Gids B.V. erg compleet is zou nog wel eens rendabel kunnen zijn. Nu grote concurrenten zich vooral richten op het lokale aspect van zoekopdrachten is er ruimte om op volledigheid van informatie in te spelen en dit biedt grote mogelijkheden. Digitale Gids B.V. positioneert zich dan op een plek die nog niet gebruikt wordt door concurrenten.

Wel is het dan van belang dat het bedrijf dit niet alleen met een motto uitdraagt, maar ook in de informatie die het bedrijf aanbiedt. Hierbij kan gedacht worden aan extra mogelijkheden voor bedrijven zoals het uploaden van afbeeldingen of video's van het bedrijf, het toevoegen van laatste nieuws berichten over het bedrijf, etc. Daarnaast kan gedacht worden aan het aanbieden van mailinglijsten en advertentieruimte in nieuwsbrieven van Digitale Gids. Al deze middelen kunnen omzetverhogend werken voor klanten van Digitale Gids B.V.

Compleet zijn doet een bedrijf niet door te zeggen dat het bedrijf compleet is, maar door veel informatie te bieden. Deze positionering moet dus in de kern van het bedrijf opgenomen en uitgedragen worden. Hiermee positioneert Digitale Gids B.V. zich op een plaats die nog niet gebruikt wordt door andere bedrijven.

9: Marketingmix

Nu helder is op welke segmenten Digitale Gids B.V. zich moet gaan richten en hoe dit bedrijf zich daarbij moet positioneren, kan bepaald worden hoe de klanten binnen de targetsegmenten bereikt zullen worden. Hiertoe zullen alle middelen uit de marketingmix worden ingezet.

9.1 Product

Bij de positionering is in dit marketingplan gekozen voor “de meest complete bedrijvengids!” Deze positionering moet doorgecommuniceerd worden naar de klant. De website kan hiervoor gebruikt worden, maar er zijn hiervoor wel een aantal wijzigingen nodig. Hieronder staan een aantal voorstellen die hiervoor doorgevoerd kunnen worden. Verder zullen ook voorstellen voor wijzigingen aan de website aangedragen worden die nodig zijn voor de functionaliteit.

9.1.1 Wijzigingen t.b.v. positionering

Allereerst kunnen er vrij eenvoudig een aantal functies aan de website toegevoegd worden. Hierbij kan gedacht worden aan functies als:

- Laatste nieuws van het bedrijf.
- Foto's en video's van het bedrijf.
- E blad moet eenvoudig integreerbaar zijn in de site van de klant.
- E blad moet voor zoekmachines leesbaar zijn, zodat bedrijven ook op hun de inhoud van hun foldermateriaal en dergelijke online vindbaar zijn.
- Producten.
- Vacatures.
- Routebeschrijvingen.
- De mogelijkheid van klantreviews (alhoewel deze mogelijkheid niet voor alle bedrijven positief uitwerkt, dus deze moet naar wens ook uitgezet kunnen worden)
- Een koppeling naar nevenvestigingen van het bedrijf.
- Een bel mij nu optie.

Klanten moeten gestimuleerd worden om deze opties dan ook zoveel mogelijk te gebruiken. Hierbij kan bijvoorbeeld de positie van het bedrijf in de zoekresultaten afhankelijk zijn van het aantal opties dat het bedrijf toepast in het profiel. Zodoende krijgen bezoekers voornamelijk volledige zoekresultaten te zien (immers, volledige profielen komen bovenaan in de zoekresultaten terug, en niet volledige zoekresultaten komen lager in de lijst terug) en zal een bezoeker eerder geneigd zijn www.digitalegids.nl vaker te gaan gebruiken.

Daarnaast worden bedrijven gestimuleerd om meerdere functies te gaan gebruiken. Als deze functies goed bevallen en het bedrijf wil gebruik maken van extra mogelijkheden van deze functies, dan kunnen hiervoor kosten in rekening worden gebracht, wat weer positief uitwerkt op de gemiddelde omzet per klant. Daarnaast heeft het stimuleren van het gebruik van deze functies als effect dat er meer inhoud op de site komt, wat een positief effect heeft op de positie in de zoekresultaten van zoekmachines.

9.1.2 Wijzigingen t.b.v. functionaliteit

De functionaliteit van de website laat op dit moment behoorlijk te wensen over. Hieronder staan een aantal tips die de functionaliteit moeten verbeteren om de communicatie tussen klanten en bezoekers beter te faciliteren.

Als een bezoeker op een bedrijfsnaam zoekt komt deze af en toe niet naar voren in de zoekresultaten, en de verkregen zoekresultaten zijn niet van hoge kwaliteit. Zo is eerder al gemeld dat wanneer gezocht wordt op 'auto bedrijf' ook autodealers en autoherstel bedrijven in de zoekresultaten moeten voorkomen. Dit kan bereikt worden door bedrijven in te delen in categorieën en deze categorieën vervolgens te voorzien van trefwoorden.

In bovenstaand voorbeeld zullen alle autobedrijven in dezelfde categorie vallen, en dus op die trefwoorden sowieso gevonden worden. Daarna kan de positie van elk van deze bedrijven in de zoekresultaten weer bepaald worden door de afstand, de relevantie of de bedrijfsnaam.

De functie oplopend of aflopend sorteren moet verdwijnen van de site. Op dit moment kan een bezoeker de zoekresultaten sorteren op relevantie, bedrijfsnaam of afstand. Als de bezoeker gesorteerd heeft, kan dit nogmaals gedaan worden. Dan krijg je de bedrijven die op de grootste afstand zitten van de zoeklocatie, de minst relevante bedrijven uit de zoekresultaten of de bedrijfsnamen die wel overeenkomen met de zoekterm maar hier het minst op lijken van alle resultaten. Dit is niet alleen niet relevant, maar ook nog eens verwarrend. Bovendien voegt het niets toe.

De 'zoek in regio' functie is onduidelijk. Nu moet de regio waarin gezocht moet worden aangegeven worden door de vier cijfers van de postcode in te voeren. Vervolgens staat daarachter een hokje met de letters KM erin, waarmee bedoeld wordt dat hier de marge in het aantal kilometers van dit postcodegebied aangegeven moet worden. Echter kan dit makkelijk verward worden met het invoerveld voor de letters van de postcode. Een voorstel is om de manier die gebruikt wordt op www.marktplaats.nl te gebruiken. Hier kunnen zowel de 4 cijfers als de twee letters van de postcode ingevoerd worden. Er wordt echter niets met de laatste letters van de postcode gedaan, de afstand wordt bepaald aan de hand van de vier cijfers. Vervolgens kan de marge in de afstand aangegeven worden door een zogenaamde menubox te introduceren, waardoor met behulp van een drop down menu de marge in kilometers aangegeven kan worden.

Verder moet er aandacht besteed worden aan de indeling van bedrijven in branches. Zo komt Digitale Gids B.V. nu terug in de categorie astrologen. Dit komt doordat bedrijven met een profiel zelf vijf branches kunnen kiezen waarin zij weergegeven willen worden, maar hier moet uiteraard wel enige regie op plaatsvinden.

Naast de site is ook het E-blad een belangrijk aspect van de dienst. Dit systeem moet dus ingezet worden om klanten te overtuigen een abonnement af te sluiten bij Digitale Gids B.V. Dit kan, zoals eerder al aangegeven, gedaan worden door branches te benaderen die dit systeem goed kunnen gebruiken bij de presentatie van hun product of dienst. Uiteraard moet de persoon die contact opneemt met deze branche in deze gevallen extra de nadruk leggen op dit systeem. Dit systeem kan eventueel nog aangepast worden zodat het door zoekmachines indexeerbaar is. Dan kunnen bedrijven hun offline materiaal online publiceren en ook vindbaar maken.

Als bovenstaande wijzigingen doorgevoerd zijn kan de site, en daarmee dus de dienst van Digitale Gids B.V., haar kerntaken optimaal vervullen en daarmee kan de website haar belangrijke taak vervullen om in te spelen op de kwesties die genoemd zijn in de confrontatiematrix. Klanten zullen op deze manier zoveel mogelijk functies die aangeboden worden willen gebruiken, en bezoekers krijgen optimale zoekresultaten met volledige bedrijfsinformatie.

9.2 Prijs

Op dit moment vraagt Digitale Gids B.V. een abonnementsprijs van € 349,00 (ex. BTW). Hiervoor krijgt de klant toegang tot alle mogelijkheden die Digitale Gids B.V. aanbiedt, zij het in beperkte mate. Dit totaalaanbod kan voor bedrijven doorslaggevend zijn, omdat bij andere bedrijven vaak bijbetaald moet worden om gebruik te kunnen maken van alle mogelijkheden. Als een klant gebruik wil maken van extra vacatureplaatsen of meerdere E bladen bij Digitale Gids B.V., dan moet de klant hiervoor wel extra betalen. Er wordt nu geen onderscheid gemaakt tussen bedrijven uit verschillende branches of bedrijfs grootte. In bijlage 5 is een overzicht van de huidige prijzen bijgevoegd.

De prijs die gevraagd wordt is een introductieprijs. Er zijn binnen Digitale Gids B.V. plannen om deze prijs volgend jaar te verhogen naar € 449,00 of € 499,00. Anderson heeft in 1996 onderzoek gedaan naar prijstolerantie in verhouding tot klanttevredenheid. Uit een casestudy bleek dat een stijging van de klanttevredenheid van 1 procent leidde tot een toename van de prijstolerantie van 0,6 procent. Dit betekent dat dit verband relatief inelastisch is (Anderson, 1996).

Als klanttevredenheid wordt bepaald naar het aantal bezoekers dat een klant via www.digitalegids.nl ontvangt, en bovenstaande relatie geldig is voor de markt voor local searches, dan zou dit betekenen dat om een prijsstijging van ongeveer 35 procent (= € 125,00) door te voeren, er zo'n 60 procent meer bezoekers moeten worden aangeboden aan een betalende klant. Als een klant in eerste instantie € 349,00 betaalt en daarvoor minimaal 700 bezoekers verwacht, dan zou dit betekenen dat om een prijsstijging naar € 475,00 acceptabel te maken voor de klant, Digitale Gids B.V. moet zorgen voor ongeveer 1120 bezoekers per klantprofiel.

Bovenstaande berekening is uiteraard nogal discutabel, maar het geeft wel aan hoe voorzichtig met prijsstijgingen omgegaan moet worden. Het geeft ook aan hoe belangrijk de introductieprijs is, omdat prijsstijgingen over het algemeen negatief wordt opgevat door klanten. Incrementele prijsstijgingen ter compensatie voor inflatie zal minder problemen opleveren, en dit lijkt in eerste instantie een veiligere methode om meer geld uit bestaande klanten te halen, maar ook hier moet voorzichtig mee omgesprongen worden omdat concurrenten dit wellicht niet doen.

Een introductieprijs van € 349,00 lijkt een behoorlijk goede prijs te zijn voor de dienst die Digitale Gids B.V. nu aanbiedt. Het blijft ruim onder de fictieve grens van € 500,00, wat volgens de eigenaar van Digitale Gids B.V. een soort grens is waaronder werknemers zelf mogen beslissen aankopen te doen. Als de prijs hierboven zit, moet dit vaak eerst overlegd worden met leidinggevendenden binnen het bedrijf, wat leidt tot vertraging en van uitstel komt afstel.

Verder is het haalbaar om 700 bezoekers per profiel te leveren. De waarde van de dienst voor de klant is dus hoger dan de prijs die Digitale Gids B.V. vraagt, wat nodig is om waarde te leveren. Tot slot lijkt de opbrengst per klant voldoende om de advertentiekosten voor Digitale Gids B.V. op korte termijn, en de groeiplannen op middellange termijn te financieren.

Een mogelijkheid die Digitale Gids B.V. heeft met de prijs om klanten te bereiken is om de dienst een aantal maanden gratis op proef aan klanten aan te bieden. Meer hierover bij paragraaf 9.3 over promotie.

9.3 Promotie

Op het aspect van promotie zal Digitale Gids B.V. veel moeten doen. De promotieactiviteiten van het bedrijf kunnen onderverdeeld worden in drie categorieën, namelijk activiteiten gericht op klanten, activiteiten gericht op bezoekers en activiteiten gericht op naamsbekendheid.

9.3.1 Klanten

Digitale Gids B.V. heeft geen groot budget om uit te geven aan advertenties. Dat betekent dat de promotieactiviteiten die Digitale Gids B.V. aangaat erg goedkoop moeten zijn, ofwel direct kostendekkend of zelfs winstgevend moeten zijn. Dit neigt naar guerrilla marketing.

Huidige technieken

Er zijn een aantal middelen die Digitale Gids B.V. nu al gebruikt die veel weg hebben van Guerrilla tactieken. Zo kunnen bezoekers van de site www.digitalegids.nl offertes opvragen bij alle bedrijven die in de database staan. Als een offerte wordt opgevraagd bij een bedrijf dat nog geen klant is, dan ontvangt het bedrijf aan wie het offerteverzoek wordt gedaan deze pas op het moment dat het klant worden bij Digitale Gids B.V. Dit middel kan ook misbruikt worden door zelf offertes aan te vragen bij bedrijven. Dit is ongetwijfeld omzetverhogend, maar hier moet wel voorzichtig mee omgegaan worden. Als dit bekend wordt kan het reputatieschade tot gevolg hebben.

Daarnaast beschikt Digitale Gids B.V. over een uitgebreide mailinglijst met zo'n 250.000 mailadressen met gestructureerde informatie. Zo kan Digitale Gids B.V. dus eenvoudig gerichte e mailings de deur uit doen per branche of per regio. Deze hebben niet zozeer een hoog rendement, maar dit kan erg goedkoop uitgevoerd worden als onderdeel van een groter plan om klanten te bereiken. Hoewel het aantal lezers niet zeer hoog is (op internet lopen de cijfers uiteen tussen de 1 en 7 procent) is het een vrij eenvoudige en goedkope manier om mensen te bereiken, zelfs als je rekening houdt met het relatief lage aantal lezers.

Digitale Gids B.V. heeft verder een callcenter in de arm genomen om potentiële klanten te benaderen. Er is echter nog geen concrete belijst opgesteld, dus er wordt nu min of meer willekeurig gebeld met klanten. Het rendement van deze activiteit is dan ook niet bijzonder hoog. Op dit moment wordt er buiten deze acties om niets gedaan aan promotie.

Mogelijke promotietechnieken

Om de doelstelling te bereiken moet er het een en ander gebeuren op het gebied van promotie. Dit moet gestructureerd aangepakt worden, en direct kostendekkend zijn. Hieronder zijn een aantal mogelijke methodes opgesomd die Digitale Gids B.V. kan gebruiken om klanten te benaderen.

Allereerst moeten alle bedrijven in het segment dat Digitale Gids B.V. wil benaderen aangeschreven worden met een folder waarin de voordelen van Digitale Gids B.V. staan en een email met dezelfde informatie. Vervolgens moet Digitale Gids B.V. enkele dagen later telefonisch contact opnemen met de potentiële klanten. Hierbij moet de volgorde aangehouden worden die bij de segmentering is aangegeven.

In het telefoongesprek moet allereerst gevraagd worden of de potentiële klant deze folder en/of mail heeft gezien en gelezen, en vervolgens moet uitgelegd worden wat de voordelen zijn van adverteren bij Digitale Gids B.V. Dit alles moet dienen om een abonnement te verkopen.

Een mogelijkheid om de barrière dat de klant zowel tijd als geld moet investeren weg te nemen is het aanbieden van een introductieaanbod waarbij de klant de eerste 3 of 6 maand gratis gebruik kan maken van het systeem. Het abonnement kan na deze periode stilzwijgend verlengd worden tot een jaarabonnement. Zo hoeft de klant eerst alleen tijd te investeren, en vervolgens alleen geld. Dit vermindert de weerstand die een klant kan hebben tegen het beginnen met dit systeem.

9.3.2 Bezoekers

Op dit moment heeft Digitale Gids nagenoeg geen bezoekers die de site gebruiken als zoekmachine voor lokale bedrijven. Veruit de meeste bezoekers komen via zoekmachines als Google op www.digitalegids.nl en zien zo de bedrijfsgegevens van het bedrijf waar zij op zochten. Omdat de meerderheid van de profielen van bedrijven zijn die geen klant zijn bij Digitale Gids B.V. zullen veel bezoekers deze niet relevante profielen te zien krijgen.

Omdat deze bezoekers geen klanten van Digitale Gids B.V. tevreden stellen kan Digitale Gids B.V. proberen om zelf omzet te generen uit deze bezoekers door het tonen van banners, pop-ups en overlayers. Dit moet echter wel met mate gebeuren, zodat de bezoeker geen afkeer jegens Digitale Gids B.V. ontwikkelt.

Het geld dat dit oplevert kan gebruikt worden om nieuwe bezoekers aan te trekken voor de branches die Digitale Gids B.V. gekozen heeft om te benaderen. Op het moment dat een branche benaderd wordt moet Digitale Gids B.V. ook bezoekers aantrekken voor deze branche. Dit kan op verschillende manieren gebeuren:

Allereerst komt er doordat klanten meer informatie over hun bedrijf op www.digitalegids.nl plaatsen meer content op de website, wat leidt tot een hogere ranking in zoekresultaten van zoekmachines, en hierdoor zullen meer relevante bezoekers op de site komen. Als wordt uitgegaan van de helft van het benodigde bezoekers dat hierdoor de site moet bezoeken, komt dit op zo'n 350 bezoekers.

Daarnaast moeten relevante bezoekers aangetrokken worden. De meest voor de hand liggende advertentiemethode is het gebruik van betaalde advertenties in de zoekresultaten bij zoekmachines en daarbij aangesloten bedrijven. Hiervoor kunnen systemen als AdWords (Google, Marktplaats, ebay) en Overture (Yahoo, MSN, Ilse) gebruikt worden.

Hierbij moeten de kosten goed in de gaten gehouden worden. Kosten bijhouden is erg makkelijk bij dit soort systemen, en dat is een groot voordeel. Ook is per klik en per dag in te stellen wat er maximaal uitgegeven mag worden aan een branche, en zo heb je volledige controle over de uitgaven die je doet om gerichte bezoekers aan te trekken. Dit aspect van het aantrekken van bezoekers moet de andere helft leveren, dus weer 350 bezoekers.

Als 1/12 van die 700 bezoekers in de laatste maand van deze doelstellingen komt, en er zijn 2000 adverteerders, dan komt het aantal bezoekers in die maand uit op 116.666. Om de doelstelling van 150.000 bezoekers in die maand te halen moeten er dus 33.333 bezoekers via ander methoden komen. Dit moet gerealiseerd worden door de profielen van bedrijven die geen klant zijn. Er staan 1,5 miljoen profielen in de database, wat betekent dat in die maand een op de 45 profielen een bezoeker moet hebben om dat te bereiken. Gezien de huidige bezoekersaantallen die Digitale Gids B.V. heeft moet dat geen probleem zijn.

9.3.3 Naamsbekendheid

Om naamsbekendheid te genereren voor Digitale Gids B.V. ongeacht of het voor bezoekers of adverteerders is, zijn veel mogelijkheden. Ilocal heeft als kennismaking de aanval geopend op Gouden Gids en hun reclame waarin Katja Schuurman te zien was. Gouden Gids heeft direct een rechtszaak tegen Ilocal aangespannen en gewonnen, maar de aandacht die Ilocal hierdoor kreeg was

vele malen groter dan de reclame die ze via de advertentie zelf ontvingen. Digitale Gids B.V. zal op een soortgelijke wijze moeten denken om naamsbekendheid te genereren.

Reclamespots op radio of tv zijn echter simpelweg te duur. RTL media heeft een basistarief voor een reclamespot van 30 seconden van € 1425,00. (RTL Media, 2008) Reclame op de radio is aanzienlijk goedkoper, maar ook dit is op dit moment te duur voor Digitale Gids B.V. Het basistarief voor advertenties tijdens kantooruren van Skyradio per seconde is € 39,25. (SkyRadio, 2008) Uiteraard zullen op contractbasis lagere tarieven gelden maar zelfs als de prijzen halveren, dan is dit nog nagenoeg onbetaalbaar voor Digitale Gids B.V.

Op internet zijn wel veel betaalbare mogelijkheden te bedenken. Zo kan Digitale Gids B.V. gebruik maken van advertentiebedrijven als Daisycon, die een netwerk van websites aanbieden waarop Digitale Gids B.V. banners en andere links kan plaatsen. De CTR van banners is zoals eerder gezegd niet zo hoog, maar er zijn wel veel internetgebruikers die de advertentie onder ogen krijgen en dit draagt bij aan de naamsbekendheid. Ook hier zijn de kosten redelijk goed te controleren. Het is zelfs mogelijk om per lead te betalen, waardoor je alleen hoeft te betalen voor bezoekers die daadwerkelijk een offerte aanvragen bij een bedrijf, of een andere actie uitvoeren waar Digitale Gids B.V. bij gebaat is.

Een ander voorstel is om in te spelen op het komende EK of Olympische Spelen. De huis kleur van Digitale Gids B.V. is oranje, wat ideaal is voor zo'n periode. Mogelijkheden hiervoor zijn het maken van oranje petjes, vlaggetjes, etc. waarmee naamsbekendheid te genereren is. Wellicht is de gemiddelde gebruiker van deze promotiemiddelen niet de doelgroep van Digitale Gids B.V., maar als promotiemiddelen duurzaam en vaker te gebruiken zijn, wordt het niet zo snel weggegooid, en krijgen mensen het vaker onder ogen. Een voorbeeld hiervan zijn de oranje Unox mutsen, die je elke winter bij het schaatsen terug ziet komen. Unox heeft alleen de mutsen betaald, maar krijgt elke winter uren zendtijd doordat die mutsen zovaak in beeld zijn. In deze richting kan gedacht worden om met weinig middelen toch hoge resultaten te behalen.

Daarnaast kan gekeken worden naar de zogenaamde web 2.0 mogelijkheden zoals youtube, liveleak, facebook, myspace, second life, etc, waar op zeer goedkope wijze reclame of naamsbekendheid gecreëerd kan worden. Ilocal maakt al gebruik van deze mogelijkheden door in korte filmpjes met oranje bivakmutsen op bepaalde handelingen uit te voeren die de lokale ondernemers moeten helpen bij het verkopen van hun producten en diensten. Een voorbeeld hiervan is het afplakken van straatnaamborden met daarop de tekst "keer om! ga terug!". Deze manier van adverteren is zeer goedkoop, en als het goed uitgevoerd wordt kunnen dit soort acties een vervolg krijgen doordat klanten of bezoekers bij wijze van grap vergelijkbare filmpjes maken en die publiceren.

9.4 Plaats

Het element plaats uit de marketingmix wordt niet ingezet om met klanten te communiceren of om de behoeftes van klanten te vervullen. Uiteraard is er de website, maar alles wat hiervoor geldt is bij product behandeld. Het feit dat de site via het internet te vinden is betekent dat iedereen met een pc of mobiele telefoon en een internetverbinding de website kan gebruiken, en dat is nu prima in orde. Op een andere wijze is dit element niet te gebruiken om klanten te benaderen.

9.5 Personeel

Op dit moment is alleen de eigenaar betrokken bij Digitale Gids B.V. Dit is te weinig om dit marketingplan tot een succes te brengen. Op dit plan tot uitvoer te brengen zullen er minimaal twee

fte's aangetrokken moeten worden. Veel taken worden uitbesteed, zoals administratie, facturering, etc. Het contact met klanten wordt ook deels uitbesteed. Dit verdient echter wat extra aandacht.

Voor het contact met klanten en de verkoop van abonnementen wordt nu een callcenter ingeschakeld. Deze mensen zijn over het algemeen goed getraind in telefonische verkoop, en zijn over het algemeen gemotiveerd vanwege de commissie die zij ontvangen bij het afsluiten van een abonnement. De kwaliteit zal dus ongetwijfeld aanwezig zijn, maar een nadeel van deze callcenters is dat ze vrij duur zijn. Het callcenter draagt echter wel het risico, dus als er niets verkocht wordt, verdient het callcenter ook niets. Van deze afspraak kan op de volgende wijze gebruik gemaakt worden.

Een branche is verdeeld in 8 schijven. Als Digitale Gids B.V. enkele medewerkers aanneemt om de eerste, meest kansrijke schijven te benaderen, en de andere, minder kansrijke schijven overlaat aan het callcenter, dan kan optimaal gebruik gemaakt worden van deze afspraak. Zodoende haalt het callcenter voor de vaste prijs van € 264,00 de moeilijk te vinden klanten binnen, terwijl Digitale Gids B.V. intern de makkelijk te bereiken klanten benadert.

Met het callcenter kan dan afgesproken worden dat het begint bij schijf drie (als de eerste twee segmenten intern zijn benaderd) en doorgaat totdat het benaderde segment niet meer winstgevend is voor het callcenter. Zo kunnen bijvoorbeeld schijf 1 tot 6 benaderd worden uit een branche, en schijf 7 en 8 genegeerd worden omdat hier naar alle waarschijnlijkheid geen geld mee verdiend wordt.

Uiteraard moet de medewerker die voor de interne verkoop aangenomen wordt over bepaalde eigenschappen beschikken zoals het gemotiveerd kunnen verkopen van dit abonnement, algemeen beschaafd Nederlands spreken, en beschikbaar zijn tijdens kantooruren. Om dit te bereiken kan gekozen worden om studenten aan te nemen die deze taken parttime uitvoeren. Studenten zijn relatief goedkoop en hoeven geen vast dienstverband. Voor de salariëring kan gedacht worden aan een bepaald basis uurloon, plus een commissie per verkoop. Deze commissie kan veel minder zijn dan de € 264,00 die het callcenter hiervoor vraagt.

Het aannemen van studenten op parttime basis, en het uitbesteden van het minder kansrijke segmenten is belangrijk om de krapte op de arbeidsmarkt te vermijden. Eventueel kan na verloop van tijd een vaste verkoper aangenomen worden om bij klanten op bezoek te gaan als deze gevonden kan worden, maar dit is nu nog niet aan de orde. Wel moet er twee man in vaste dienst aangenomen worden om de dagelijkse werkzaamheden uit te voeren en te coördineren.

9.6 Proces

De werking van de website en de verdeling van segmenten tussen interne en externe verkopers is reeds besproken. Er zijn echter nog een aantal andere zaken in het proces van de verkoop en de levering van de diensten van Digitale Gids B.V. waar aandacht aan besteed moet worden.

Allereerst blijkt uit een pilot die is gehouden dat veel bedrijven die in eerste instantie aangeven klant te willen worden afhaken bij de betaling. Digitale Gids B.V. wil dat klanten betalen via automatische incasso. Waarom dit problemen geeft is niet met zekerheid te zeggen, maar het is denkbaar dat klanten de betaalmethode niet aanstaat.

Digitale Gids B.V. hanteert deze betaalmethode omdat zij dan over een jaar bij de betaling van het tweede jaarabonnement automatisch dit bedrag van de rekening van de klant af kan schrijven. In de praktijk blijkt nu dat deze betaalmethode juist klanten kost. Een oplossing hiervoor zou kunnen zijn

dat het aanmeldformulier, dat ingevuld moet worden om de gegevens van de klant te krijgen, wordt losgekoppeld van de betaalmethode en er dus een apart formulier wordt meegestuurd voor de betaling.

Zodoende kan de klant de bedrijfsgegevens invullen zonder gelijk toe te stemmen met automatische incasso. Als de klant niet instemt met automatische incasso kan een factuur gestuurd worden die de klant binnen 30 dagen moet voldoen. Een mondelinge overeenkomst is ook rechtsgeldig, dus als een bedrijf aangeeft klant te willen worden kan er gewoon een factuur gestuurd worden en moet deze ook betaald worden, ongeacht wat de klant vervolgens op de website doet. Het incasseren van deze factuur kan vervolgens uitbesteed worden.

Het proces van het afsluiten van een contract moet daarnaast snel gebeuren. Als een klant toestemt met het afsluiten van een contract, moet hij binnen een week de papieren thuis hebben, en als deze na een week niet teruggestuurd of gefaxt zijn, moet contact worden gezocht met de klant. Dit om de kans op afhaken van de klant te voorkomen.

9.7 Fysiek bewijs (physical evidence)

Als alles loopt zoals gepland, dan hoeft er vanuit Digitale Gids B.V. niemand direct contact met klanten te hebben. Alle contact met klanten loopt via telefoon, email of via formulieren. Vandaar ook dat deze middelen een professionele uitstraling moet hebben. Hier wordt terdege rekening mee gehouden binnen Digitale Gids B.V. en er wordt dan ook veel aandacht besteed aan het ontwerp van e-mailhandtekeningen, folders, enveloppen en briefpapier. Voor het telefonisch contact met klanten is een callcenter ingeschakeld die dit op professionele wijze kan afhandelen.

Overige vormen van tastbare middelen zijn er niet. Omdat Digitale Gids B.V. een bedrijf is dat uitsluitend online diensten verleent, is dit ook geen probleem.

10: Implementatie

De implementatie zal binnen Digitale Gids B.V. uitgevoerd moeten worden. Om ervoor te zorgen dat de implementatie goed kan verlopen wordt hieronder een aantal controlemiddelen aangereikt, en zal aangegeven worden hoe deze gebruikt kunnen worden. Deze middelen bestaan uit een planning, een begroting van de kosten en opbrengsten en een liquiditeitsbegroting.

10.1 Planning

De aanbevelingen die in dit verslag gedaan worden moeten op juiste wijze worden geïmplementeerd om succesvol te zijn. Hiertoe moet de eigenaar van Digitale Gids B.V. het volgende realiseren.

Juli

De uitvoer van dit plan begint met aanpassingen aan de website teneinde de positionering op juiste wijze vorm te geven. Als er vanuit gegaan wordt dit parallel kan naast de uitvoering van de rest van de marketingstrategie, zal in augustus begonnen kunnen worden met het benaderen van klanten. De doelstellingen die gesteld zijn hebben als peildatum 30 juni 2009, waardoor er precies een jaar de tijd is om deze doelen te realiseren.

Tegelijkertijd moet één vaste medewerker in dienst worden genomen. De sollicitatieprocedure hiervoor kan ook in juni plaatsvinden. Deze medewerker zal dan waarschijnlijk in augustus kunnen beginnen. Dat komt ideaal uit, want dan is precies de bouwvakvakantie afgelopen.

In juli kunnen ook de afspraken gemaakt worden met callcenters en kunnen de verschillende branches ingedeeld worden in segmenten. Vervolgens kunnen voor de eerste branches bellijsten gemaakt worden zodat de bedrijven intern, dan wel extern benaderd kunnen worden.

Augustus

Begin augustus kan dan begonnen worden met het opzetten van alle organisatorische aspecten zoals administratie, facturering, enz. zodat de abonnementen op correcte wijze afgehandeld kunnen worden. In de tweede week van augustus kan via een uitzendbureau of via leerinstellingen een aantal studenten gezocht worden die de interne benadering van klanten zullen uitvoeren en kunnen deze ingewerkt worden.

In de derde week van augustus is ook in de rest van het land de bouwvakvakantie afgelopen, en gaan bedrijven weer aan de slag. In deze week kan dus begonnen worden met het benaderen van de klanten. Rond deze tijd zal het ook verstandig zijn om te beginnen met het zoeken naar een tweede vaste medewerker zodat de capaciteit vergroot wordt, en verantwoordelijkheden kunnen worden gespreid. Hij zal dan waarschijnlijk rond november kunnen beginnen. Daarnaast moet bij de start van de benadering van een segment begonnen worden met het benaderen van bezoekers voor dit segment.

Na augustus

Op dit punt kan per maand bekeken worden wat de resultaten zijn, en kunnen afspraken gemaakt worden met meerdere callcenters om het aantal abonnementen dat verkocht wordt te vergroten. Tevens kan het aantal medewerkers dat intern nodig is stijgen zodat de verkoop van abonnementen sneller kan verlopen.

10.2 Financiële prognose

Om dit plan uit te voeren is een budget van ongeveer € 50.000,- beschikbaar. Er zijn mogelijkheden om aan additionele middelen te komen, maar het is niet de bedoeling om meer dan € 50.000,- te investeren. Er zijn een aantal kostenbronnen en inkomstenbronnen die begroot kunnen worden. De kosten zijn begroot over de periode tot 30 juni 2009. Een uitleg hierover is te vinden in de bijlage 6.

Kosten

Personeelskosten eigenaar:	€ 40.000,-
Personeelskosten vaste medewerkers:	€ 42.750,-
Personeelskosten studenten/oproepkrachten:	€ 16.000,-
Advertentiekosten voor abonnementen:	€ 160.000,-
Kosten voor verkoop abonnementen:	€ 279.000,-
Huur van pand + GWL	€ 20.000,-
Overige uitbestedingskosten	€ 12.000,-
Kosten voor inventaris	€ 10.000,-
Onvoorziene kosten	€ 26.000,-
Totaal:	€ 604.750,-

Opbrengsten

Verkoop van abonnementen	€ 698.000
Opbrengsten uit bannerposities	€ 20.000,-
Totaal:	€ 718.000,-

Verschil omzet en kosten: € 113.250,-

Bij deze berekening moet gezegd worden dat de cijfers niet allemaal gebaseerd zijn op harde feiten, enkele posten zijn zelfs compleet geschat, voornamelijk aan de kostenkant van de berekening. Verder is geen rekening gehouden met eventuele promotieacties voor naamsbekendheid. Gezien de winstdoelstelling blijft hiermee een behoorlijke marge over om tegenvallers mee op te vangen of om extra reclame te maken om de doelstellingen te behalen of zelfs overtreffen.

10.3 Liquiditeitsbegroting

Omdat Digitale Gids B.V. op het beginpunt een budget heeft van € 50.000, . Om te voorkomen dat Digitale Gids voor verrassingen komt te staan wat betreft het benodigde budget is een liquiditeitsbegroting gemaakt. Hierbij wordt aangenomen dat klanten één maand nadat het abonnement is afgesloten betalen, en dat de 2000 klanten die in dit jaar klant worden over het jaar evenwichtig verdeeld zijn. Verder wordt het callcenter of de commissie voor de verkoop pas betaald op het moment dat de klant betaald heeft. De uitwerking van de liquiditeitsbegroting is te vinden in de bijlage 7.

Uit de liquiditeitsbegroting blijkt dat er geen problemen zullen ontstaan met de liquiditeit. Het minimale bedrag wat overblijft op de rekening is in de tweede maand € 26.580, . Overigens moet opgemerkt worden dat in het eerste jaar in maand 11 en 12 het resultaat negatief is. Dit komt doordat er voor 2000 klanten geadverteerd moet worden, terwijl er die maand maar 190 klanten een abonnement afsluiten. In het volgende jaar zullen deze klanten echter nogmaals € 349,00 betalen, en dan zijn hier geen abonnementskosten voor nodig. Dit zal dus alleen het eerste jaar voorkomen. Verder blijkt dat er mogelijkheden zijn om extra uitgaven te doen aan bijvoorbeeld naamsbekendheid of aan extra bezoekers om de klanttevredenheid te vergroten. Omdat winst geen primair doel is kan dit overwogen worden, zodat klanten het tweede jaar het abonnement houden.

11: Conclusies en aanbevelingen

11.1 Conclusies

Dit verslag is uitgevoerd om een marketingstrategie op te zetten voor Digitale Gids B.V. Het doel van dit onderzoek was als volgt geformuleerd:

“Het doel van dit onderzoek is het opstellen van een marketingplan en een marketingstrategie voor Digitale Gids B.V. waarmee dit bedrijf per 30 juni 2009 tweeduizend betalende klanten en 150.000 unieke bezoekers per maand op haar website kan hebben.”

Het plan dat hier bedoeld wordt is in dit verslag uitgewerkt. De belangrijkste conclusies hierbij zijn:

- De strategie die Digitale Gids B.V. wilde hanteren lijkt niet rendabel te zijn. Het enkel benaderen van klanten via callcenters is dusdanig duur, dat er te weinig middelen overblijven om de klant tevreden te stellen. Als de klant na het eerste jaar niet tevreden is, is het erg lastig om deze voor het tweede jaar te behouden en is de kans groot dat veel klanten na een jaar afscheid zullen nemen.
- Een alternatieve strategie die wellicht bruikbaar is, is een samenwerking aangaan met een andere partij die kan zorgen voor de middelen om de toetreding tot de markt te financieren. Hiervoor is ook interesse nodig vanuit de andere partij, en omdat er op dit moment geen concrete aanwijzingen zijn dat dit zo is, is deze strategie nu niet uitvoerbaar. Het is echter wel raadzaam om dit te overwegen, mocht de kans zich aandienen.

De strategie die in dit marketingplan is uitgewerkt behaalt de doelen die gesteld zijn. Het biedt zelfs een behoorlijke financiële marge om eventuele tegenvallers mee op te vangen. Hieronder staat dit verder uitgewerkt.

- De doelstelling om 2000 klanten binnen te halen is haalbaar. In dit plan is aangegeven dat door een goede segmentering en een combinatie van interne en externe benadering van klanten dit op een winstgevende manier plaats kan vinden. Hiervoor moet Digitale Gids B.V. de markt segmenteren en zelf de makkelijkst te bereiken schijven binnen elke branche benaderen. De wat moeilijkere schijven van de branche kunnen uitbesteed worden aan callcenters.
- De doelstelling om 150.000 unieke bezoekers per maand op de site te hebben is ook haalbaar. Het vereist een combinatie van het aanbieden van de juiste inhoud op de website www.digitalegids.nl en het adverteren op de juiste webpagina's om deze bezoekersaantallen te verkrijgen op een verantwoorde en betaalbare manier.

Het benaderen van klanten en bezoekers moet per branche gebeuren. Omdat het E-blad gebruikt kan worden om een concurrentievoordeel te behalen moet dit meegenomen worden in de beoordeling welke branches waarschijnlijk veel klanten zullen opleveren en dus als eerste benaderd moet worden. Uit een korte rondvraag is gebleken dat voor de makelaarsbranche dit product zeer geschikt is, en daarom is in dit verslag uitgewerkt dat deze branche als eerst benaderd moet worden.

Het adverteren om bezoekers aan te trekken kan op verschillende manieren gebeuren, afhankelijk van de branche waarop Digitale Gids B.V. zich op dat moment richt. In het geval van de makelaars kan Digitale Gids B.V. bijvoorbeeld adverteren op Funda of op Google. Omdat de benadering van

zowel klanten als bezoekers per branche zal gebeuren kan Digitale Gids B.V. zich op het moment dat het bedrijven benadert om klant te worden ook richten op een bezoekers met bepaalde interesses, en daar de gebruikte advertentievormen op aanpassen.

Al met al zijn de gestelde doelen haalbaar, mits gemotiveerd en onderbouwd aan de slag gegaan wordt met het concept. Dit plan biedt daarbij de kaders en de methodes om dit te bereiken op een winstgevende manier.

11.2 Aanbevelingen

Om het concept dat Digitale Gids B.V. op wil zetten tot een succes te brengen, worden een aantal aanbevelingen gedaan. Deze staan hieronder weergegeven, gesorteerd op prioriteit:

Hoge prioriteit:

- Digitale Gids B.V. moet de markt segmenteren op basis van branche. Aangezien bedrijven in alle branches op zoek zijn naar nieuwe klanten, kunnen alle branches benaderd worden. De volgorde van benadering van deze segmenten moet op basis van het E blad systeem gebeuren, omdat met dit systeem een belangrijk concurrentievoordeel behaald kan worden. Als eerste moet daarbij de makelaarsbranche benaderd worden, omdat deze branche veel voordeel uit het E blad systeem kan behalen.
- Digitale Gids B.V. moet het benaderen van de klanten op twee manieren inzetten, namelijk zowel intern als extern. De meest aantrekkelijke delen van een branche moeten intern, dus via medewerkers van Digitale Gids B.V. zelf benaderd worden, en de minder aantrekkelijke schijven kunnen overgelaten worden aan het callcenter.
- De meest complete bedrijvengids is een prima motto om te hanteren bij de introductie van de markt. Deze positionering moet dan wel in alle aspecten van het bedrijf terugkomen. Hiertoe moet Digitale Gids B.V. haar mogelijkheden uitbreiden, met als doel het zo compleet mogelijk presenteren van bedrijfsgegevens.
- Om bezoekers te trekken naar de website www.digitalegids.nl moet geadverteerd worden. Digitale Gids B.V. moet voor haar klanten naar zo'n 350 bezoekers op jaarbasis binnenhalen via advertenties, en nog eens 350 bezoekers via zoekmachines en dergelijke om haar klanten tevreden te stellen. Verder zal de inhoud van de site bezoekers aantrekken op profielen van bedrijven die geen klant zijn bij Digitale Gids B.V. Hier kan via banners en andere advertentievormen gebruik van worden gemaakt.
- Om dit marketingplan uit te voeren moet een aantal personeelsleden aangenomen worden. Er zal 1 personeelslid nodig zijn vanaf augustus 2008, en 1 vanaf november 2008. Verder zullen enkele parttime medewerkers in dienst genomen moeten worden die het interne contact met klanten moeten verzorgen.
- De eis dat klanten betalen met automatische incasso moet losgelaten worden. Niet alleen is het geen garantie dat klanten in het tweede jaar abonnee blijven, maar het kost nu klanten doordat bedrijven dit niet accepteren als betaalmiddel.

Minder hoge prioriteit:

- Met de winst die Digitale Gids B.V. gaat maken kunnen extra investeringen gedaan worden aan het eind van het jaar om de klanten waarvan het contract bijna afloopt te stimuleren om het contract te verlengen.
- De introductieprijs van Digitale Gids lijkt een goede prijs. Niet alleen kan Digitale Gids B.V. waarde leveren aan de klant, maar deze prijs is ook hoog genoeg om rendabel te kunnen zijn. Met prijsaanpassingen moet echter zeer voorzichtig omgegaan worden.
- De onderhandelingen met callcenters moeten scherper gevoerd worden. Het contract dat nu afgesloten is met het callcenter maakt dat er ongeveer de eerste 2 jaar geen geld verdiend wordt aan een klant.
- Het gepatenteerde E blad systeem is een geweldige tool waar veel belangstelling voor wordt getoond. Het systeem is dusdanig eenvoudig en goedkoop, dat enkele grote bedrijven al belangstelling hebben getoond om dit systeem te gaan gebruiken. Daarom moet gekeken worden of de waarde van het E blad systeem zonder Digitale Gids B.V. misschien groter is dan in de koppeling zoals deze nu is gemaakt.

Bronvermelding

Boeken

Alsem, K. J. (2005). *Strategische Marketingplanning*. Groningen: Wolters Noordhoff.

Daft, R. L. (2003). *Management*. Mason, Ohio: Thomson.

Ferrell, O., Lucas, G. J., & Luck, D. (1994). *Strategic Marketing Management*. Cincinnati: South-Western Publishing CO.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Pearson Education, Inc.

Levinson, J. C. (1998). *Guerrilla Marketing: Secrets for Making Big Profits from Your Small Business*. New York: Houghton Mifflin Company.

Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. New York: The Free Press.

Ries, A., & Trout, J. (1986). *Positioning: The Battle for Your Mind*. New York: McGraw Hill Book Company.

Zeithaml, V., & Bitner, M. J. (2003). *Services Marketing*. New York: McGraw Hill Higher Education.

Artikelen en publicaties

Anderson, E. W. (1996). Customer Satisfaction and Price Tolerance. *Marketing Letters*, 265-274.

Ansoff, I. (1957). Strategies for diversification. *Harvard Business Review*, Vol. 35, No. 2, p. 113-124.

Mandour, Y. (2002). Verguisd maar nog steeds betrouwbaar, de 10 geboden van de SWOT-analyse. *Brisk Magazine*, pp. 57-58.

Mey, v. d. (2007, Maart). Zoeken wordt lokaal. *Adforesult*, pp. 85, 86.

Macquarie Capital Alliance Group. (2007). *interim Report for the period ended 31 December 2006*.

MKB-Nederland. (2006/2007). *Nieuwe kansen voor het MKB. Jaarbericht 06-07*. Delft: Koninklijke Vereniging MKB Nederland.

PCM. (2008, maart 12). *Jaarrekening 2007*. Retrieved april 4, 2008, from [pcmuitgevers.nl: http://www.pcmuitgevers.nl/jaarverslag/Downloads/pcm-jaarverslag2007.pdf](http://www.pcmuitgevers.nl/jaarverslag/Downloads/pcm-jaarverslag2007.pdf)

Thuiswinkel.org. (2007). *BuyersGuide 2008*.

Truvo. (2007). *WDAC Intermediate Corp. 2006 Annual Report*. Truvo.

Truvo. (2007). *WDAC Intermediate Corp. THIRD QUARTER 2007 FINANCIAL RESULTS*. Truvo.

Websites

Alexa the Web Information Company. (2008, 06 25). Retrieved 04 05, 2008, from Alexa: www.alexa.com

European Directories. (2008, 04 02). Retrieved from http://www.europeandirectories.com/countries_netherlands.html

Google.nl. (2008, 04 02). Retrieved from http://www.google.nl/search?sourceid=navclient&ie=UTF-8&rlz=1T4GGLJ_enNL224NL224&q=site%3awww%2ekellysearch%2enl

Gouden Gids. (2008, 04 02). Retrieved from http://www.goudengids.nl/content/nl_NL/gouden_gids_online.html

ilocal.nl. (2008, 04 02). Retrieved from <http://www.ilocal.nl/about/>
Interactive Advertising Bureau Nederland. (2008, 04 02). *Groei netto mediabestedingen online display advertising in 2007: 12,2%*. Retrieved from http://www.iab.nl/Over_IAB_Nederland/Persberichten/Groei_netto_mediabestedingen_..._2007:_1_2,2_

Kamer van Koophandel. (2008, 04 09). Retrieved from <http://www.kvk.nl/handelsregister/zoekenframeset.asp?zk=0&url=https%3A//server.db.kvk.nl/ia>

Kellysearch. (2008, 04 02). Retrieved from http://www.kellysearch_specials.nl/showcase/index.htm

Wilde, Erik. (2007, 11 08). *SWOT Analysis ;Erik Wilde ; UC Berkeley School of Information*. Retrieved 5 4, 2008, from [http://dret.net/lectures/web_fall07/swot#\(4\)](http://dret.net/lectures/web_fall07/swot#(4))

RTL Media (2008, 04 02). Retrieved from http://media.rtl.nl/media/service/rtlnederland/advertiser/televisie/Spot/Inkoop_Brochure_2008.pdf

SkyRadio (2008, 04 02). Retrieved from http://www.skyradio.nl/specials/tariefkaart/tarieven/SkyRadioGoup_tariefkaart_Q2_2008.pdf

Sprout. (2007, 6 22). Retrieved from <http://www.sprout.nl/artikel.jsp?id=858923>

Interviews

Grasdijk, P. (2006, 10 23). *Sprout Challenger: Ilocal*. (P. Rikhof, Interviewer)

Groot, M. d. (2007, 10 3). (R. Bramer, Interviewer)

Smit, S. (2006, 1 11). *online projectmanager bij mediabureau Initiative*. (Emerce, Interviewer)

Bijlage 1: Klantenlijst

Bedrijfsnaam	Sector	Branche	Eigen website	Levert aan eindgebruiker
Atlas Eurotel B.V.	Dienstverlening	Hotels	ja	ja
Babo Design	Productie	webdesign/multimedia	ja	ja
Bosa Reizen	Dienstverlening	touroperati	ja	ja
Brederzicht V.O.F.	Dienstverlening	communicatie	ja	ja
Cremers Kerstpakketten BV	Dienstverlening	relatiegeschenken	ja	ja
Digitale Gids B.V.	Dienstverlening	bedrijvengidsen	ja	ja
GSMpunt	Dienstverlening	mobiele telecommunicatie	ja	ja
H.W.H. Elektro Service	Dienstverlening	reparatie/onderhoud	ja	ja
Hermans Marine BV	Dienstverlening	watersportartikelen	ja	ja
JaBé Reclame B.V.	Productie/dienstverlening	reclame/communicatie	ja	ja
Octrooibureau Mink B.V.	Dienstverlening	octrooi en patenten	ja	ja
Ponyparkcity B.V.	Dienstverlening	Vakantie/recreatie	ja	ja
Relius Benelux	Productie	Coatings/verven	ja	ja
Stichting Internationaal Concours hippique geesteren	Dienstverlening	beurzen / evenementen	ja	ja
Thuisaanheterk.nl	Dienstverlening	werving en selectie	ja	ja
Twente Multimedia B.V.	Productie	webdesign/multimedia	ja	ja
A. Dekker Service en Installatie	Dienstverlening	reparatie/onderhoud	ja	ja
Aanhangcars B.V.	Productie/dienstverlening	aanhangwagens	ja	ja
Adhesive Products Meijer	Dienstverlening	detailhandel	ja	ja
Akron	Productie/dienstverlening	reclame/communicatie	ja	ja
Autodesk B.V.	Productie	ontwerp/design	ja	ja
Autorijschool Vermolen	Dienstverlening	rijles	ja	ja
B.E.B. de Haan Products BV	productie	Spuigietbedrijf	ja	ja
Baumuller Benelux BV	productie	electronica	ja	ja
Buhrs Zaandam B.V.	Productie/dienstverlening	mailing	ja	ja
Buma Handel B.V.	Dienstverlening	zaadhandel	ja	ja
BV Machinefabriek M.K.B.	productie	metaalbewerking	ja	ja
CT AV Vision Sound Light Equip	Dienstverlening	multimedia, licht en geluid	ja	ja
Dani Tech B.V.	Productie	metaalbewerking	ja	ja
Der TEC B.V.	productie	metaalbewerking	ja	ja
Detrics	Productie/dienstverlening	webshop/cms/erp systemen	ja	ja
Distrilab Holding B.V.	productie/dienstverlening	chemische industrie	ja	ja
Dutch Sealant Applications B.V	productie	kit/lijm/bind	ja	ja
DWI Systems B.V.	productie/dienstverlening	software/ict	ja	ja
Dynobend B.V.	Productie	machinefabriek	ja	ja
E.T. Electric BV	productie/dienstverlening	stroom/elektriciteit	ja	ja
Eduquality / Schepers van Seve	dienstverlening	detachering/uitzending	ja	ja
elobau Benelux B.V.	productie	high tech sensors	ja	nee
Eurocommerce Holding B.V.	Productie/dienstverlening	makelaars/projectontwikkelaar	ja	ja
Farmalyse BV	Dienstverlening	chemische industrie	ja	ja
Fitness, Skate & Sportvereniging	Dienstverlening	sportscholen	ja	ja
Foekens BV Asbest Verwijdering	Dienstverlening	asbestverwijdering	ja	ja
G.B. Products BV	Productie	gordijnen/jaloezieen	ja	ja
G.H. Koeslag	productie/dienstverlening	metaalbewerking	ja	ja
Haan Industrial Services BV	dienstverlening	machinebouw/onderhoud	ja	ja
Herbe BV	Dienstverlening	veiligheid/bescherming	ja	ja
Hoogveld & Spencer B.V.	Dienstverlening	interieurdesign	ja	ja
Klinger Picoff B.V.	Productie/dienstverlening	industriële producten	ja	ja
KOVU B.V.	Dienstverlening	Koel/vries witgoed	ja	ja
Landbouwmechanisatiebedrijf van Berkel	Dienstverlening	Landbouwwerktuigen	ja	ja
Lasco Weert BV	Productie	Staalconstructie	ja	ja
M.B.L. Techniek B.V.	Dienstverlening	Machinebouw/onderhoud	ja	ja
Open Circles	Dienstverlening	training/educatie	ja	ja
P.H. Lodewijk Beheer B.V.	Productie/dienstverlening	Parketten/ vloerbedekking	ja	ja
Parwan V.O.F.	Dienstverlening	telecommunicatie	ja	ja
Pecon	Dienstverlening	Installatie/elektrotechniek	ja	ja

Personeelsvereniging van Haren	Dienstverlening	Schoenen	ja	ja
Profuomo BV	Productie	Kleding en accessoires	ja	ja
Rijschool Hoogendoorn	Dienstverlening	Rijles	ja	ja
Scanology BV	Dienstverlening	barcodes, rfid	ja	nee
Seans Graphics B.V.	productie	Grafisch/ drukwerk	ja	ja
Segerink Autoschade B.V.	productie	autoschade herstel	ja	ja
Shoebly Franchise BV	Dienstverlening	kleding/mode	ja	ja
Sportinstituut De Geus BV	Dienstverlening	Sport/ontspanning	ja	ja
Stichting Woonzorg Nederland	Productie/dienstverlening	makelaars/projectontwikkelaar	ja	ja
Sunbob	Dienstverlening	Zonnestudio's	ja	ja
Topshop	Dienstverlening	Kleding/mode	ja	ja
Uitzendbureau IJsselmonde B.V.	Dienstverlening	Uitzendbureau's	ja	ja
V.O.F. Anton Buitenhuis	Landbouw	Boomkwekerijen	ja	ja
Verachttert Assurantiën B.V.	Dienstverlening	Verzekeringen	ja	ja

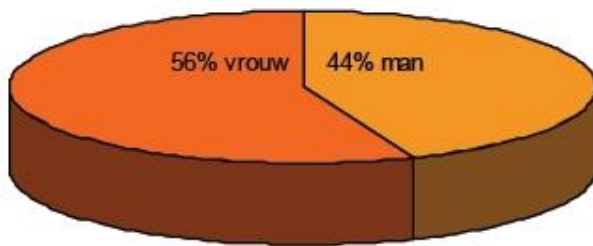
Bijlage 2: Profiel ilocal bezoekers

Profiel ilocal bezoeker

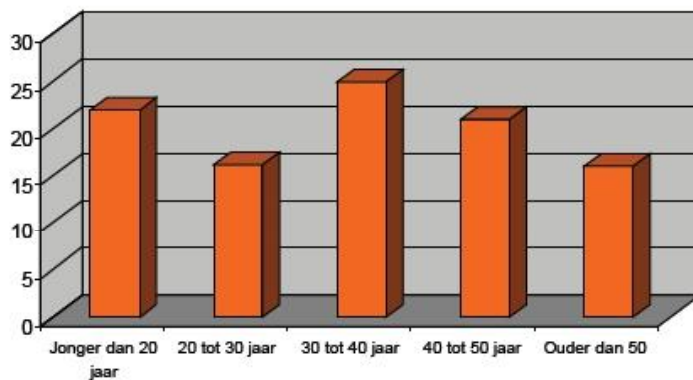
Weet door wie uw bedrijf gevonden wordt

ilocal heeft elke maand ruim 1,6 miljoen unieke bezoekers. Onafhankelijk onderzoeksbureau Research Monitor Company BV heeft het ilocal bezoekersprofiel onderzocht. Weet ook wie uw advertenties zien en straks úw nieuwe klanten worden!

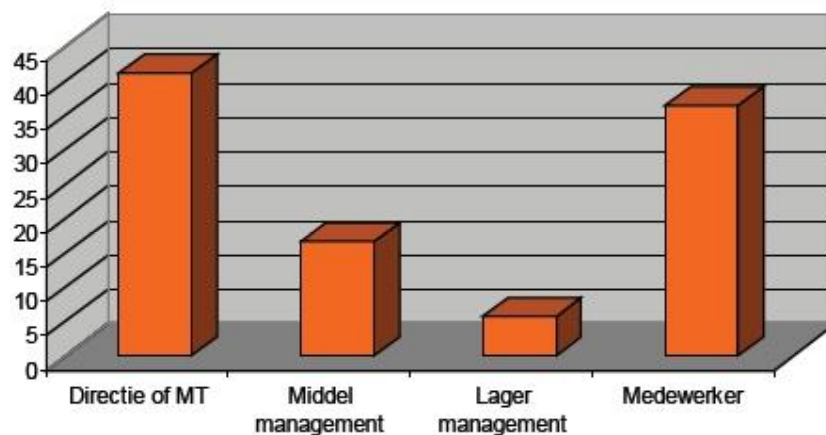
44% van de bezoekers op ilocal is man, 56% is vrouw



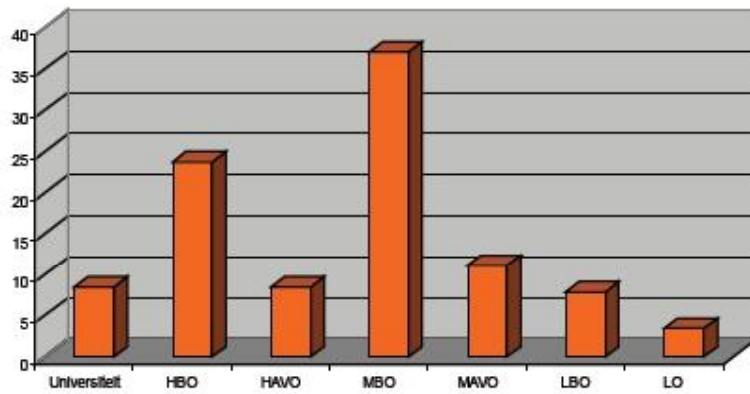
Leeftijdsverdeling in %



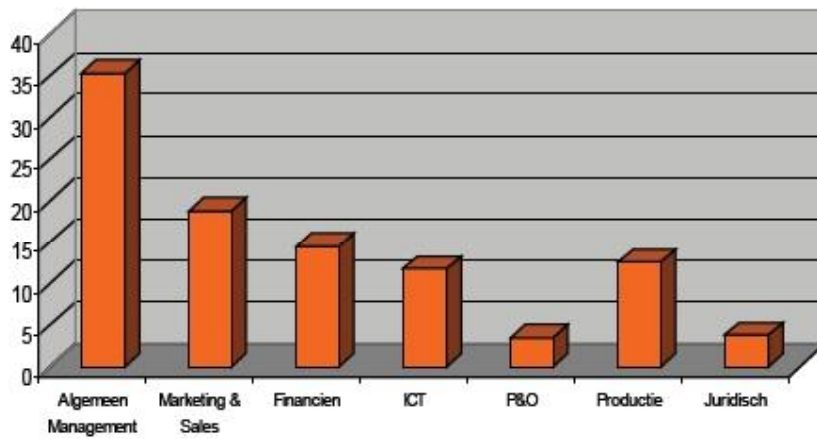
Werkzaam op niveau in %



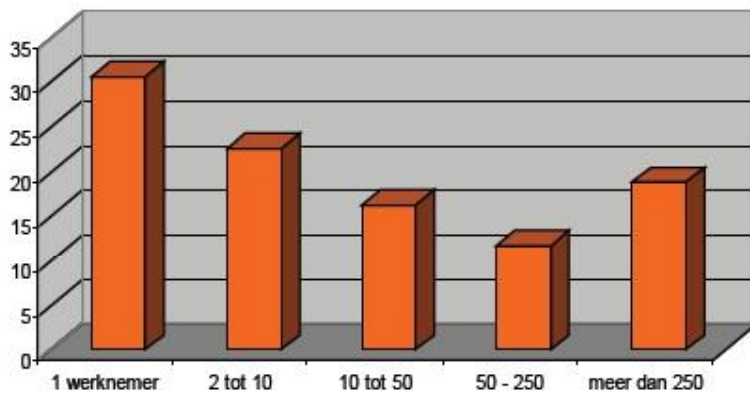
Afgerond opleidingsniveau in %



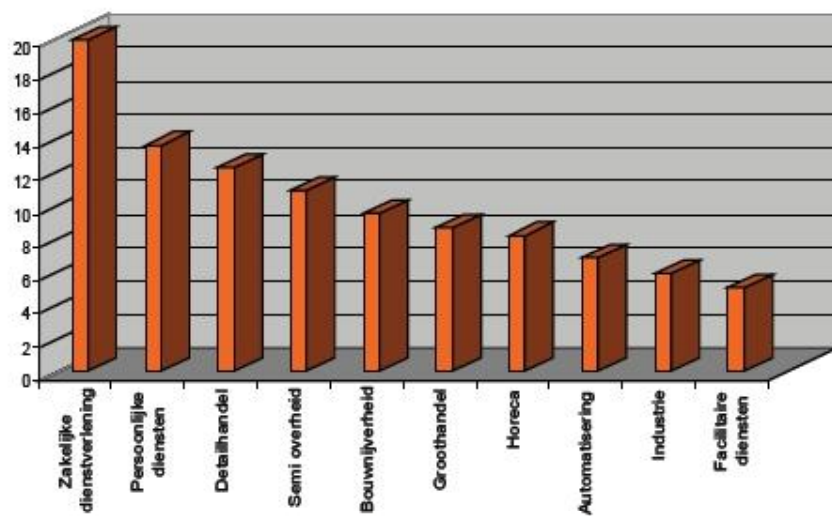
Verantwoordelijk voor afdeling



Werkzaam in bedrijfsgrootte in %



Werkzaam in type branche in %



[Algemene Voorwaarden](#) | [Sitemap](#) | Copyright © 2008, [ilocal.nl](#). All rights reserved.

Bijlage 3: Concurrentenlijst

Hieronder staat een lijst met websites van een groot aantal bedrijven die actief zijn in de markt voor local searches en de markt voor online bedrijfsgegevens.

Telefoongids.nl
Gouden Gids.nl
llocal.nl
Kellysearch.nl
Zoekned.nl
2miljoen.nl
Winkeloverzicht.com
Mijnindex.nl
Web.nl
Wieowie.nl
Onlinegevonden.nl
Telefoonboek.nl
Hotfrog.nl
Bizholland.com
Bedrijfzoeken.nl
Pageone.nl
Bluecow.nl
Winkelabc.nl
Bisnis.nl
Bedrijfsprofielen.com
Web-directory.nl
Winkelboulevard.com
Winkelspot.nl
Startpunt.nl
Adresopzoeken.nl
Orangetip.nl
Internetbedrijvengids
101companies.com
myoffice.nl
debg.nl
fundabedrijvengids.nl
bizholland.com
zoomla.nl
bedrijvenindex.nl

Bijlage 4: Segmentering en Doelgroepkeuze

Allereerst worden alle bedrijven in één bepaalde branche geselecteerd, in dit voorbeeld autobedrijven. Vervolgens wordt voor elk autobedrijf gekeken of ze adverteren op concurrerende sites, of ze een eigen website hebben, en of het bedrijf aan eindgebruikers levert. (Het meeste hiervan kan digitaal, dus dit geeft relatief weinig werk.)

Hiermee creëert Digitale Gids B.V. een aantal segmenten in een branche. Deze staan hieronder genoemd op volgorde van relevantie. Het bovenste segment is het meest aantrekkelijk om te benaderen, en de onderste het minste aantrekkelijk.

- 1: Autobedrijven die adverteren op concurrerende sites, en eigen website hebben en leveren aan eindgebruikers
- 2: Autobedrijven die adverteren op concurrerende sites, een eigen website hebben maar niet leveren aan eindgebruikers
- 3: Autobedrijven die adverteren op concurrerende sites, geen eigen website hebben en leveren aan eindgebruikers
- 4: Autobedrijven die adverteren op concurrerende sites, geen eigen website hebben en niet leveren aan eindgebruikers
- 5: Autobedrijven die niet adverteren op concurrerende sites, een eigen website hebben en leveren aan eindgebruikers
- 6: Autobedrijven die niet adverteren op concurrerende sites, een eigen website hebben maar niet leveren aan eindgebruikers
- 7: Autobedrijven die niet adverteren op concurrerende sites, geen eigen website hebben en leveren aan eindgebruikers
- 8: Autobedrijven die niet adverteren op concurrerende sites, geen eigen website hebben en niet leveren aan eindgebruikers

Het bovenste segment is nu het meest aantrekkelijk om te benaderen en bedrijven die hierin ingedeeld zijn, zijn waarschijnlijk geïnteresseerd in wat Digitale Gids B.V. te bieden heeft. Het onderste segment zal bedrijven omvatten die waarschijnlijk geen interesse hebben in Digitale Gids B.V.

Digitale Gids B.V. kan nu bij segment 1 beginnen, vervolgens verder gaan met segment 2, enzovoorts totdat blijkt dat er zo weinig geïnteresseerde bedrijven in een segment zitten dat het niet zinvol is om verder te gaan. Als dat punt bereikt is moet overgestapt worden naar de volgende branche.

Vervolgens kan de verdeling gemaakt worden wat intern gedaan wordt, en wat uitbesteed wordt naar het callcenter. Als ingeschat worden dat de eerste 3 segmenten rendabel zijn, en de overige segmenten teveel tijd kosten om zelf te doen, kan de grens na 3 segmenten gelegd worden. Dit is per branche verschillend, en waar de grens ligt kan dus variëren.

Bijlage 5: Tarieven Digitale Gids B.V.

Tarieven

In het onderstaande overzicht vindt u ons aanbod van verschillende pakketten. Het basispakket is altijd in uw bedrijfsprofiel opgenomen.

Basis module

1

 € 349,00 per jaar

- Uitgebreide bedrijfsinformatie
Activiteiten beschrijven
Logo en foto's plaatsen
1 E-blad bladersysteem inclusief 15 pagina's
2 vacatures plaatsen
Offerte aanvragen
Maximaal 10 nieuwsberichten plaatsen
Maximaal vijf rubrieken toevoegen
Maximaal vijftien zoektermen toevoegen
Statistieken opvragen
Normale prijs € 399,-
Betaling uitsluitend via automatische incasso

E-blad module vanaf € 119,00 per jaar extra

- Uitstekend te gebruiken als een digitale folder
Stel een eigen E-blad samen doormiddel van PDF bestanden
Afdrukmogelijkheden
Verschillende pakketformaten
Aanvullend op de basis module uit te breiden met meerdere pagina's en E-bladen

Producten module vanaf € 129,00 per jaar extra

- Rubrieken beheren
Uitgebreide productinformatie met maximaal 3 foto's per product
Verschillende pakketformaten

Vacatures module vanaf € 79,00 per jaar extra

- Eenvoudig vacatures plaatsen
Overzichtelijke weergave met uitgebreide functiebeschrijving
Verschillende pakketformaten

Bijlage 6: Uitwerking van de begrote kosten

Personeelskosten vaste medewerkers: 19 maand x € 2250,00 € 42.750,-

Één personeelslid werkt vanaf augustus, dus 11 maand. De tweede werkt vanaf november, dus 8 maand. Dit is samen 19 maand. Geschat wordt dat deze medewerkers zo'n € 2250,00 per maand zullen kosten.

Personeelskosten studenten/oproepkrachten: 2000 uren x € 8,00 € 16.000,-

De studenten maken samen 40 uur per week. Uitgaande van 52 weken per jaar, waarbij de eerste 7 weken nog niet gebeld wordt, wordt er 45 x 40 uur gemaakt = 1800. Uitgaande van een licht stijgende lijn in de loop van het jaar, en compenseren voor een hoger uurloon komt dit op 2000 uren.

Advertentiekosten per betalende klant € 160.000,-

Bij dit punt wordt ervan uitgegaan dat de helft van de bezoekers op de site komen zonder te adverteren, en de andere helft door ze aan te trekken door middel van advertenties. Verder is het uitgangspunt dat Digitale Gids B.V. bereid is € 0,50 per bezoeker te betalen, net als andere bedrijven. Er moeten dus 350 bezoekers per klant per jaar aangetrokken worden die € 0,50 kosten. Per klant moet dus zo'n € 175,00 per jaar geadverteerd worden. Aangezien Digitale Gids na de bouwvak begint met het aantrekken van klanten wordt 11 maand aangehouden als de periode waarin geadverteerd moet worden. Als het aantal klanten dat per dag aangetrokken wordt stabiel is, dan stijgt het aantal klanten in de loop van het jaar lineair naar 2000 op 30 6 09. Voor de klanten die er gelijk bij zijn wordt een heel jaar lang geadverteerd, voor de klanten die vlak voor het eind van juni 2009 geadverteerd wordt is nog geen enkele euro geadverteerd. Gemiddeld kom je daardoor uit op een halvering van het totale bedrag. Zo wordt de rekensom:

$11/12 \times 350 \times €0,50 \times 0,5 \times 2000 = €160.000,-$

Kosten voor verkoop abonnementen: 1000 x 264 + 1000 x 15 € 279.000,-

De verdeling tussen wat intern en extern verkocht zal rond de 50/50 liggen. Aangezien het contract voor externe abonnementsverkoop ongeveer € 264,00 euro per klant kost, en intern een commissie van bijvoorbeeld € 15,00 per verkoop gegeven kan worden, kom je uit op € 279.000. Hierbij wordt aangenomen dat callcenters zullen proberen hun target te halen, maar er niet overheen zullen gaan omdat er dan slechts € 100,- betaald wordt, in plaats van € 264,-. Voor extra verkopen zal dan dus een extra callcenter aangenomen moeten worden.

Opbrengsten uit verkoop van abonnementen: 2000x € 349,00 € 698.000,-

Dit plan moet voor 2000 verkochte abonnementen in 1 jaar tijd zorgen. Dat levert een omzet van € 698.000,- op.

Opbrengsten uit bannerposities, nieuwsbrieven, etc.: € 20.000,-

De CTR, ofwel de click through rate, ligt bij banners tussen de 0,2 en 0,5 procent en bij pop-ups en overlayers aanzienlijk hoger, namelijk rond de 1,5 procent (Smit, 2006). Veel mensen ervaren pop ups en overlayers echter als irritant, dus dit moet met mate gebruikt worden. Opbrengsten van een klik op zo'n banner, popup of overlayer liggen gemiddeld tussen de € 0,10 tot € 0,25 per klik. Dit betekent dat met 150.000 unieke bezoekers per maand zo'n € 150,00 per banner per maand te verdienen valt. Uitgaande van één banner per pagina en gemiddeld 5 á 6 pageviews per bezoeker moet dit zo'n € 10.000,- per jaar op kunnen leveren. Verdere opbrengsten uit verkoop van banners in nieuwsbrieven en dergelijke worden geschat op nog eens hetzelfde bedrag, wat het totaal brengt op € 20.000,-

Bijlage 7: Liquiditeitsbegroting

	Juli	Augustus	September	Oktober	November	December	Januari	Februari	Maart	April	Mei	Juni	Totaal
Omzet (Ex btw)	€ 0	€ 33.155	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 696.255
Banners (Ex btw)	€ 0	€ 303	€ 606	€ 909	€ 1.212	€ 1.515	€ 1.818	€ 2.121	€ 2.424	€ 2.727	€ 3.030	€ 3.333	€ 19.998
Onvervangsten:													€ 7.6.258
Deelruwen	€ 0	€ 0	€ 33.155	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 629.945
Totaal ontvangsten	€ 0	€ 0	€ 33.155	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 66.310	€ 629.945
Uitgaven:													
Huur	€ 1.667	€ 1.667	€ 1.667	€ 1.667	€ 1.667	€ 1.667	€ 1.667	€ 1.667	€ 1.667	€ 1.667	€ 1.667	€ 1.667	€ 20.004
Personneelskosten	€ 3.333	€ 6.333	€ 7.083	€ 7.083	€ 9.333	€ 9.333	€ 9.333	€ 9.333	€ 9.333	€ 9.333	€ 9.333	€ 9.333	€ 98.496
Advertentiekosten	€ 0	€ 2.420	€ 4.840	€ 7.260	€ 9.680	€ 12.100	€ 14.520	€ 16.940	€ 19.360	€ 21.780	€ 24.200	€ 26.620	€ 159.720
Abonnementkosten	€ 0	€ 0	€ 13.752	€ 26.505	€ 26.505	€ 26.505	€ 26.505	€ 26.505	€ 26.505	€ 26.505	€ 26.505	€ 26.505	€ 251.797
Lidbesluitingskosten	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 1.000	€ 12.000
Overige kosten	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 3.000	€ 36.000
Totaal uitgaven	€ 9.000	€ 14.420	€ 31.842	€ 46.515	€ 51.185	€ 53.605	€ 56.025	€ 58.445	€ 60.865	€ 63.285	€ 65.705	€ 68.125	€ 578.017
Mutatie	-€ 9.000	-€ 14.420	€ 2.313	€ 19.795	€ 15.125	€ 12.705	€ 10.285	€ 7.865	€ 5.445	€ 3.025	€ 605	-€ 1.815	
Oud banksald	€ 50.000	€ 41.000	€ 26.580	€ 28.893	€ 48.688	€ 63.813	€ 76.518	€ 86.803	€ 94.668	€ 100.113	€ 103.138	€ 103.743	
Nieuw banksald	€ 41.000	€ 26.580	€ 28.893	€ 48.688	€ 63.813	€ 76.518	€ 86.803	€ 94.668	€ 100.113	€ 103.138	€ 103.743	€ 101.928	