



van het oog naar het Brein,
van het Brein naar het Hart

Soraya Hoeben

From the eye to the brain, and from the brain to the heart.

© 2011, Soraya Hoeben

Published in-house and commissioned by Dynasec.

All rights reserved.

No part of this publication may be reproduced or transmitted in any form or by any means without written permission from the author, except you may download, reprint, reproduce and share the images and information for non-commercial, private purposes.

However, you may not manipulate or alter in any way the images and information.

SUMMARY

Dynasec, leverancier van oplossingen voor het beheren en actualiseren van Governance, Risico en Compliance (GRC) aan bedrijven die worstelen met de naleving van de wet- en regelgeving. Hiervoor heeft Dynasec een breed scala aan GRC applicaties ontwikkeld, gemerkt met de naam easy2comply. De applicaties helpen organisaties de controle over de bedrijfsprocessen te versterken. De organisatie is te karakteriseren als een typische ondernemersorganisatie mede door de platte organisatiestructuur en zit in de groeifasen van de productlevenscyclus. Dynasec is flexibel, spontaan in zijn acties en zeer marktgericht. De communicatie draagt een informeel karakter en het werk is niet of nauwelijks gestandaardiseerd. Hierdoor kan er snel ingespeeld worden op veranderende marktomstandigheden maar zijn medewerkers tamelijk afhankelijk van de ondernemer en loopt de organisatie het gevaar voor gebrek aan evenwicht in strategie of de uitvoering hiervan. Verder kan Dynasec getypeerd worden als een geocentrische organisatie met een interglomerate vorm van besluit. Bijkomend is dat er binnen Dynasec zowel een machts- als taakcultuur heerst. De machtscultuur is af te leiden van de typen organisatie. De taakcultuur matched bij de geformuleerde missie van Dynasec: 'klanten voorzien van easy2comply'. Resultaat lijkt binnen Dynasec voornamelijk het behalen van acquisitie te zijn. Mijn advies is dan ook om naast acquisitie van nieuwe klanten, te werken aan de relatie met bestaande klanten. Hiervoor heb ik een afzonderlijk open raamwerk gecreëerd omdat bestaande klanten toch anders benaderd dienen te worden doordat o.a. de informatiebehoeften verschillen van de potentiële klant.

De doelgroep van Dynasec zijn Early Adopters uit diverse branches. Daarbij heeft Dynasec veelal te maken met het zogeheten Three Lines of Defence. Alle lagen in dit 'Three Lines of Defence'-model, te weten het management, de ondersteunende risico- en controlfuncties en internal audit, vervullen een rol op het gebied van GRC. Omdat Dynasec onderneemt in een Business to Business (B2B) omgeving is de klant een organisatie en wordt de aankoopbeslissing vaak door een groep genomen. Daarom kan de doelgroep van Dynasec ook wel gedefinieerd worden als de Decision Making Unit (DMU).

In de externe communicatie richting de doelgroep zit geen lijn en geen achterliggende visie. Een reden van het missen van een eenduidig beleid met betrekking tot de externe communicatie, kan liggen aan het feit dat de interne communicatie erg informeel en ongestructureerd is. Er is geen duidelijk beleid van wanneer Dynasec de regie met betrekking tot de (marketing)communicatie naar de klant en prospects heeft en wanneer de partner wordt ingezet. Daarom heb ik binnen beide raamwerken een onderverdeling gemaakt naar partners en medewerkers waarmee duidelijk moet worden wanneer de partner actief kan optreden naar de (potentiële) klant en wanneer de medewerkers en met welk communicatiemiddel.

Omdat Dynasec op dit moment er nog vanuit lijkt te gaan de doelgroep de informatie accepteert zoals hij deze ontvangt, heb ik binnen de geadviseerde middelenmix rekening gehouden met de graad van aanpasbaarheid van de middelen door de lokale Dynasec kantoren en de partners zelf. Op deze manier kan de boodschap goed aansluiten op de mentaliteit en behoeften van de (zakelijke)markt waarin de partner en medewerker zich bevindt.

Normaliter gaan de communicatieactiviteiten richting prospects in een B2B-omgeving van rationeel naar persoonlijk naar weer meer geïndividualiseerd richting de klant. Maar bij Dynasec lijkt het erop dat de persoonlijke communicatie weer terug gaat naar rationeel en objectief. In hoofdstuk 5 heb ik een middelenmix samengesteld waarin middelen zijn opgenomen waarmee klanten periodiek en op een individuele manier benaderd kunnen worden.

Website, e-mailmarketing, online advertising, social media en een gedegen PR en CRM beleid zullen hoog op de agenda komen te staan van B2B-bedrijven. In Nederland zien we volgens H2x Communicatie vooral de speerpunten Transparantie, Relevantie, Verbondenheid en Flexibiliteit terug als we spreken over de manier van communiceren met de consument. In Israël lijkt voornamelijk het accent te liggen op de speerpunten Open-source, Use-generated en Transparantie. Deze speerpunten sluiten aan bij twee van de vier speerpunten in Nederland, namelijk: Transparantie en Verbondenheid. Buiten het raamwerk adviseer ik Dynasec de context van de communicatiemiddelen aan te laten sluiten op deze speerpunten.

Om het raamwerk op een daadkrachtige manier te implementeren en te beheren heb ik een partnerprogramma ontworpen zodat het voor zowel Dynasec als de partner duidelijk is wat de taken zijn met betrekking tot de (marketing)communicatie. Daarbij heb ik het zogeheten *packages support* van Dynasec uitgebreid zodat er een *afnemers classificatie* ontstaat waarmee duidelijk wordt gemaakt richting partners en medewerkers op welke communicatieactiviteiten de bestaande klant recht heeft. Zo ontvangt bijvoorbeeld de *golden customer* in tegenstelling tot de *silver customer* periodiek een magazine. Om de informatievoorziening intern goed te laten verlopen adviseer ik Dynasec een Intranet Portal op te zetten en eventueel een Yammer account aan te maken waarmee een *parallele communicatiestructuur* gewaarborgd kan worden. Een *communicatiebeleid- en richtlijnenwijzer* moet Dynasec helpen om de aangepaste communicatiemiddelen aan de huisstijl en beleid te laten voldoen. Omdat het erg kostbaar en vervelend is om de partners en medewerkers bij ieder aangepast communicatiemiddel, geheel voldaan aan het communicatiebeleid- en richtlijnenwijzer, te laten verantwoorden alvorens de middelen gepubliceerd mogen worden adviseer ik een periodieke steekproefonderzoek te houden. Tevens adviseer ik om de gecustomized middelen verplicht op te laten slaan op het portal waar de standaard middelen gedownload kunnen worden zodat het houden van controles eenvoudiger wordt gemaakt.

VOORWOORD

Voor u ligt mijn scriptie ‘Van het oog naar het brein, van het brein naar het hart’. Een titel die het lezen van mijn scriptie misschien wel overbodig maakt doordat hiermee alles al is gezegd. Een titel die je als tweedelig moet zien en tegelijkertijd als geheel. Een titel die dit vijftig bladzijdes tellende scriptie samenpakt in maar 12 woorden met een komma ertussen. En die kleine komma vormt het belangrijkste symbool van de hele titel. Een symbool dat de informatie aan weerszijden met elkaar verbindt zonder echt afhankelijk van elkaar te laten zijn maar door het één te lezen en het ander te negeren het geen compleet geheel vormt. Complex verhaal? Helemaal niet! Zorg ervoor dat easy2comply niet alleen in het brein van de (potentiële) klant zit maar ook, door constante aanwezigheid, in het hart van de klant komt zodat easy2comply niet tot het verleden tijd zal gaan behoren en de klant als ware ambassadeur zal gaan optreden voor het bedrijf en product. Het is als flirten: laat de klant verliefd worden op het uiterlijk (acquisitie) maar zich verloven door het innerlijk (engagement).

Drie en een half jaar studie, een laptop, een stapel boeken, vijf maanden tijd en zo nu en dan een sterk kopje koffie; dat waren de basis ingrediënten voor het schrijven van deze scriptie. Een scriptie die niet tot stand had kunnen komen zonder mijn opdrachtgever Mati Ram (CEO) vanuit Dynasec Israel, opdrachtbegeleider Frank Hoebe van Dynasec Nederland en studiebegeleider Mark de Vos vanuit Fontys Hogeschool Communicatie. Deze mensen wil ik dan ook in het bijzonder bedanken voor de kans, steun, tijd en begeleiding. De afgelopen vijf maanden waren namelijk niet altijd even gemakkelijk. Zo bleek na een maand de geformuleerde centrale vraag toch niet helemaal aan te sluiten op de wensen en behoeften van de opdrachtgever. Het stellen van meer en betere vragen van mijn kant uit had geholpen deze fout te voorkomen. Daarbij had ik nog nooit eerder kennis gemaakt met de communicatiewereld in een business-to-business omgeving, laat staan in een internationale setting. Door mij menigmaal te verdiepen in verschillende literatuur ben ik veel te weten gekomen over de wereld waarin Dynasec onderneemt en hoe het communicatiebeleid daar nauw op aan kan sluiten. Daarbij heeft mijn trip naar Israel, om daar het één en ander te onderzoeken, helaas niet door kunnen gaan waardoor ik mijn Israëlische collega's dagelijks heb moeten bestoken met vragen via Skype en email. Hiervoor wil ik mijn collega's Natasha Statilko en Corinne Vakulenko bedanken voor de hulp, snelle response en de heldere antwoorden.

De tegenslagen leken hele bergen op weg naar het schrijven van mijn advies; maar als ik er nu zo op terug kijk waren het kleine kiezeltjes waar ik zo nu en dan over struikelde. Naast mijn zelfstandig opgedane kennis over communicatie in een B2B-omgeving en in een internationale setting heb ik ervaringen waarmee ik mijn rugzak kan vullen en met me mee de praktijk in kan nemen. Mijn afstudeerperiode heb ik als zeer positief ervaren (van het oog naar het brein) en zal ik nooit meer vergeten (van het brein naar het hart).

Soraya,
Heibloem, 7 juni 2011

INHOUDSOPGAVE

- I. Lijst van figuren 1
- II. Lijst van afkortingen 2

7-8

Inleiding

10-11

- 1. Probleemstelling 3
 - 1.1. Centrale vraagstelling 4
- 2. Projectafbakening 4
- 3. Onderzoeksdoelstelling 4
- 4. Type onderzoek en Dataverzameling 5

HOOFDSTUK 1: INTERNE ANALYSE

12-21

- 1.1. Producten, diensten en ondersteuning 7
- 1.2. Structuur, cultuur en levenscyclus 8
- 1.3. Normen en waarden, missie en visie 10
- 1.4. Doelgroep 11
- 1.5. Interne communicatie 12
- 1.6. Externe communicatie 13

HOOFDSTUK 2: EXTERNE ANALYSE

22-26

- 2.1. Trend in zakelijke communicatie 16
- 2.2. Concurrenten 18

Conclusies en Adviezen

27-29

HOOFDSTUK 3: INDUSTRIËLE KOOPGEDRAG

30-34

- 3.1. Aankoopgedrag van organisatie 24
- 3.2. Industriële aankoopsituaties 25
- 3.3. Industriële koopproces 26
- 3.4. Betrokkenheid bij het aankoopproces 27

HOOFDSTUK 4: COMMUNICATIE & ACQUISITIE

35-49

- 4.1. Doelgroep 30
- 4.2. Doelstelling 32
- 4.3. Boodschap & informatiebehoeften 33
- 4.4. Communicatiestrategie 34
- 4.5. Communicatiemix 37
- 4.6. Implementatie 40
- 4.7. Communicatie-effecten meten 42

HOOFDSTUK 5: COMMUNICATIE & CUSTOMER ENGAGEMENT

50-55

- 5.1. Doelgroep 42
- 5.2. Doelstelling 43
- 5.3. Relatiebeheerstrategie 44
- 5.4. Controle op Relatiebeheer 46

Bijlage

Literatuurlijst

I. LIJST VAN FIGUREN

Figuur 1.1. Overgenomen uit folder Dynasec
Figuur 1.4. 'Three Lines of Defence'-model
Figuur 1.6. Communicatiekruispunt B. Van Ruler
Figuur 1.6. Communicatiemiddelen als bewijsvoering
Figuur 2.1. Reclame uitgaven naar medium, 2007
Figuur 2.2. Inzet Communicatie-instrumenten en media
Figuur 3.2. Aankoopsituaties
Figuur 3.3. Suites of situations, stages and decisions
Figuur 3.4. Rolverdeling
Figuur 4.0. Suites of Products
Figuur 4.3. Aankoopcriteria volgens Hill, Alexander en Cross
Figuur 4.3. Informatiebehoeften
Figuur 4.4. Communicatiestrategie
Figuur 4.5. Communicatiemix acquisitie
Figuur 5.3. Communicatiemix Customer Engagement
Figuur 5.3. Afnemersprofiel

II. LIJST VAN AFKORTINGEN

Dynasec = Leverancier easy2comply
easy2comply = Marketingproduct van Dynasec

DM = DIRECT MARKETING
MC = MARKETINGCOMMUNICATIE
DMU = DECISION MAKING UNIT
GRC = GOVERNANCE, RISK & COMPLIANCE
IA = INTERNAL AUDIT
B2B = BUSINESS TO BUSINESS
B2C = BUSINESS TO CONSUMER
PMC = PRODUCT / MARKT COMBINATIE
SEO = SEARCH ENGINE OPTIMALISATION
PLC = PRODUCT LEVENSCYCLUS
MT = MANAGEMENT TEAM
LGF = LEAD GENERATOR FUNNEL
SAAS = SOFTWARE AS A SERVICE

Opmerking Binnen deze scriptie zijn enkele woorden niet vertaald naar het Nederlands. Een vertaling zou in sommige gevallen afbreuk doen aan de betekenis van het woord en zorgen voor een minder krachtige benaming. Voorts is het gedeeltelijk eigen aan deze marketing sector dat bepaalde termen hun Engelse benaming blijven behouden. Hieronder kan een verklarende woordenlijst worden geraadpleegd.

Customer Engagement = een klant op een zodanig manier benaderen en behandelen dat deze zich loyaal zal opstellen tegenover een merk of bedrijf, zal optreden als ware ambassadeur en niet snel meer zal overstappen naar de concurrent.

Search Engine Optimisation = het optimaliseren van de website waardoor deze hoog in zoekmachines gerankt zal worden en dus goed vindbaar zal zijn

Decision Making Unit = degenen die participeren in de besluitvorming met betrekking tot de inkoop van een product dan wel dienst.

Governance, Risk & Compliance = "een goede en verantwoorde wijze van besturen, het beheersen van organisatorische en maatschappelijke risico's en het naleven van internationale en lokale wet- en regelgeving."¹

Internal Audit = "een onafhankelijke, objectieve "assurance" (geven van zekerheid) en consulting (geven van advies) activiteit met de bedoeling waarde toe te voegen aan en verbetering te brengen in de operaties van een organisatie."²

¹ Atos Consulting, Document: Seeing Things Differently

Internal Control	= richt zich op de beheersing van processen binnen de organisatie middels prestatie-indicatoren en normen (Wikipedia.nl)
Business to Business	= zakendoen met andere bedrijven als afnemers (Encyclo.nl)
Business to Consumer	= zakendoen met consumenten als afnemers (Encyclo.nl)
Software as a Service	= online dienst waarbij de klant de software niet hoeft aan te schaffen, maar bijvoorbeeld een contract afsluit per maand per gebruiker, eventueel in combinatie met andere parameters. De SaaS-aanbieder zorgt voor installatie, onderhoud en beheer, de gebruiker benadert de software over het internet bij de SaaS-aanbieder.
New Task	= de aanschaf van een geheel nieuw product of dienst.
Modified Rebuy	= een gewijzigde aankoop.
Straight Rebuy	= een routineaankoop waarbij de afnemer zonder wijzigingen iets besteld dat hij al eerder heeft besteld.

² www.complexiteit.nl, Internal Audit

INLEIDING

1. Probleemstelling

Dynasec is actief in de industriële markt, ook wel Business to Business (B2B) genoemd. In een B2B-omgeving gelden ruwweg dezelfde communicatieprincipes als in een B2C-omgeving. De klant mag dan wel een organisatie zijn, het zijn de mensen die daar werken die de beslissing nemen om tot aankoop van een product en/of diensten over te gaan. Er zijn echter enkele belangrijke verschillen tussen communicatie voor particulieren en communicatie voor bedrijven. In de eerste plaats verschillen de producten, klanten, markten en competitieve structuren. Het besluitvormingsproces voor inkoop is doorgaans ingewikkelder en de informatiebehoefte van de klant is uitgebreider.

Daarbij komt kijken dat Dynasec een internationale onderneming is met vestigingen in Nederland, New York, Londen en met het hoofdkantoor in Yokneam Illit (Israël). Dit maakt dat Dynasec te maken heeft met verschillende B2B-marketingomgevingen en dus ook met verschillende (DESTEP) omstandigheden en diversiteiten. Dit maakt de vertaling van de boodschapstrategie 'wat te zeggen', in een creatieve strategie, 'hoe het te zeggen' in deze internationale setting problematisch. De wet- en regelgeving op het gebied van communicatiemiddelen speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol. Maar ook de verschillen in de beschikbaarheid en populariteit van bepaalde media is een belangrijk item waar rekening mee gehouden dient te worden.³

De kans is groot dat de marketingcommunicatie aan deze omstandigheden moet worden aangepast. Niet alleen wat betreft de communicatietechnieken, maar ook wat betreft de gebruikte middelen, of ten minste het relatieve belang van deze instrumenten. Om toch ook zaken te kunnen doen in andere landen dan waar Dynasec op dit moment gevestigd is, maakt ze gebruik van haar zakelijke partners. De partners zitten in tegenstelling tot Dynasec zelf, over de hele wereld verspreid. Zo zitten er partners verspreid over heel Europa maar ook in het Zuiden van Afrika in Mexico en Brazilië. Op deze manier kunnen de marketing- en communicatieactiviteiten van Dynasec goed aansluiten op de mentaliteit en behoeften van de (zakelijke)markt waarin de partner zich bevindt. Aan mij de taak om te onderzoeken hoe communicatie kan bijdragen aan een optimale structurele benadering van klanten, rekening houdend met de verschillende culturen. Mijn advies zal ik uitwerken in een open raamwerk welke direct implementeerbaar is.

1.1. Centrale vraagstelling

Nu luidt de centrale vraagstelling als volgt: *“Hoe kan communicatie bijdragen aan een optimale structurele benadering van (potentiële) klanten met voor hun relevante informatie, rekening houdend met de verschillende culturen”*

- Hoe ziet het beslissingsproces van de klant in een B2B-omgeving eruit?
- Wie beslist in welke situatie op grond van welke criteria?
- Welke verschillen en overeenkomsten in cultuuraspecten en cultuurdimensies⁴ zijn te ontdekken en kunnen van invloed zijn op het communicatieproces?
- Tot op welke hoogte moet de (marketing)communicatie worden gelokaliseerd (aangepast) of gestandaardiseerd?
- Wat zijn de meest populaire media/informatiebronnen binnen de business to business markt?

³ Patrick de Pelsmacker, Maggie Geuekens en Joerie van den Berch, Marketingcommunicatie (3^{de} editie), 2010

⁴ Patrick de Pelsmacker, Maggie Geuekens en Joerie van den Berch, Marketingcommunicatie (3^{de} editie), 2010, Hoofdstuk 19: Internationale communicatie

- Wanneer moet Dynasec de regie m.b.t. (marketing)communicatie zelf in de hand houden en wanneer overdragen aan haar partners?
- Hoe kunnen de partners ondersteund worden in de communicatie met betrekking tot easy2comply richting klanten?

2. Projectafbakening

Het is onmogelijk om binnen mijn afstudeerperiode van 5 maanden een gespecificeerd marketingcommunicatieplan te schrijven voor alle landen waar Dynasec is gevestigd of partners en klanten heeft zitten. In overleg met de opdrachtgever is ervoor gekozen onderzoek te doen en advies uit te brengen en het gewenste raamwerk te creëren voor de Nederlandse en Israëlische markt. Door een kleine kink in de kabel heb ik niet het onderzoek kunnen doen in Israël die ik graag had willen uitvoeren waardoor ik in mijn advies vrij objectief blijf. Dit wil zeggen dat het advies die ik uiteindelijk heb geformuleerd gebruikt kan worden voor alle landen en ieder land daarbij zelf rekening moet houden met voor hun belangrijke cultuuraspecten en cultuurdimensies⁵ die van invloed kunnen zijn op het communicatieproces.

3. Onderzoeksdoelstelling

Inzicht krijgen in de B2B omgeving van Dynasec en hoe Dynasec haar communicatieactiviteiten hierop heeft afgestemd. Dit met als doel het optimaliseren van de communicatieactiviteiten en het creëren van een direct implementeerbaar open raamwerk waarmee de communicatieactiviteiten (wat te zeggen, hoe te zeggen, door wie te zeggen, wanneer te zeggen) zodanig afgestemd kan worden zodat (potentiële) klanten structureel benaderd worden met voor hun relevante informatie, rekening houden met de verschillende culturen en de rol van zowel Dynasec als de Partners hierin.

4. Type onderzoek en Dataverzameling⁶

Omdat het 'probleem' tamelijk breed is en ik nog onvoldoende kennis heb van de industriële markt en internationale business, probeer ik middels *verkennend onderzoek* inzicht te krijgen en het probleem beter te begrijpen. Literatuuronderzoek vormt de basis van dit typen onderzoek waarna ik met behulp van focus interviews mijn advies kan toespitsen op de situatie van Dynasec.

In het verloop van het *verkennend onderzoek* houd ik een *beschrijvend onderzoek* waarmee ik een helder beeld zal proberen te creëren van de onderzoeksverschijnselen. Hieruit trek ik vervolgens mijn conclusies die weer de basis vormen van mijn advies.

⁵ Patrick de Pelsmacker, Maggi Geuekens en Joerie van den Berch, Marketingcommunicatie (3^{de} editie), 2010, Hoofdstuk 19: Internationale communicatie

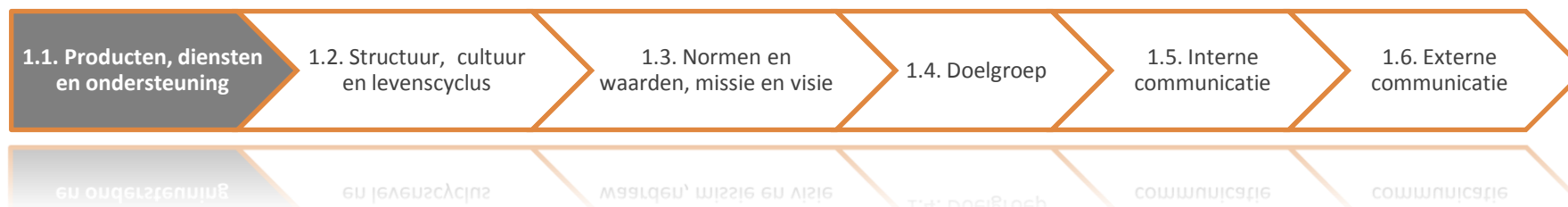
⁶ Mark Saunders, Philip Lewis en Adrian Thornhill, Methoden en Technieken van Onderzoek (3^{de} editie), 2006,

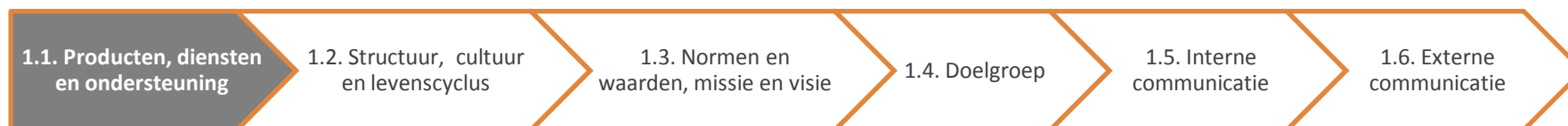
1. Interne Analyse

DYNASEC LEVERT SNEL AANPASBARE SAAS OF ON-SITE OPLOSSINGEN VOOR HET BEHEREN EN ACTUALISEREN VAN GOVERNANCE, RISK MANAGEMENT EN COMPLIANCE (GRC) AAN O.A. VERZEKERAARS, WONINGCORPORATIES, PENSIOENFONDSEN EN ZORGINSTELLINGEN DIE WORSTELLEN MET DE NALEVING VAN DE WET- EN REGELGEVING OP EEN EFFECTIEVE EN EFFICIËNTE MANIER. ANDERS DAN SAP, ARIS EN BWISE IS EASY2COMPLY EEN KOSTEN GUNSTIGER ALTERNATIEF MET EEN GERINGE IMPLEMENTATIE TIJD, IS ONDERHOUDSVRIENDELIJK EN TEVENS TE BEGRIJPEN DOOR LEKEN. IN DIT HOOFDSTUK EEN BESCHRIJVING VAN HOE DE HUIDIGE ORGANISATIE DYNASEC EN DIENS COMMUNICATIEACTIVITEITEN KUNNEN WORDEN GETYPEERD.



OVERZICHT VAN HET HOOFDSTUK





Sinds 2002 levert Dynasec snel aanpasbare SaaS of On-site oplossingen voor het beheren en actualiseren van Governance, Risico management en Compliance (GRC) aan bedrijven die worstelen met de naleving van de wet- en regelgeving op een effectieve en efficiënte manier. Hiervoor heeft Dynasec een breed scala aan GRC applicaties ontwikkeld, gemerkt met de naam easy2comply. De applicaties helpen organisaties de controle over de bedrijfsprocessen te versterken.

Product

Dynasec levert meerdere verschillende applicaties en categoriseert deze in de communicatie onder vijf oplossingen: Internal Control Management, Operational Risk Management, IT Risk en Governance, Internal Audit Management en General Compliance Framework. Dynasec heeft dit gevisualiseerd in een schema (zie figuur 1.1.) die de doelgroep moet laten zien dat de verschillende oplossingen en de verschillende applicaties zowel afzonderlijk als gekoppeld binnen een platform kunnen werken. Iedere applicatie omvat best practices, taaktoewijzingen, workflow mogelijkheden voor het beheren en implementeren van veranderingen en oplossingen en een overzichtelijk dashboard met de mogelijkheid om eenvoudig te rapporteren aan het hoger management.

Internal Control Management ICM	Operational Risk Management ORM	IT Risk and Governance ITRG	Internal Audit Management IAM	General Compliance Framework GCF
ICM	Basel II	CobIT	Internal Audit	FSA
SOx	Solvency II	ITIL		MIFID
Tabaksblat	Operational Risk	ISO 27001		Corporate Governance
262	Arrow	ISO 17799		Privacy Law
231	Anti-Fraud Management	Business Continuity Management		Local Laws
Turnbull				

Figuur 1.1. Overgenomen uit folder Dynasec

Diensten

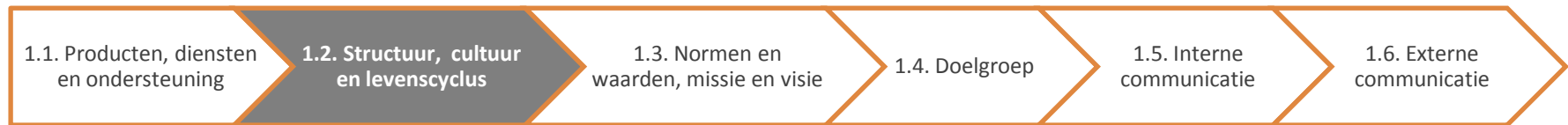
Om klanttevredenheid te garanderen en het project succesvol te laten verlopen, biedt Dynasec diverse diensten aan:

Implementatie diensten: projectmanagement, installaties en integratie van bestaande organisatie-infrastructuur of applicaties;
Ondersteuning- en onderhoudsdiensten: online ondersteuning, levering van software updates en upgrades en andere geavanceerde ondersteuning;
Opleiding: standaard of op maat gemaakte cursussen in alle relevante GRC praktijken;
Consulting: advies voor op korten termijn of op lange termijn voor elke stap van de levenscyclus van een project.

Ondersteuning

Dynasec biedt verschillende *support packages* aan zodat de klant zelf het niveau van steun kan kiezen:

Silver Support (basis ondersteuning), Gold Support (verhoging van de toegang en de responstijden) en Platinum Support (omvat het managen en beheren van de gekozen easy2comply applicatie).



Structuur

Dynasec heeft een platte organisatiestructuur. De directie wordt gevormd door Mati Ram en hij wordt ondersteund door het Management Team (MT) die gevormd wordt door de managers van de lokale kantoren. Alle activiteiten draaien om Mati of hebben goedkeuring nodig van Mati die op een informele, losse en verhalende manier leiding geeft. Er staat weinig tot niets op papier over de toekomst, visie, missie of algemeen beleid van Dynasec. Die dingen zitten allemaal in het hoofd van Mati en zijn daardoor niet voor iedereen inzichtelijk, waardoor medewerkers afhankelijk van hem worden.

Deze kenmerken maken Dynasec tot een Ondernemersorganisatie. Volgens Markus en Van Dam (1999) wordt een ondernemersorganisatie als Dynasec als volgt omschreven: "De ondernemersorganisatie heeft een platte organisatiestructuur, zonder staf afdelingen, en geen plaats voor middenmanagement. Alle activiteiten draaien om de ondernemer of directeur die een charismatische en/of autocratische wijze van leiderschap heeft. De strategie heeft het karakter van een visionair proces. De ondernemersorganisatie is flexibel, spontaan in zijn acties en zeer marktgericht. De organisatievorm wordt veelal getroffen bij kleine, nieuwe organisaties. De communicatie draagt een informeel karakter en het werk is niet of nauwelijks gestandaardiseerd. Het grote voordeel van deze organisatievorm is dat er snel ingespeeld kan worden op veranderende marktomstandigheden. De nadelen van deze organisatievorm ligt besloten in zijn kracht; namelijk de afhankelijkheid van de ondernemer en het gevaar voor gebrek aan evenwicht in strategie of de uitvoering hiervan."

Organisatietype

Dynasec kan ik typeren als een *geocentrische organisatie*. Het hoofdkantoor van Dynasec ziet namelijk de eigen nationale markt als een van de vele internationale markten, zonder hierin een voorkeur aan te geven. Bij de organisatie van activiteiten, wat wordt centraal gedaan en wat decentraal, zie ik bij Dynasec een 'interglomerate'-vorm⁷ van besluitvorming. Strategische beslissingen liggen namelijk zowel op centraal niveau als op decentraal niveau. Er is een grote vrijheid voor de organisatieonderdelen, mits deze binnen financiële kaders blijven. Het management van de organisatieonderdelen heeft een belangrijke rol. Uit het gegeven dat Dynasec getypeerd kan worden als een geocentrische organisatie met een interglomerate besluitvorming kan ik opmaken dat er sprake is van *decentralisatie*. De beleidsvorming, planning, uitvoering en evaluaties liggen bij de organisatieonderdelen. Het hoofdkantoor (centrale organisatie) legt kaders vast, bevordert de samenhang en ondersteunt waar nodig.

Cultuur

De samenwerkingsgraad is hoog en de machtspreiding is over het algemeen laag doordat medewerkers veelal afhankelijk zijn van de Chairman. De Typologie van Handy (1979) omschrijft dit type cultuur als een machtscultuur: "De organisatie draait om de topfiguur. De organisatie is als het waren een uitbreiding van hem. [...] In dit cultuurtype zijn maar weinig regels en procedures opgesteld, beslissingen worden ad-hoc genomen. Deze machtscultuur vinden we veel terug bij kleine en jonge organisaties."

⁷ Geïntegreerde Communicatie, dr.ir. M. De Vos en ir. H. Schoenmakers, (7^e druk, 2006), Boom Onderwijs, Amsterdam

Daarbij heb ik gemerkt dat de organisatie zeer taakgericht is en professionaliteit hoog in het vaandel heeft staan. Dit wordt door Handy getypeerd als een taakcultuur: “De organisatie kenmerkt zich door taakgerichtheid en professionaliteit. De organisatie bestaat uit een netwerk van los/vaste taakeenheden, waarbij elke eenheid grote zelfstandigheid bezit en tegelijkertijd een specifieke verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Binnen deze cultuur is het behalen van resultaat het centrale vraagstuk.”

Levenscyclus

De levenscyclus van een product bestaat volgens Kotler et al. (1997) uit vijf fasen: Introductie, Groei, Rijpheid, Verzadiging en Neergang. Dynasec is net uit de introductiefasen gestapt en de groeifasen ingegaan. De verkopen nemen harder toe en het product wordt geaccepteerd door meer en meer klanten. De groeifasen betekend dat een redelijk aantal consumenten weten van het bestaan van het product en steeds meer leveranciers op de markt komen die ongeveer hetzelfde presteren.



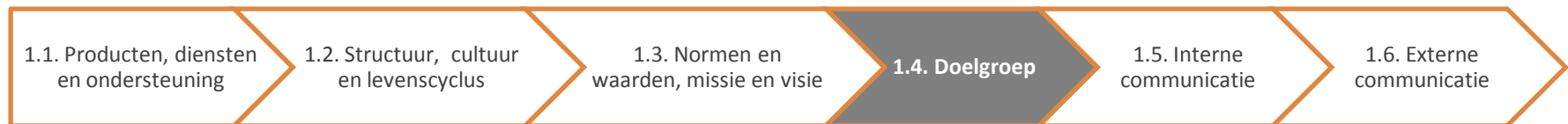
Zoals ik eerder heb vermeld in de vorige paragraaf staat er weinig tot niets op papier over de toekomst, visie, missie of algemeen beleid van Dynasec. Die dingen zitten allemaal in het hoofd van de chairman en zijn daardoor niet voor iedereen inzichtelijk. Alleen de missie kon ik ergens van de voormalige easy2comply website tevoorschijn halen. De waarden heb ik uit verschillende instrumenten gehaald zoals uit de USP en bedrijfsprofiel.

Waarden en Normen

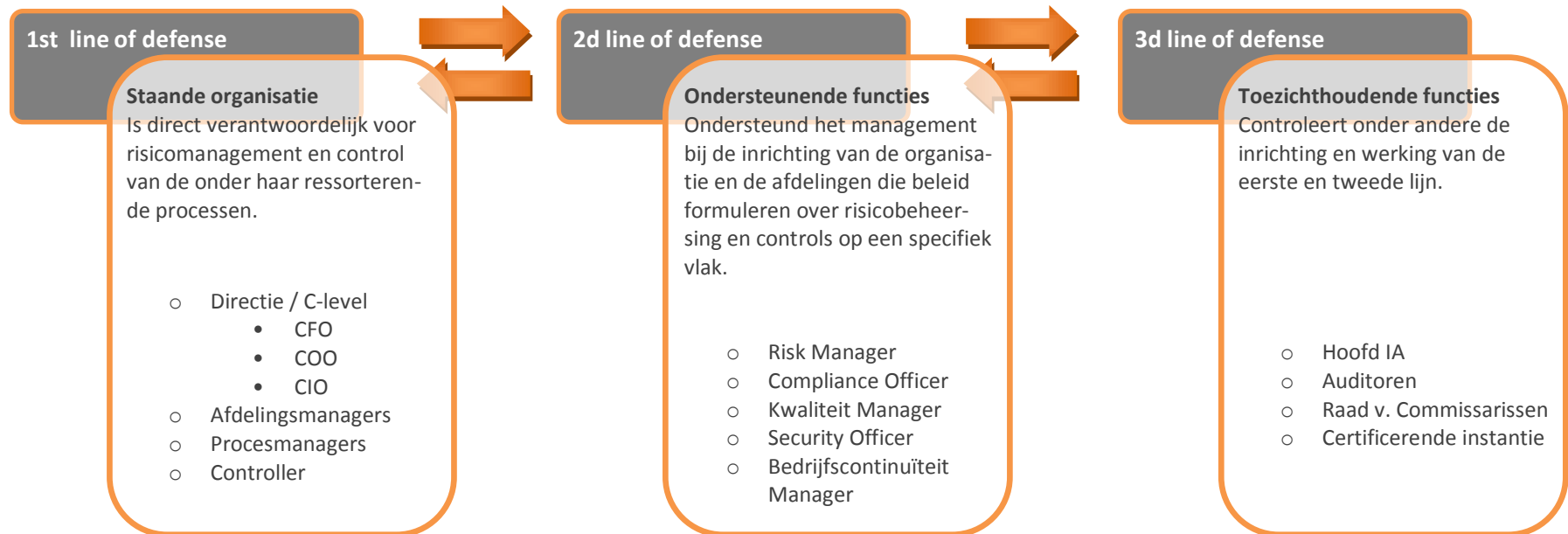
Effectief
Efficiënt
Betaalbaar
Geringe implementatietijd
Onderhoudsvriendelijk
Begrijpbaar
Betrouwbaar

Missie

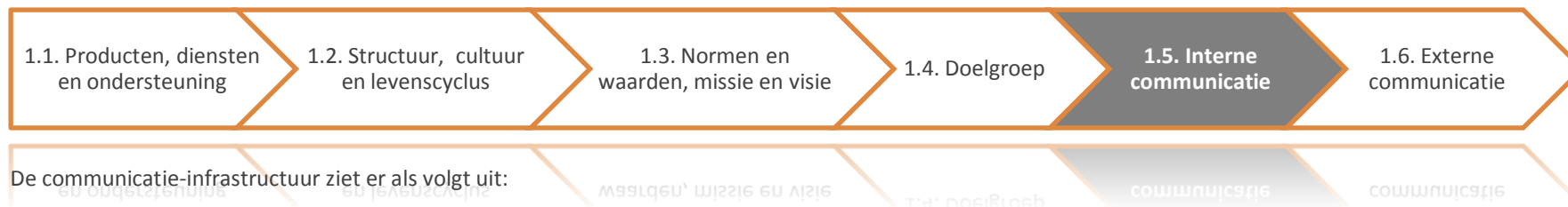
“Organisaties voorzien van snel aanpasbare SaaS of On-Site oplossingen voor het beheren en actualiseren van Governance, Risk Management en Compliance (GRC) tegen aanzienlijk lagere kosten.”



De doelgroep van Dynasec zijn Early Adopters wereldwijd (uit o.a. de verzekeraars-, woningcorporaties-, pensioensfondsen-, en zorgbranches) die onderdeel vormen van het Three Lines of defence (zie figuur 1.4.). Alle lagen in dit 'Three Lines of Defense'-model, te weten het management, de ondersteunende risico- en controlfuncties en internal audit, vervullen een rol op het gebied van GRC. Omdat Dynasec onderneemt in een Business to Business (B2B) omgeving is de klant een organisatie en wordt de aankoopbeslissing vaak door een groep genomen. Daarom kan de doelgroep van Dynasec ook wel gedefinieerd worden als de Decision Making Unit (DMU).



Figuur 1.4. 'Three Lines of Defence'-model

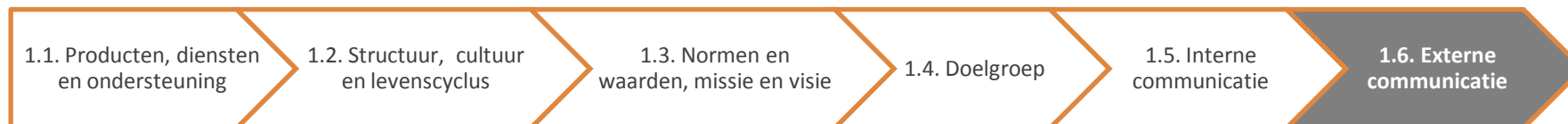


Partners vormen een belangrijk onderdeel voor het brengen en toevoegen van kennis en expertise op gebied van GRC aan easy2comply om zo het product beter aan te laten sluiten op de wensen en behoeften van de klant. Daarbij vormen zij een belangrijk en integraal onderdeel binnen Dynasec met betrekking tot de communicatie richting en ondersteuning van (potentiële) klanten. Doordat de partners een lokale touch hebben met de markt omdat hij of zij bekend is met de diverse culturele aspecten en dimensies, kan de communicatie daar nauw op aansluiten. Daarbij vormen partners een belangrijk instrument als het gaat om acquisitie. Prospects in landen waar Dynasec zelf niet direct werkzaam is en die dus normaliter nooit waren opgemerkt door medewerkers, worden nu door partners geïdentificeerd en gemeld zodat Dynasec verdere stappen kan ondernemen ten opzichten van de verkoop. Omdat het lastig is klanten buiten de directe marketingomgeving te ondersteunen, zijn de partners wederom hulp bij uitstek. Ze spreken de taal, kennen de wet- en regelgeving en weten welke wensen en behoeften er onder de (potentiële) klanten spelen.

Omdat er geen expliciet partner profiel bestaat is er is geen duidelijk beleid van wanneer Dynasec de regie met betrekking tot de (marketing)communicatie naar de klant en prospects heeft en wanneer de partner wordt ingezet. De interne communicatie is erg informeel en ongestructureerd. Er is geen vast werkoverleg en afspraken worden tussen neus en lippen door gemaakt. Wel wordt er gestreefd naar het bieden van zo volledig mogelijke informatie onderling en richting partners middels *informering* en *Dialogisering* (zie figuur 1.6. Communicatiekruispunt B. Van Ruler). Email, telefoon en Skype zijn de meest gebruikte communicatie-instrumenten. Partners worden bovendien middels trainingen op de hoogte gehouden.

<u>Bekendmaking</u>	Informering <i>Voorlichting</i> <i>Rapportage</i>	Dialogisering
<u>Beïnvloeding</u>	Overreden <i>Propaganda, reclame, voorschrijven</i>	Formering <i>Interactie</i>
	<u>Eenzijdige</u> (top down) Communicatie	<u>Tweezijdige</u> Communicatie

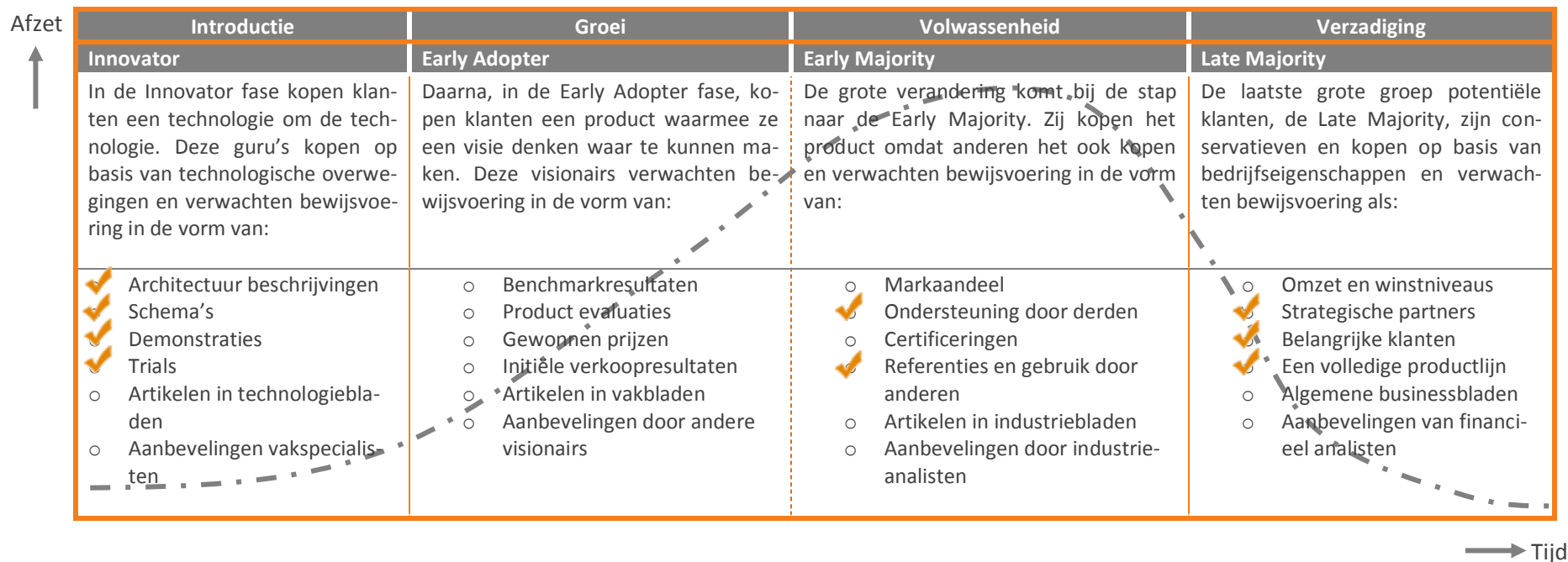
Figuur 1.6. Communicatiekruispunt B. Van Ruler



Dynasec maakt voor de externe communicatie gebruik van diverse communicatie-instrumenten zoals een website, landingpages, Search Engine Optimisation (SEO), nieuwsbrieven, brochures en zelfs social media wordt ingezet om de doelgroep te bereiken. Echter, in de externe communicatie zit geen lijn en geen achterliggende visie. Ook speelt hier de vraag of de huidige communicatiemiddelen wel goed is afgestemd op de zakelijke markt. In de bijlage is de analyse terug te vinden met betrekking tot de gebruikte communicatiemiddelen.

Communicatiemiddelen als bewijsvoering

Aan de hand van het Technology Adoption Lifecycle-model van G. Moore heb ik gekeken welke huidige communicatiemiddelen als bewijsvoering kunnen fungeren richting de soort consument uit de Adoptiercurve (zie figuur 1.6. Communicatiemiddelen als bewijsvoering).



Figuur 1.6. Communicatiemiddelen als bewijsvoering

Overige communicatiemiddelen

De analyse van de huidige communicatiemiddelen richting (potentiële) klanten is van belang om te kijken of Dynasec haar communicatie goed heeft afgestemd op een zakelijke markt. De huidige communicatiemiddelen analyseer ik op basis van de volgende punten die zakelijke communicatie kenmerken volgens Pelsmacker, Geuens & Van den Berch:

- *Rationaliteit;*
- *Persoonlijkheid;*
- *Individualisme;*
- *Interactiviteit;*
- *Aanpasbaarheid.*

Daarbij analyseer ik de huidige communicatiemiddelen nog op de volgende punten:

- *Strategie (push of pull);*
- *Beïnvloeden (overreding/formering) of bekendmaken (informering/dialogisering).*

Zie bijlage voor het schematisch overzicht van deze twee onderwerpen.

Strategie Dynasec maakt over het algemeen meer gebruik van Pull strategieën. Pull strategieën zijn beter in staat, om met minder verloren inspanningen, in contact te treden met de doelgroep, omdat hierbij de vraag van de ontvanger uitgaat. In sommige gevallen, zoals bij het beïnvloeden van prospects en klanten, maakt Dynasec gebruik van een pullstrategie.

Beïnvloeden of bekendmaken De communicatie richting prospects heeft zowel beïnvloeden als bekendmaken als doel. Bij de communicatie richting bestaande klanten wordt vooral de focus gelegd op bekendmaking. Alleen de nieuwsbrief wordt ingezet om bestaande klanten te Beïnvloeden.

Rationaliteit De content van de communicatiemiddelen is rationeel en voornamelijk op objectieve kenmerken gericht. Zo wordt er bijvoorbeeld gesproken over wie Dynasec is en wat Dynasec met het product easy2comply over het algemeen voor een bedrijf kan betekenen met daarbij de vermelding van globale voordelen van het gebruik van easy2comply voor bedrijven.

Persoonlijkheid De communicatie gaat van rationeel en objectief naar persoonlijk wanneer er sprake is van (serieuze) interesse vanuit een prospect. Op deze manier probeert Dynasec bepaalde gedragsintentie en gedragsfaciliteit te creëren. De communicatie wordt interactief en meer gericht op het overtuigen en beïnvloeden van de mogelijke klant door middel van persoonlijke verkoop. In de onderhandelingsfase zie ik binnen Dynasec veel contactmomenten tussen de verkoper en de afnemer.

Individualisme Zodra het prospect is omgezet in een klant, dalen de communicatieactiviteiten. Normaliter gaan de communicatieactiviteiten in een B2B-omgeving van persoonlijk naar meer geïndividualiseerd. Maar bij Dynasec lijkt het erop dat de persoonlijke communicatie weer terug gaat naar rationeel en objectief. Klanten ontvangen bijvoorbeeld een nieuwsbrief maar deze is voor iedere klant hetzelfde. Klanten die werken met de modules van de IT Risk & Governan-

ce software ontvangen dezelfde informatie als de klanten die werken met de modules van Internal Audit Management software. Ook wordt er geen rekening gehouden met de branche waarin de klant werkzaam is.

Interactiviteit Dynasec maakt gebruik van diverse social media platforms als Twitter, LinkedIn, Facebook en Youtube voor het promoten van webinars en het tonen van eerder opgenomen webinars. Tevens beschikt Dynasec over Life Chat die automatisch opkomt wanneer men de website bezoekt. In de Life Chatbox wordt dan de vraag gesteld of een medewerker de bezoeker ergens mee van dienst kan zijn. Verder beschikt Dynasec over een helpdesk waar klanten terecht kunnen met vragen en er worden zowel gesloten als open Webinars georganiseerd. Binnen de open Webinars worden voornamelijk de easy2comply modules gepresenteerd voor specifieke branches.

Aanpasbaarheid Dynasec Nederland heeft communicatiemiddelen als flyers en folders in bezit die door het hoofdkantoor in Israël zijn ontworpen. De content is in het Engels en daarmee lijkt Dynasec er vanuit te gaan dat de doelgroep de Engelse taal begrijpt en het niet erg vindt om informatie over een (gewenst) product in het Engels te ontvangen. Alleen de websitecontent wordt voor ieder land aangepast aan de taal die men daar spreekt. Presentaties en verkoopgesprekken worden door ieder afzonderlijk lokaal gelegen kantoor voorbereid zodat deze wel aansluiten bij de taal die het prospect spreekt en de informatie die het prospect wenst, rekening houdend met de perceptie en voorkennis van het prospect.

2. Externe Analyse

IN DIT HOOFDSTUK GA IK IN OP DE TRENDS IN ZAKELIJKE COMMUNICATIE VOOR ZOWEL NEDERLAND ALS ISRAEL EN DE BELANGRIJKSTE CONCURRENTEN.



OVERZICHT VAN HET HOOFDSTUK



2.1. Trends in zakelijke communicatie

2.2. Concurrenten

NEDERLAND

De uitgaven aan B2B-marketing zit in de lift. TNS NIPO en SpotONvision verwachten dat bedrijven in de Nederlandse B2B-omgeving meer gaan uitgeven in marketing dan de afgelopen jaren. Het accent zal daarbij liggen op de website, e-mailmarketing, online advertising en social media. Ook een gedegen PR en CRM beleid zullen hoog op de agenda komen te staan van B2B-bedrijven. Dit zijn de belangrijkste uitkomsten uit het rapport 'B2B Marketing Barometer 2011'. Opvallend is daarnaast dat minder dan de helft van de marketingmanagers in B2B actief is met social media. Sterker nog: maar een op de acht heeft hiervoor een concrete strategie ontwikkeld. Nog teveel B2B'ers zitten in het stadium van het 'uitproberen'. In het onderzoeksrapport B2B Marketing Barometer 2011 zijn twee trends te lezen die min of meer slaan op de communicatieactiviteiten:

1. Verbeteren van relatie met klant en daarmee een persoonlijker benadering;
2. Verdere groei van digitale marketing in de breedste zin van het woord.

H2X communicatiemakers is een communicatiebureau voor strategische, creatieve en promotionele communicatie en blikken vooruit in wat ons dit jaar op gebied van communicatie te wachten staat. Zij noemen een viertal speerpunten die communicatie in dit jaar gaan beïnvloeden, namelijk: Transparantie, Relevantie, Verbondenheid en Flexibiliteit.

TRANSPARANTIE Open communicatie. Verantwoording is essentie van transparantie. Laten weten wie je bent, wat je doet en waarom je iets doet. Alles in een duidelijk en begrijpbaar verhaal. Transparantie is key in het behouden, terugwinnen en aantrekken van klanten. De kernwoorden hierbij zijn inzicht, vertrouwen, concreetheid en zal in het teken staan van Maatschappelijk verantwoord ondernemen, accountability en back to basic.

RELEVANTIE Het aanbod van communicatiekanalen groeit in hoog tempo, doelgroepen worden meer divers en de hoeveelheid prikkels die men op een dag te verduren krijgt stijgt. De doelgroep segmenteren en de communicatie personaliseren is daarom van belang. De inhoud, vorm, het tijdstip en de locatie van ontvangen, alle facetten spelen een rol in de relevantie van communicatie voor een ontvanger. Relevantie is key voor het effectief & efficiënt aanspreken van doelgroepen. De kernwoorden hierbij zijn: gericht, gewaardeerd, betrokken, content en context

VERBONDENHEID de mogelijkheden voor bedrijven om zich te binden met consumenten neemt toe en de intensiteit van die verbintenissen groeit. De kracht en macht van de massa wordt daarbij alsmaar groter. Het voordeel hiervan ligt hem in het realiseren van efficiëntie. Het nadeel ligt hem in het gevaar wanneer het gaat om negatieve ervaringen. Verbondenheid is key om grip te houden op communicatie. De kernwoorden hierbij zijn: samen, machtsverhoudingen, efficiëntie, Social media, engagement en machtsverschuiving.

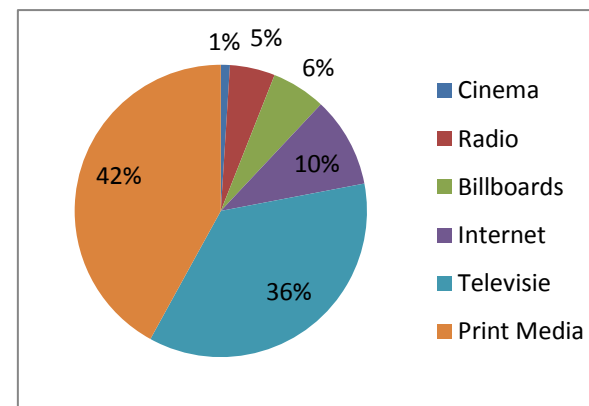
FLEXIBILITEIT Door de technische ontwikkelingen op gebied van communicatie zijn we overal bereikbaar en dat biedt Dynasec kansen. De flexibiliteit wordt vergroot door smartphones, e-readers, tablets en cloud computing. De flexibiliteit in combinatie met verbondenheid zorgt voor een terugloop in de waarde van eigen bezit. Alles is van iedereen en overal toegankelijk. Flexibiliteit is key voor het blijven bereiken van doelgroepen. Kernwoorden hierbij zijn: bereikbaarheid, mobiliteit, en delen.

ISRAËL

Middels bestaande onderzoeken⁸ heb ik een beeld gekregen van het media gebruik en mogelijke trends op gebied van communicatie in Israel. De gegevens gelden voor de consument in zijn algemeen en niet specifiek voor de zakelijke consument maar dit hoeft geen grote belemmering te zijn aangezien de aankoopbeslissing genomen wordt door een mens. Open-source, use-generated en transparant zijn speerpunten die regelmatig in artikelen en onderzoeken over het mediagebruik in Israël naar boven komen.

Sinds 1980 heeft Israël een complete metamorfose ondergaan met betrekking tot media. Het merendeel van de politieke en ideologische kranten verdwenen en de enige openbare televisiezender verloor aanzienlijk veel publiek aan de nieuwe commerciële tv-zenders van kabel- en satelliet diensten. Nieuwe media bestormde het land en het aantal huishoudens dat aangesloten is op internet staat nu genoteerd als één van de hoogste ter wereld.

Het cirkeldiagram (figuur 2.1. Reclame uitgaven naar medium, 2007) toont de verdeling van de uitgaven voor reclame in 2007. De gedrukte media leidt met 42% en wordt gevolgd door de televisie (36%), internet (10%), billboards (6%), radio (5%) en bioscoop (1%).



Figuur 2.1. Reclame uitgaven naar medium, 2007

⁸ MERIA, The Evolution of Israeli Media, Eytan Gilboa, Professor and Chair of Communications and Director of the Center for International Communications at Bar-Ilan University in Israel.

2.1. Trends in zakelijke communicatie

2.2. Concurrenten

De Generieke en meest belangrijkste concurrenten van zowel Dynasec Israël als Dynasec Nederland zijn Aris, SAP en Bwise. De analyse heb ik uitgevoerd op het gebied van partners, doelgroep, verkoopkanalen, communicatie-instrumenten en media (zie bijlage). De concurrentieanalyse laat zien dat SAP en Software AG met het product ARIS de twee grootste concurrenten zijn van Dynasec. Een kanttekening die ik hierbij wil maken is dat beide concurrenten grotere organisaties zijn met een groot en divers PMC portfolio terwijl Dynasec een relatief kleine organisatie is met een productassortiment dat zich alleen concentreert op GRC-oplossingen.

Categorisering van de Partners

SAP, Bwise en Dynasec lijken de partners te categoriseren op de functie die de partner vervult en/of op de toegevoegde waarden die de partner inbrengt. AG doet dit ook maar maakt daarbij nog eens een onderverdeling naar: Type, Level en Country.

Op gebied van Doelgroep

Over het algemeen focust Dynasec op dezelfde doelgroepen als Aris, Sap en Bwise. Sap heeft alleen echt alle mogelijke doelgroepen opgesomd op de website terwijl Dynasec en de overige twee concurrenten de meest voorkomende branches vermelden.

Op gebied van Verkoopkanalen

Aris verkoopt via dezelfde verkoopkanalen als Dynasec. Beide zetten zowel de partners, als eigen verkoopmedewerkers in. Uit de bronnen die Bwise verschaft, kan ik alleen de eigen verkoopmedewerkers als verkoopkanalen opmaken. SAP heeft naast de partners en eigen verkoopmedewerkers ook een webshop.

Op gebied van Communicatie-instrumenten (zie figuur 2.2. Inzet Communicatie-instrumenten)

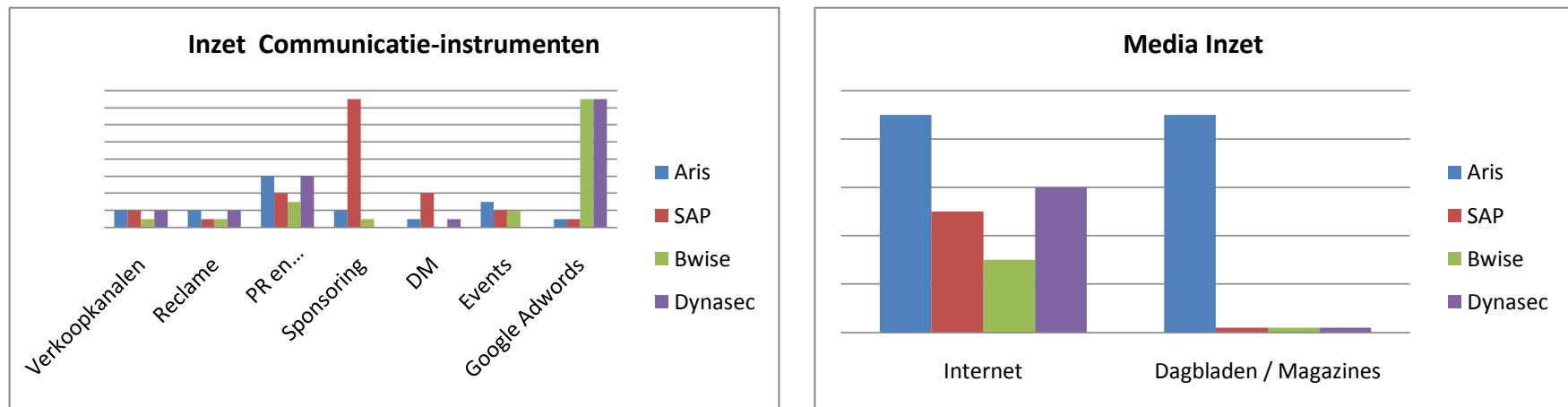
Reclame	Aris en Dynasec zetten dezelfde middelen in, namelijk: een online filmpje en referenties van klanten. SAP blijft – op gebied van GRC - hier achter door alleen gebruik te maken van een online filmpje. Bwise maakt alleen zichtbaar reclame middels referenties.
PR en voorlichtingen	Dynasec maakt op gebied van PR en voorlichtingen gebruik van de middelen: webinars, recorded webinars, cursussen, seminars en product demo's. Aris maakt hiervoor gebruik van publicity middels persartikelen (online en print), resources, customer video's en podcasts. SAP heeft een Portal gebouwd speciaal voor partners en medewerkers.
Sponsoring	Dynasec onderneemt niets op gebied van sponsoring. Dit in tegenstelling tot de drie concurrenten. Aris en Bwise sponsoren voornamelijk congressen en conferences. SAP sponsort veel sporters waaronder zelfs het New York Yankees team. Daarbij organiseert SAP ook eigen evenementen waaronder SAP 505 World Sailing en de bekende film festival <i>Tribeca Film Festival and Institute</i> .
DM	Waar Aris en Dynasec het op een periodieke nieuwsbrief houden, vertrekt SAP maandelijks 'know how' nieuwsbrieven, persberichten via RSS-feeds, wekelijkse Business Flash e-nieuwsbrief en een gratis abonnement voor klanten op het SAP Spectrum e-magazine.
Events	Dynasec organiseert in tegenstelling tot zowel Aris, SAP als Bwise geen events voor (potentiële) klanten. Aris en SAP organiseren meetings, conferences en congressen. Bwise organiseert in samenwerking met IIA events als workshops.
Google Ad-	Om goed vindbaar te zijn in zoekmachines maakt Bwise en Dynasec gebruik van de mogelijkheden van Google Adwords waarmee ze door het invoeren van de

words juiste zoektermen, hoog gerankt zullen worden in deze meest gebruikte zoekmachine van dit moment. Van Aris en SAP is het niet duidelijk of zij hier ook gebruik van maken.

Op gebied van Media (zie figuur 2.2. Media Inzet)

Internet Zowel Dynasec als Aris, Sap en Bwise hebben een social media account op Twitter, Facebook, YouTube, LinkedIn en/of Hyves. Hyves blijkt het minst interessant onder de concurrenten aangezien alleen Bwise hier een account van heeft. Naar mijn idee zal je daar ook weinig mensen bereiken die onder de doelgroep valt. Bwise maakt geen gebruik van Facebook. Dit in tegenstelling tot Aris en SAP die een ware fanpage hebben opgericht. Dynasec maakt op Facebook gebruik van een standaard account. Daarbij heeft Dynasec, net als SAP een bedrijfsprofiel op LinkedIn, maakt Dynasec net als Aris gebruik van White Papers en een YouTube account waarop het promotiefilmpje en enkelen opgenomen Webinars worden getoond. Alle vier de ondernemingen hebben een eigen website waar zowel Aris als SAP een platform heeft gecreëerd. Aris heeft daarbij nog een eigen Resource Center opgenomen waar (potentiële) klanten onderzoeken kunnen downloaden die voor de specifieke branche interessant kunnen zijn en schrijven ze teksten op een eigen Blog en op meerdere Blogs die mogelijke potentiële klanten bezoeken.

Dagbladen / magazines Aris is zeer actief op het gebied van publiciteit in dagbladen en magazines die past bij de te bereiken doelgroep. Dit in tegenstelling tot Dynasec, SAP en Bwise.



Figuur 2.2. Inzet Communicatie-instrumenten en media

CONCLUSIES EN ADVIEZEN

Intern is er geen duidelijk beleid van wanneer Dynasec de regie met betrekking tot de (marketing)communicatie naar de klant en prospects heeft en wanneer de partner wordt ingezet. De interne communicatie is erg informeel en ongestructureerd en er staat weinig tot niets op papier over de visie, missie of algemeen beleid van Dynasec. Er is geen vast werkoverleg en afspraken worden tussen neus en lippen door gemaakt. In de externe communicatie zit geen lijn en geen achterliggende visie. Een reden van het missen van een eenduidig beleid met betrekking tot de externe communicatie, kan liggen aan het feit dat de interne communicatie erg informeel en ongestructureerd is.

Advies | zet het op papier

Dynasec zal moeten gaan beseffen dat easy2comply inmiddels in de groeifasen van de productlevenscyclus bevindt wat betekent dat er nu ook andere merken op de markt komen die ongeveer hetzelfde presteren. Dynasec zal daarom een duidelijk communicatiebeleid op papier moeten hebben staan zodat Dynasec de eigen positie tegen aanvallen van concurrenten kan verdedigen. Om het beleid door te voeren over de gehele organisatie (zowel centraal als decentraal) is het van belang dat de missie, visie en communicatiebeleid inzichtelijk zijn voor alle medewerkers.

De missie sluit in mijn ogen aan bij de taakcultuur die ik binnen Dynasec heb opgemerkt;

'klanten voorzien van easy2comply'. Resultaat lijkt binnen Dynasec voornamelijk het behalen van acquisitie te zijn. In de missie lees ik niets terug over het begeleiden of ondersteunen van klanten bij GRC projecten. Dynasec biedt wel diverse diensten en ondersteuning aan maar hier wordt in de communicatie richting prospects en klanten weinig tot niet over gesproken. Omdat er nu ook andere merken op de markt komen die ongeveer hetzelfde presteren zal Dynasec zich met de (marketing)communicatie moeten richten op het verdedigen van de eigen positie tegen aanvallen van concurrenten. Naast acquisitie wordt dus ook de relatie met de klant belangrijk. Klanten mogen natuurlijk niet overstappen naar de concurrent die zich presenteert als beter. De missie en taakcultuur zullen zich dus nu niet meer puur moeten richten op acquisitie maar ook op de relatie met de klant.

Advies | creëer customer engagement

Mijn advies is om de mission statement zodanig te formuleren en de taakcultuur dusdanig te veranderen dat niet alleen acquisitie voorop staat maar ook het creëren van waren customer engagement. In hoofdstuk 5 meer hierover.

Aan de vormen van 'bewijsvoering' die extern worden gecommuniceerd valt het me op dat Dynasec zich nog in de introductiefase bevindt terwijl er ook bewijsvoering gecommuniceerd

wordt die normaliter in verdere fasen worden gecommuniceerd. Bewijsvoeringen richting de Early Adopter worden niet gecommuniceerd terwijl easy2comply zich in de productfasen bevindt waar dit soort consument actief is.

Advies | bewijs jezelf richting de juiste consument

Ik adviseer om meer bewijsvoering richting de early adopter en eventueel ook al langzaam aan richting de early majority te communiceren zodat het aantal klanten kan groeien. Denk hierbij aan eventueel gewonnen prijzen, initiële verkoopresultaten, artikelen in vak- en industriebladen, aanbevelingen van easy2comply door andere visionairs en industrieanalisten.

Aan de huidige communicatiemiddelen is te zien dat Dynasec de trend van push naar pull begrijpt en beseft dat de consument er liever zelf voor kiest om met een bedrijf te communiceren (bottom-up) en niet andersom (top-down). Uiteraard is een pushstrategie in sommige fasen van het aankoopproces nodig en zet Dynasec deze strategie dan ook in. Maar zoals ik al eerder concludeerde zit er in de externe communicatie geen lijn en achterliggende visie en lijkt het erop dat Dynasec middels een onderbuik gevoel een bepaalde strategie inzet. Het is mij daarom ook niet duidelijk wanneer Dynasec vindt dat een pushstrategie beter inzetbaar is en wanneer een pullstrategie om het gewenste doel te bereiken. In hoofdstuk 4 zal ik

een advies uitbrengen over welke communicatiestrategie Dynasec het beste kan inzetten voor het genereren van acquisitie.

De content van de semi-massamediale communicatiemiddelen is rationeel en voornamelijk op objectieve kenmerken gericht. Om categorie-behoefte, merkbekendheid, merkenkennis en/of merkattitude te creëren is dit prima. Het viel me wel op dat het schema (zie paragraaf 1.1.) in de folders waarmee Dynasec de doelgroep kennis laat maken met Dynasec als leverancier en easy2comply als product, vrij subjectief is. Het merendeel wat als applicatie wordt neergezet zijn codes die per land verschillen of helemaal niet bekend zijn in bepaalde landen. Tabaksblat, 262, 251, Turnball en Solvency zijn daar enkele voorbeelden van. Het gevaar wat Dynasec hiermee loopt is dat het een groot deel van de doelgroep afschrikt omdat ze denken dat Dynasec alleen een bijdragen kan leveren aan de codes die vermeld worden en niet aan de codes die gelden voor het land waar de overige doelgroep onderneemt.

Advies | blijf objectief richting prospects

Het schema, getoond in paragraaf 1.1., zal op nieuw ingevuld moeten worden maar dan met objectieve gegevens. De objectieve gegevens kunnen fungeren als paraplu waaronder de subjectieve gegevens, zoals landelijk geldende wet- en regelgeving geformuleerd in codes, onder gehangen kunnen worden. In hoofdstuk 4 *Communicatie & Acquisitie* zal ik proberen een nieuw schema te creëren voor Dynasec die

voldoet aan de rationele en objectieve kenmerken van zakelijke communicatie. Een nieuw schema is niet alleen van belang om een groter deel van de doelgroep te bereiken maar ook voor het bepalen van de doelgroep en het formuleren van de boodschap met acquisitie als doel.

De graad van aanpasbaarheid van de content die communicatiemiddelen dragen is van cultureel belang. Dynasec houdt hier op dit moment onvoldoende rekening mee en lijkt ervan uit te gaan dat de doelgroep de informatie accepteert zoals hij deze ontvangt.

Advies | ben flexibel

Lever materiaal aan medewerkers en partners die zij zelf in een gepaste vorm kunnen gieten⁹. In hoofdstuk 4 meer hierover.

Zodra het prospect is omgezet in een klant, dalen de communicatieactiviteiten. Normaliter gaan de communicatieactiviteiten richting prospects in een B2B-omgeving van rationeel naar persoonlijk naar weer meer geïndividualiseerd richting de klant. Maar bij Dynasec lijkt het erop dat de persoonlijke communicatie weer terug gaat naar rationeel en objectief. Klanten ontvangen bijvoorbeeld periodiek een nieuwsbrief maar deze is voor iedere klant hetzelfde. Een voorwaarde voor het succes van zo'n nieuwsbrief is vooral de mate waarin

⁹ Geïntegreerde Communicatie, dr.ir. Marita Vos en ir. Henny Schoenmaker, (7^e druk, 2006), Boom Onderwijs, Amsterdam

de inhoud ervan aansluit op de informatiebehoefte van de ontvanger¹⁰. Uit de interne analyse naar de externe communicatiemiddelen bleek al snel dat dit niet het geval was. De huidige nieuwsbrieven zijn vrij objectief van aard en de doelgroep is niet gesegmenteerd waardoor de nieuwsbrief niet aan kan sluiten bij de informatiebehoefte van de ontvanger.

Advies | benader de klant persoonlijk

Ik adviseer Dynasec om de nieuwsbrieven persoonlijker te maken door de doelgroep te segmenteren op *brancheniveau*. Op deze manier kan Dynasec erin slagen om informatie over de eigen organisatie, producten en producttoepassingen zorgvuldig te verpakken tussen de algemene informatie waarnaar de belangstelling van de ontvanger uitgaat.

Om de interesse in het product easy2comply van de klant te behouden en ze op te laten treden als ambassadeurs, is het noodzakelijk om zo nu en dan de klant individueel te benaderen. De klant moet het gevoel krijgen dat de leverancier daadwerkelijk geïnteresseerd is in de gang van zaken.

Het lijkt erop dat zowel Dynasec als Bwise en SAP de partners categoriseert op de functie die de partner vervult en/of op de toegevoegde waarden die de partner inbrengt. Ik ben niet overtuigd van deze categorisering omdat deze

¹⁰ Burgers en Kense, Industriële Marketing, acquisitie en relatiebeheer, (2e druk, 1997), Zutphen

vrij subjectief is en dit de taakverdeling binnen de communicatie kan belemmeren doordat de communicatieboodschap moet passen bij de partner. AG gaat al een stapje verder en maakt naast de subjectieve categorisering de verdeling onder drie objectieve peilers, namelijk: Type, Level en Country. Maar ook aan deze manier van categorisering trek ik mijn twijfels omdat dit een vrij complexe manier van categoriseren is met betrekking tot de communicatieactiviteiten.

Advies: mijn advies is om de partners in ieder geval op een meer objectieve manier te categoriseren met een duidelijk profiel van taken en voordelen. In hoofdstuk 4 zal ik een advies uitbrengen over de categorisering en partnerprofielen ontwerpen die de categorisering ondersteunen.

Dynasec somt een klein deel van de doelgroep op terwijl SAP alle mogelijke doelgroepen vermeld. Het is voor Dynasec wel van belang te weten dat wanneer je maar een aantal van de potentiële doelgroepen opsomt erbij te vermelden dat dit een kleine greep is uit de markt. Klanten die de website bezoeken en de branche waarin zij actief zijn niet terug zien in het lijstje, kunnen mogelijk afschrikken en opzoek gaan naar een andere leverancier en mogelijksterwijs uitkomen bij SAP.

Advies: Naar mijn mening is het nog beter om de branches op te splitsen in 3 groepen zonder specifieke branches op te noemen zodat het een objectiever gegeven blijft, namelijk: commerciële bedrijven (wederverkopers, gebruikers, Original Equipment Manufactures), overheden en non-profitorganisaties (Pelsmacker, Geuens & Van den Berch).

Transparantie en verbondenheid zijn speerpunten die Israël en Nederland delen als het gaat om de communicatie.

Advies: houdt bij de communicatieactiviteiten rekening met deze twee speerpunten. Op deze manier sluiten de middelen aan bij de mentaliteit van de doelgroep.

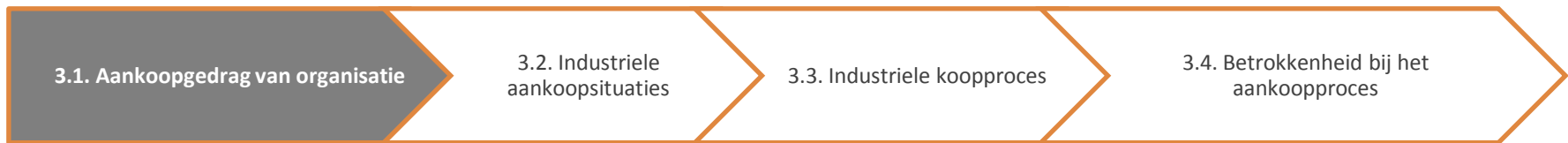
3. Industriële koopgedrag

VOORDAT EEN GEDEGEN MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIE KAN WORDEN GEFORMULEERD, IS INZICHT IN DE WIJZE VAN KOPEN VAN DE DOELGROEP VEREIST. IMMERS, WANNEER IK ME VERDIEP IN DE VRAAG HOE BESLISSINGEN OMTRENT AANKOPEN TOT STAND KOMEN, KAN IK HET ADVIES MET BETREKKING TOT INFORMATIEVOORZIENING NAAR DE JUISTE PERSONEN OP DE JUISTE MOMENTEN BETER AFSTEMMEN. IN DIT HOOFDSTUK WORDT DE VRAAG ‘WIE BESLIST IN WELKE SITUATIE OP GROND VAN WELKE CRITERIA WAAROVER?’ BEANTWOORD. DE IN DEZE VRAAG AANWEZIGE LIJN ZAL IK IN DIT HOOFDSTUK ALS UITGANGSPUNT NEMEN, WAARBIJ IK ZAL BEGINNEN MET EEN ALGEMEEN KADER WAARIN HET INDUSTRIËLE KOOPGEDRAG KAN WORDEN GEPLAATST. VERVOLGENS ZAL DAN HET KOOPPROCES, DE KOOPSITUATIE, DE BIJ DE KOOP BETROKKENEN EN DE KOOPCRITERIA AAN DE ORDE WORDEN GESTELD.



OVERZICHT VAN HET HOOFDSTUK





Om een duidelijk beeld te krijgen van welke factoren van invloed kunnen zijn op de aankoopbeslissingen, hebben Webster en Wind geprobeerd het aankoopgedrag van organisaties te vangen in een algemeen model. Als uitgangspunt hanteren zij daarbij de volgende stelling: “Het kopen door organisaties is een besluitvormingsproces, uitgevoerd door individuen, in interactie met anderen, binnen de context van een formele organisatie, die op haar beurt weer wordt beïnvloed door omgevingsfactoren”. Uit deze stelling zijn vier groepen te onderscheiden, namelijk:

- De omgeving;
Fysieke, technologische, economische, politieke, wettelijke, culturele en sociale omgeving.
- De organisatie zelf;
Doelstellingen, beleid, procedures, organisatiestructuur, systemen.
- De Decision Making Unit (DMU) oftewel de beslissers;
De rollen die leden aan (kunnen) nemen, formele / informele relatie tussen leden, autoriteit, status.
- Het individu.
Leeftijd, opleiding, functie, persoonlijkheid, houding ten opzichte van risico.



In deze paragraaf probeer ik antwoord te krijgen op de vraag welke aankoopssituaties te onderscheiden zijn en tevens van invloed kunnen zijn op het beslissingsproces. Hierbij maak ik gebruik van de aankoopssituaties die onderscheiden worden door Robinson, Faris en Wind, namelijk: new task, modified rebuy en straight rebuy.

New Task De aanschaf van een geheel nieuw product of dienst brengt in het algemeen meer onzekerheden met zich mee. Hoe hoger de kosten of het risico, des te groter het aantal beslissers en des te groter hun inspanningen tot informatieverzameling over zowel het product of de dienst in kwestie als over alternatieven.

Modified Rebuy Bij een gewijzigde aankoop wil de kopende partij productspecificaties, prijzen, leveringsvoorwaarden of leveranciers wijzigen. Hierbij zijn doorgaans meer beslissers betrokken. Denk hierbij aan verantwoordelijken op het gebied van logistiek, automatisering, en/of administratie. Vertrouwde leveranciers worden onder druk gezet en tot onderhandeling aangezet.

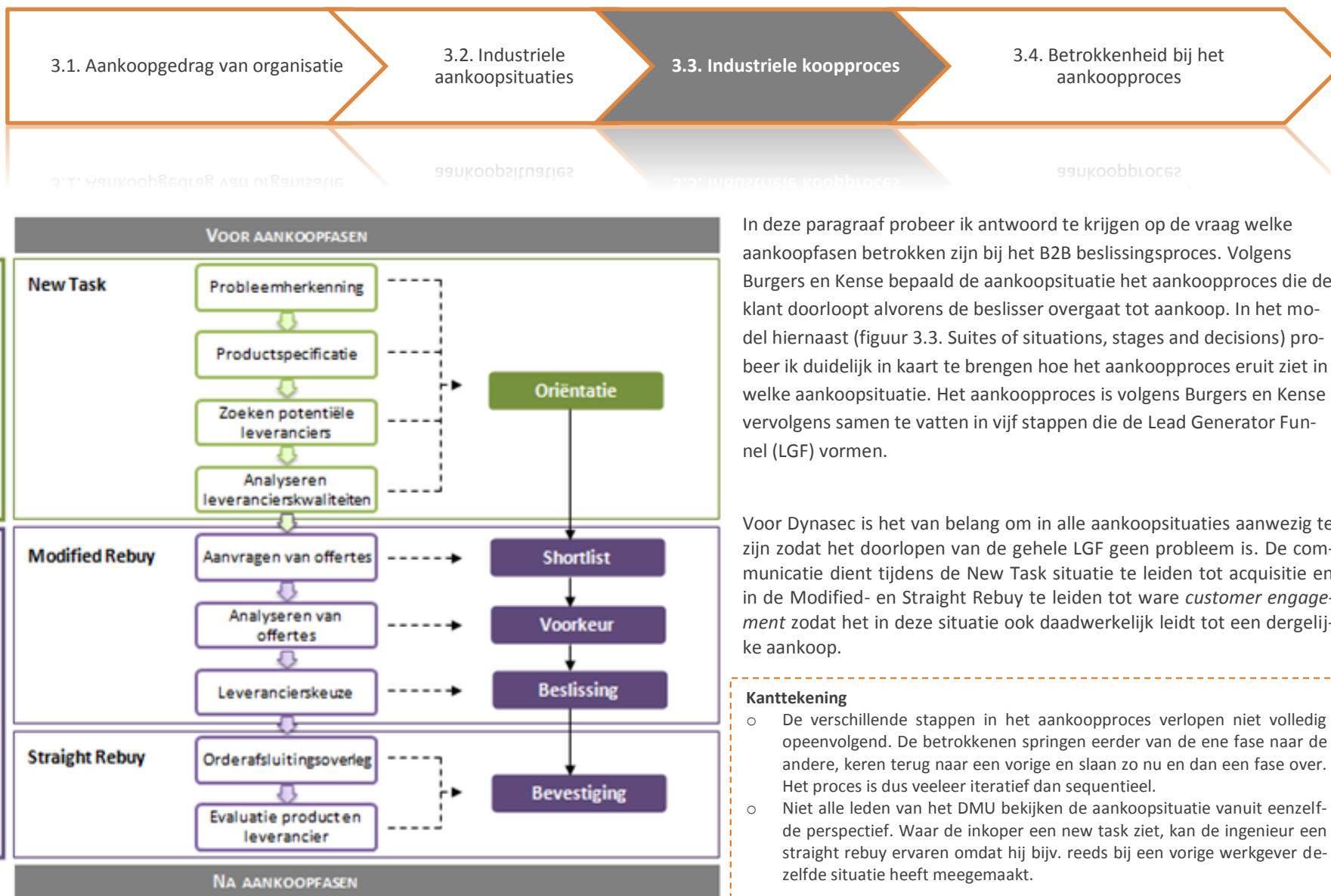
Straight Rebuy Bij een routineaankoop bestelt de afnemer zonder wijzigingen iets dat hij al eerder heeft besteld. Een dergelijk bestelling wordt doorgaans routinematig afgehandeld door een afdeling inkoop en verwerkt door de administratie. Soms komt er niet of nauwelijks persoonlijk handelen aan te pas en wordt de aankoop automatisch verwerkt via specifieke bestelsystemen. De inkopende partij zal zijn keuze maken uit een lijst van vaste leveranciers. De DMU komt pas in actie als periodiek, veelal jaarlijks, nieuwe afspraken moeten worden gemaakt over leveringsvoorwaarden.

Voor de duidelijkheid en overzichtelijkheid heb ik het schema van Burgers en Kense (figuur 3.2. Aankoopssituaties) overgenomen waarin de grootste verschillen tussen de drie koopsituaties bijeengebracht zijn en wat zo kenmerkend is iedere situatie:

Kenmerk:	New Task	Modified Rebuy	Straight Rebuy
Duur van het aankoopproces	Lang	Gemiddeld	Kort
Aantal fasen in het aankoopproces	Alle	Vele	Enkele
Informatiebehoefte van de koper	Groot	Middelmatig	Klein
Aantal alternatieve leveranciers	Veel	Beperkt	Weinig/geen
Probleemsituatie	Nieuw	Bekend	Bekend
Koopervaring	Weinig/geen	Veel	Veel
Aantal leden DMU	Veel	Enkele	weinig

Figuur 3.2. Aankoopssituaties (Overgenomen van Burger en Kense, Industriële Marketing (2e druk), pag. 43)

Voor Dynasec geldt dat ik binnen mijn marketingcommunicatieadvies rekening moet houden met deze drie verschillende aankoopssituaties omdat iedere situatie een heel andere communicatiestrategie- en activiteiten vereist.



Figuur 3.3. Suites of situations, stages and decisions

In deze paragraaf probeer ik antwoord te krijgen op de vraag welke aankoopfasen betrokken zijn bij het B2B beslissingsproces. Volgens Burgers en Kense bepaald de aankoopssituatie het aankoopproces die de klant doorloopt alvorens de beslisser overgaat tot aankoop. In het model hiernaast (figuur 3.3. Suites of situations, stages and decisions) probeer ik duidelijk in kaart te brengen hoe het aankoopproces eruit ziet in welke aankoopssituatie. Het aankoopproces is volgens Burgers en Kense vervolgens samen te vatten in vijf stappen die de Lead Generator Funnel (LGF) vormen.

Voor Dynasec is het van belang om in alle aankoopssituaties aanwezig te zijn zodat het doorlopen van de gehele LGF geen probleem is. De communicatie dient tijdens de New Task situatie te leiden tot acquisitie en in de Modified- en Straight Rebuy te leiden tot ware *customer engagement* zodat het in deze situatie ook daadwerkelijk leidt tot een dergelijke aankoop.

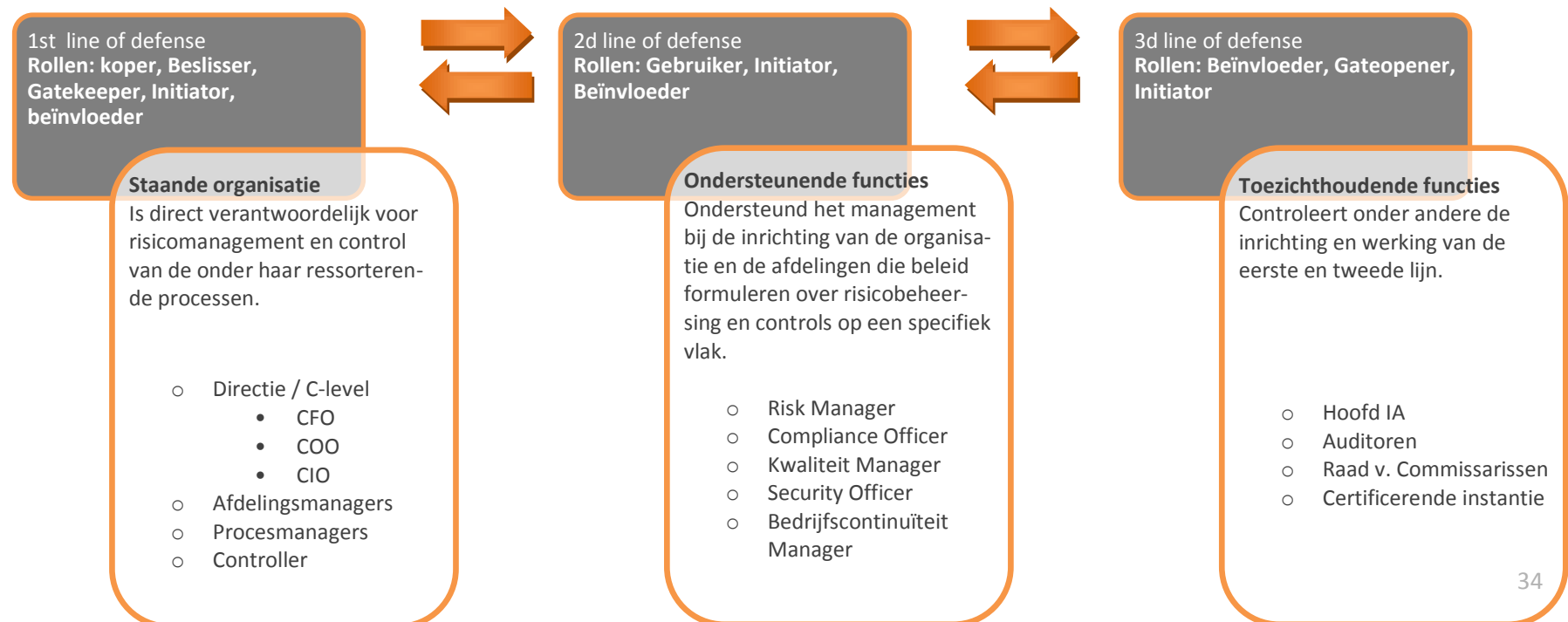
Kanttekening

- De verschillende stappen in het aankoopproces verlopen niet volledig opeenvolgend. De betrokkenen springen eerder van de ene fase naar de andere, keren terug naar een vorige en slaan zo nu en dan een fase over. Het proces is dus veeleer iteratief dan sequentieel.
- Niet alle leden van het DMU bekijken de aankoopssituatie vanuit eenzelfde perspectief. Waar de inkoper een new task ziet, kan de ingenieur een straight rebuy ervaren omdat hij bijv. reeds bij een vorige werkgever dezelfde situatie heeft meegemaakt.



Haast altijd zijn er twee of meer personen van invloed op de aankoopbeslissing. Die groep mensen wordt ook wel aangeduid als de Decision Making Unit (DMU). De leden van een DMU zijn vaak functionarissen met verschillende specialisme. De soort betrokkenheid van functionarissen uit zich in de rol die deze functionaris aanneemt bij het beslissingsproces. Over het algemeen wordt er van vijf rollen in het industriële koopproces gesproken: de koper, de beslisser, de gebruiker, de beïnvloeders en de gatekeeper. Maar ook gateopeners en initiators zijn rollen die worden geroepen. Graag verwijs ik u naar de bijlage voor een uitgebreide omschrijving van deze rollen. Een DMU-lid kan meerdere rollen binnen de aankoopbeslissing op zich nemen en het spreekt voor zich dat elke medewerkers met een eigen rol ook eigen criteria zal hebben voor de aanschaf.

De vraag van welke rollen de betrokken functionarissen binnen het *Three Lines of Defence* model mogelijk aannemen bij het beslissingsproces is lastig te beantwoorden omdat deze vraag sterk afhankelijk is van de omvang van de onderneming, de organisatiestructuur, de aard van het product en de specifieke koopsituatie. Daarom zal ik binnen het raamwerk de mogelijkheid opnemen waarmee Dynasec op een zo eenvoudig mogelijke manier de samenstelling van de DMU per klant of prospect kan analyseren. Een dergelijke analyse is van belang om het communicatiebeleid af te stemmen. Wel kan ik op basis van gesprekken met de directie een gangbaar beeld creëren van hoe de rollen globaal gezien verdeeld zijn binnen het *Three Lines of Defence* (figuur 3.4. Rolverdeling):

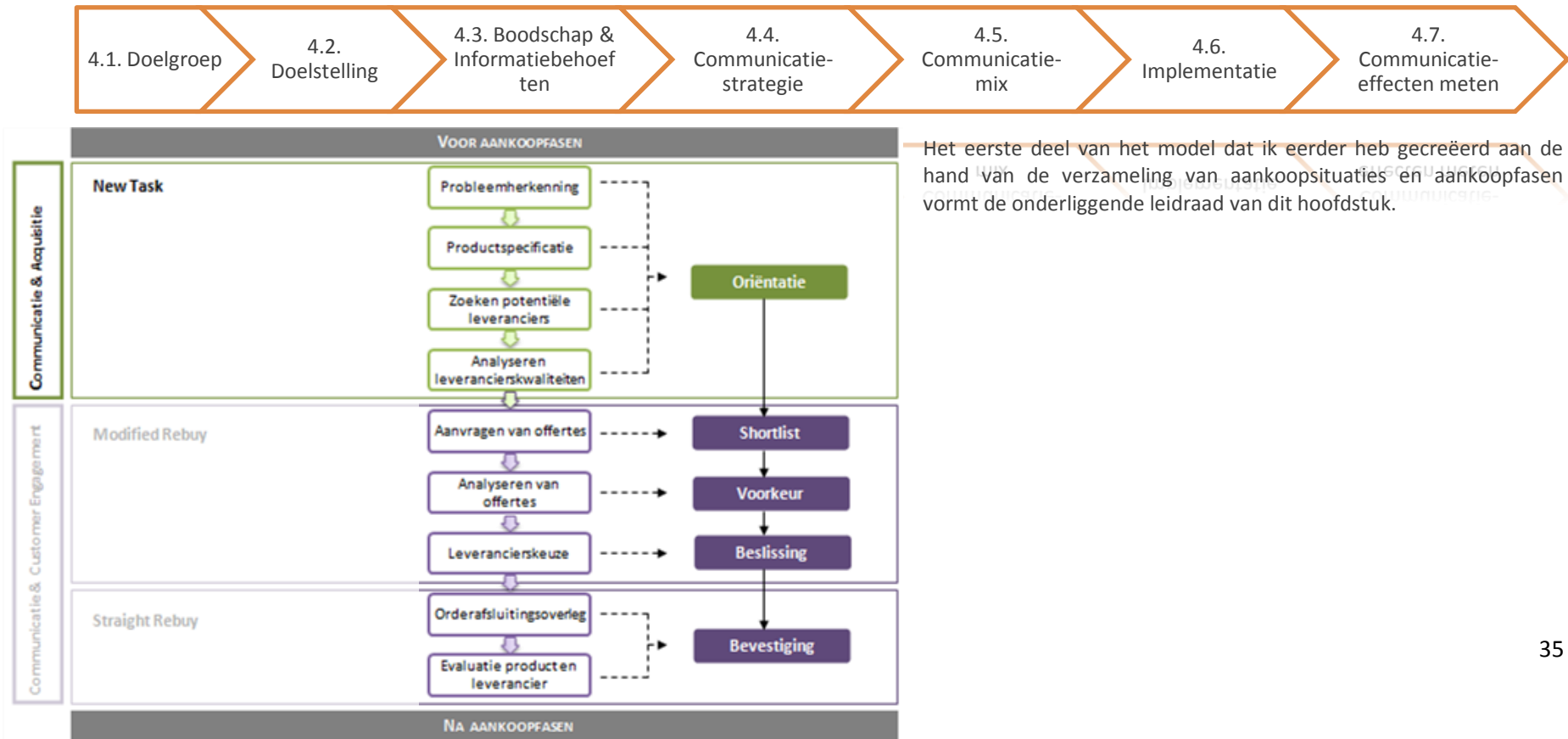


Figuur 3.4. Rolverdeling

4. Communicatie & Acquisitie

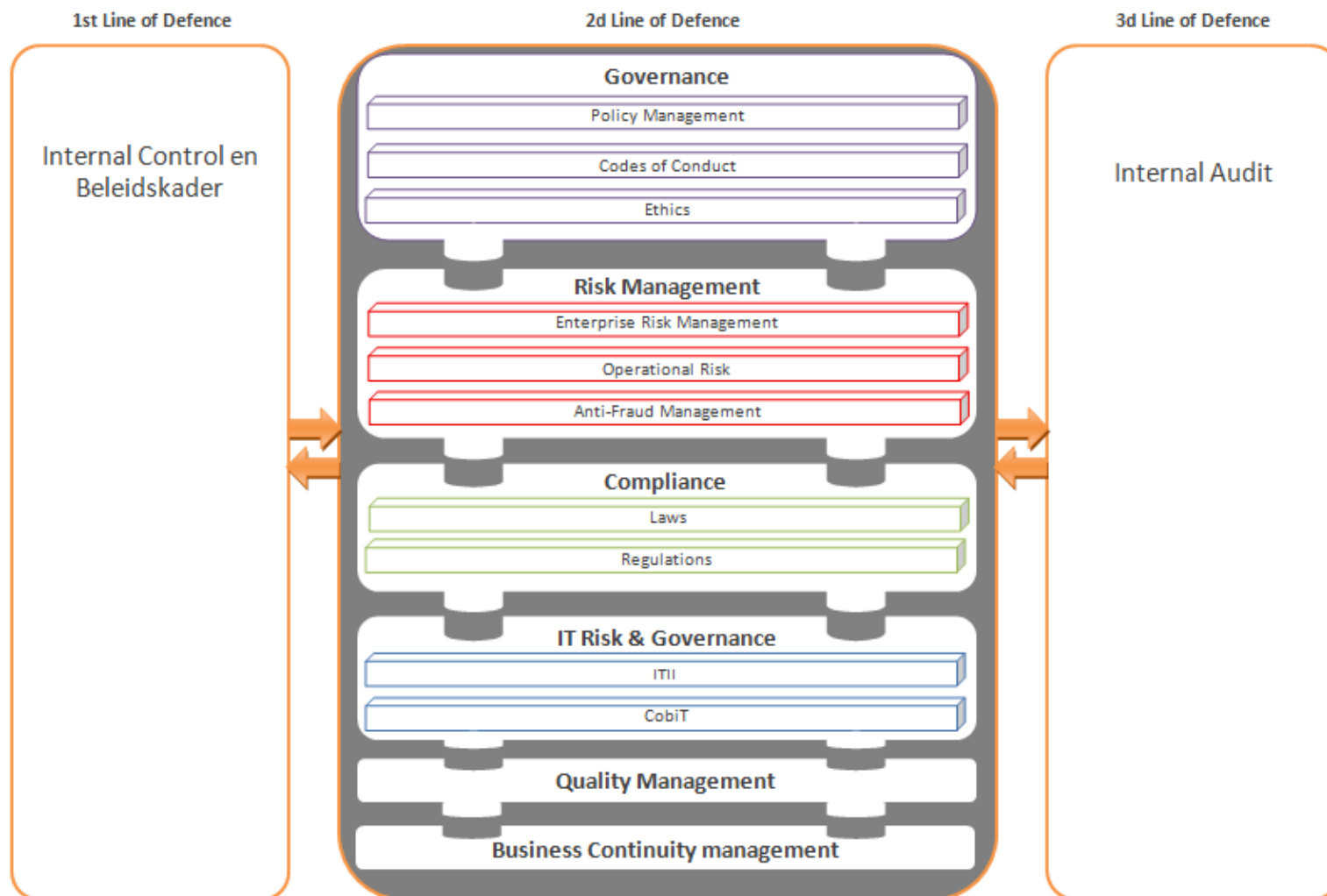
IN DIT HOOFDSTUK BESTEED IK AANDACHT AAN ALLE VORMEN VAN EXTERNE COMMUNICATIE, DIE UITSLUITEND EEN BIJDRAGE LEVEREN AAN HET WERVEN VAN NIEUWE KLANTEN. WANNEER WE DE DRIE KOOPSITUATIES OP DE B2B MARKT VAN ROBINSON, FARIS EN WIND ERBIJ PAKKEN, DAN WORDT DUIDELIJK DAT DE INHOUD VAN DIT HOOFDSTUK SPECIFIEK VAN TOEPASSING IS OP DE SITUATIE VAN 'NEW TASK'. DE INSTRUMENTEN ZOALS PERSOONLIJKE VERKOOP EN SALES PROMOTIONS KOMEN HIER NAUWELIJKS AAN DE ORDE OMDAT DEZE OP B2B MARKTEN VOORNAMELIJK WORDEN INGEZET ALS MIDDEL TOT HET BEHOUDEN EN UITBREIDEN VAN PERSOONLIJKE RELATIES (MODIFIED REBUY EN STRAIGHT REBUY). IN HET HOOFDSTUK GETITELD 'COMMUNICATIE EN CUSTOMER ENGAGEMENT' KOMT DEZE VORM VAN COMMUNICATIE AAN DE ORDE. IN DIT HOOFDSTUK DUS EERST DIE VORMEN VAN COMMUNICATIE WAARIN ACQUISITIE VOOROP STAAT.

OVERZICHT VAN HET HOOFDSTUK



Het eerste deel van het model dat ik eerder heb gecreëerd aan de hand van de verzameling van aankoopssituaties en aankoopfasen vormt de onderliggende leidraad van dit hoofdstuk.

In paragraaf 1.6 heb ik beloofd om een nieuw schema te creëren waarmee een groter deel van de doelgroep bereikt kan worden door de vrij subjectieve gegevens te vervangen door objectieve gegevens. Daarbij heb ik geprobeerd zo duidelijk mogelijk te laten zien dat zowel de verschillende oplossingen* als de applicaties** eveneens afzonderlijk als collectief in een daarvoor gecreëerd platform kunnen samenwerken. Het schema (figuur 4 Suites of Products) is in samenwerking met de Directeur (F.W. Hoebe) van Dynasec Nederland ontworpen en ingevuld.



Figuur 4 Suites of Products

* Governance, Risk Management, Compliance, IT Risk & Governance, Quality Management en Business Continuity Management

** Policy Management, Codes of Conduct, Ethics, Enterprise Risk Management, Operational Risk, Anti-Fraud Management, Laws, Regulations, ITIL en CobiT



De doelgroep van Dynasec is algemeen te omschrijven als de Early Adopter uit o.a. de verzekeraars-, woningcorporaties-, pensioensfondsen-, en zorgbranches die onderdeel vormen van het Three Lines of Defence. Naast de sociaaldemografische gegevens die normaliter worden gebruikt om de doelgroep te segmenteren wordt het belang van behoeften, wensen en interesses steeds groter om de aandacht van de afnemer te trekken. Door die verdieping wordt de toepassing van het begrip doelgroep wankel, want hoe dieper we graven in kenmerken hoe verder we op individueel niveau uitkomen. Daarom zal ik per betrokken functionaris uit de 2d Line of Defence middels zogeheten Persona's die kritische vragen over de doelgroep beantwoorden.

Maakt zich zorgen over:

- Of de handelswijze van het bedrijf inclusief haar personeel overeenkomt met de door de wetgever gestelde vereisten;
- De mate van bescherming van de integriteit van de onderneming en zijn werknemers;
- De mate van efficiëntie van de te melden incidenten bij de directie en toezichthouders;
- De effectiviteit van het voorkomen van witwassen;
- De effectiviteit van het voorkomen van terrorismefinanciering.

Die zorgen neemt Dynasec weg met:

- Bij voorbaat risico's in kaart te brengen en de grote van die risico's te bepalen en adequate maatregelen te treffen;
- Gegevens te standaardiseren zodat medewerkers op dezelfde manier kunnen classificeren en categoriseren;
- Herinneringen en escalaties rechtstreeks naar het email-adres te sturen;

Zijn goed te bereiken via:

- www.vereniging-van-compliance-officers.nl
- LinkedIn | VCO (Vereniging van Compliance Officers)
- Tijdschrift voor Compliance
- De Compliance Officer (tijdschrift)

Compliance Officer
DMU-rol: Initiator, Beïnvloeder, Gebruiker

Maakt zich zorgen over:

- Of het bedrijf en haar personeel de beveiligingsmaatregelen naleeft en in hoeverre;
- Of de status van de beveiliging voldoende wordt gerapporteerd;
- Of de uitkomsten van de beveiligingsonderzoeken goed worden geëvalueerd;
- Of de voorstellen tot implementatie c.q. aanpassing van plannen op het gebied van beveiliging aansluiten op het organisatiebeleid.

Die zorgen neemt Dynasec weg met:

- Bij voorbaat risico's in kaart te brengen en de grote van die risico's te bepalen en adequate maatregelen te treffen;
- Gegevens te standaardiseren zodat medewerkers op dezelfde manier kunnen classificeren en categoriseren;
- Herinneringen en escalaties rechtstreeks naar het email-adres te sturen;

Zijn goed te bereiken via:

- Vakblad 'Informatiebeveiliging'
- LinkedIn | Platform NEN 7510 (informatiebeveiliging in de zorg)
- LinkedIn | Information Security Professionals
- Tijdschrift: Management & Informatie

Security Officer
DMU-rol: Initiator, Beïnvloeder, Gebruiker

BC Manager
DMU-rol: Initiator, Beinvloeder, Gebruiker

Maakt zich zorgen over:

- Als bepaalde middelen binnen de organisatie niet meer beschikbaar zijn;
- Het zo efficiënt en effectief met zo weinig mogelijk investeringen een bedrijfscontinuïteitsanalyse en risico-analyse uitvoeren.

Die zorgen neemt Dynasec weg met:

- Scenario's op voorhand te bedenken die zouden kunnen gebeuren en de maatregelen die dan getroffen dienen te worden;
- Bedrijfsprocessen met behulp van geavanceerde flowcharts documenteren;
- Voor elk proces te verwijzen naar de vereiste bedrijfscontinuïteitswaarden.

Zijn goed te bereiken via:

- LinkedIn | BCMIX – Business Continuity Management information eXchange
- LinkedIn | Business Continuity Nederland België
- Vaktijdschrift: ControllersMagazine
- www.controllersmagazine.nl



⊗

Risk Manager
DMU-rol: Initiator, Beinvloeder, Gebruiker

Maakt zich zorgen over:

- De mate van efficiëntie van de inventarisatie die mensen, materieel en immateriële belangen en activiteiten bedreigen;
- De inschatting van de kans dat risico's tot schade leiden en de evaluatie van de aard, omvang en frequentie van de verliezen die door de risico's worden veroorzaakt;
- De onderzoek naar methoden om risico's te verkleinen of uit te schakelen en de maatregelen die op grond hiervan worden genomen;
- Het toetsen van het gekozen beleid: aan de veranderende omgeving, intern of extern. En hoe deze door te lichten op effectiviteit en kosten.

Die zorgen neemt Dynasec weg met:

- Bij voorbaat risico's in kaart te brengen en de grote van die risico's te bepalen en adequate maatregelen te treffen;
- Gegevens te standaardiseren zodat medewerkers op dezelfde manier kunnen classificeren en categoriseren;
- Herinneringen en escalaties rechtstreeks naar het email-adres te sturen;
- Bedrijfsgebieden te vergelijken met de benchmark groep.

Zijn goed te bereiken via:

- LinkedIn | Risk Management FIN RMG
- LinkedIn | PRIMO Nederland
- Risk Management Magazine



⊗

Quality Manager
DMU-rol: Initiator, Beinvloeder, Gebruiker

Maakt zich zorgen over:

- Bepaalde middelen binnen organisatie niet meer beschikbaar zijn;
- Hoe de verschillende bedrijfsonderdelen die output leveren aan het uiteindelijke resultaat (van product, productieproces, dienst of organisatie) effectief met elkaar te verbinden;
- Het als los onderdeel binnen de organisatie te fungeren terwijl hij als een geïntegreerd geheel dient te zijn in de totale bedrijfsvoering.

Die zorgen neemt Dynasec weg met:

- Scenario's op voorhand bedenken die zouden kunnen gebeuren en de maatregelen die dan getroffen dienen te worden.

Zijn goed te bereiken via:

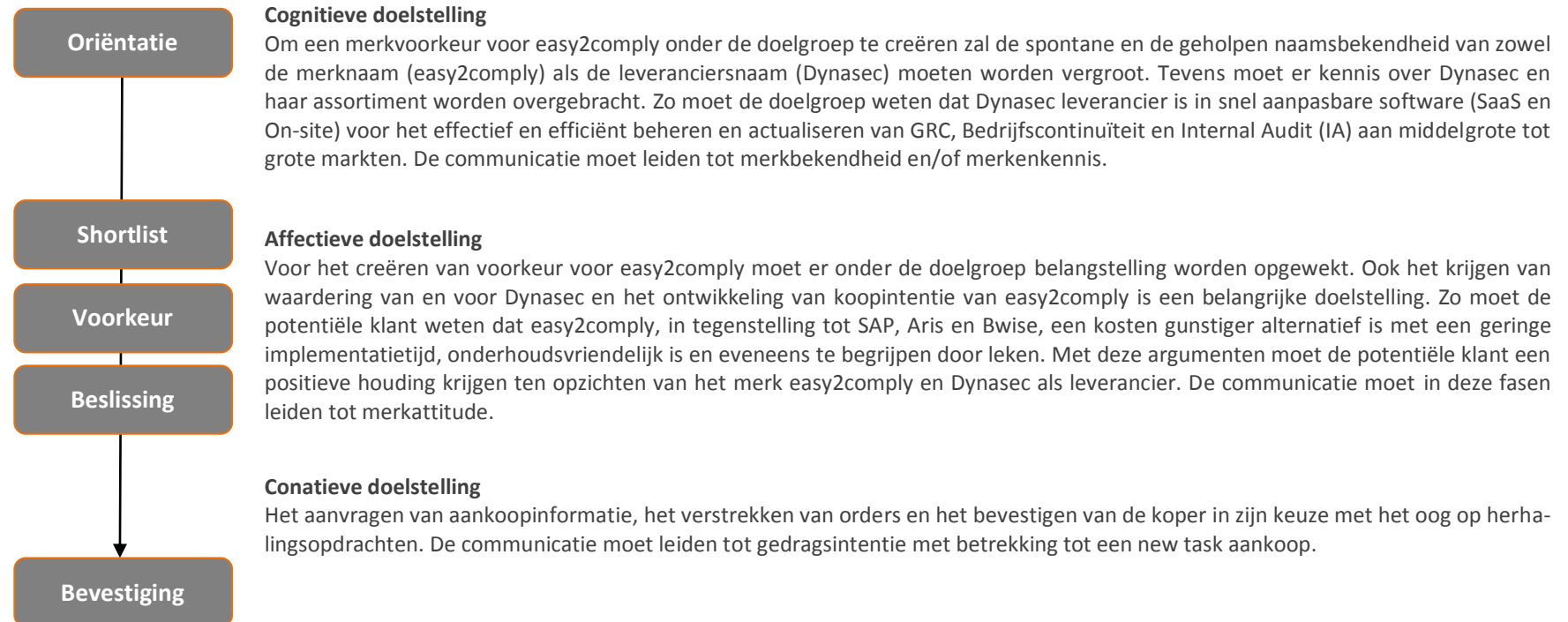
- LinkedIn | Quality Management Standards
- Magazine: QualityMag



⊗



De communicatiedoelstelling voor het creëren van acquisitie heb ik geformuleerd op basis van kennis, houding en gedrag. De fasen uit het koopproces die in relatie tot een bepaalde doelstelling staan zijn maatgevend voor de te hanteren instrumenten uit de communicatiemix. Het mocht misschien al duidelijk zijn dat easy2comply zich bevindt in de *groeifase*. Volgens Vos en Schoenmaker (2006) moet in deze fasen van de productlevenscyclus een merkvoorkeur worden gecreëerd en moet het merk tegen aanvallen van concurrenten worden verdedigd.





Bij het formuleren van een boodschap is het belangrijk om te weten dat ontvangers - in onze overgecommuniceerde samenleving - erg selectief omgaan met informatie. Ze worden steeds defensiever tegenover alles wat ze krijgen voorgeschoteld. Zie het als een soort zelfbescherming tegen het grote aanbod van informatie. Probeer daarom niet het hele verhaal te vertellen. Tegelijkertijd moet er rekening gehouden worden met het feit dat er niet één 'one size fits all' B2B marketingboodschap¹¹ bestaat. Verschillende DMU-leden vereisen verschillende boodschappen. De probleemeigenaar (initiator) wil informatie over hoe de aangeboden oplossing zijn of haar probleem gaat oplossen en een (financiële) beslisser is vooral in de financiële details geïnteresseerd.

Hill, Alexander en Cross¹² beschrijven in ieder geval al drie groepen van aankoopcriteria (figuur 4.3. Aankoopcriteria) die aansluiten op de informatiebehoeften van de verschillende persona's die mogelijk een rol kunnen spelen bij het koopproces:

Criteria die verband houden met het product zelf	Criteria die verband houden met de kosten van het product	Criteria die verband houden met de leverancier zelf:
○ Kwaliteit in de zin van voldoen aan de eisen van de techniek en het gewenste gebruik; ○ De mate waarin de kwaliteit constant is; ○ De mate van betrouwbaarheid in gebruik; ○ Zaken als onderdelenvoorziening, service en onderhoud; ○ Informatie, opleiding, installatie enzovoort, buiten het fysieke product zelf	○ De aanschafkosten, dus rekening houdend met kortingen en dergelijke; ○ Additionele gebruikskosten, zoals energie-, ruimte-, personeels- en afvalkosten	○ De zekerheid en snelheid van levering; ○ De regelmaat van en zekerheid omtrent contacten tussen leverancier en afnemer; ○ De technologische en productieknowhow; ○ De continuïteit in de toekomst

Figuur 4.3. Aankoopcriteria volgens Hill, Alexander en Cross

In de externe analyse gaf ik al aan dat het me opviel dat Dynasec met de vormen van 'bewijsvoering' zich nog in de introductiefase bevindt terwijl er ook bewijsvoering gecommuniceerd wordt die normaliter in verdere fasen worden gecommuniceerd. Bewijsvoeringen richting de Early Adopter worden niet gecommuniceerd terwijl easy2comply zich in de productfasen bevindt waar dit soort consument actief is. Daarom zal ik in het volgende schema (figuur 4.3. Informatiebehoeften) ook de gewenste bewijsvoering als informatiebehoefte vermelden zodat de communicatie straks zich echt kan richten op de consument die past bij de productlevenscyclus waar easy2comply zich in bevindt.

¹¹ B. Hoogenraad, www.bhbmarketing.biz

¹² Hill, R.M., R.S. Alexander en J.S. Cross (1975), Industrial Marketing

Lead generator	Line of Defence	Functie	Rol	Informatiebehoeften	Content
Oriëntatiefase 	1st Line	Internal control	Initiator	Productspecificaties, mate van constante kwaliteit, mate van betrouwbaarheid in gebruik	Rationeel en objectief
			Gatekeeper	Initiële verkoopresultaten, Aanbevelingen door andere visionairs,- industriële- en financiële analisten	
	2d Line	Compliance officer	Initiator	Productspecificaties: techniek, gebruik	Rationeel en objectief
		Security officer	Initiator	Productspecificaties: techniek, gebruik	
		BC manager	Initiator	Productspecificaties: techniek, gebruik	
		Risk manager	Initiator	Productspecificaties: techniek, gebruik	
		Quality manager	Initiator	Productspecificaties: techniek, gebruik	
	3d Line	Internal audit	Initiator	Productspecificaties, mate van constante kwaliteit, mate van betrouwbaarheid in gebruik	Rationeel en objectief
			Gateopener	Profilering, positionering, Productspecificaties, contactgegevens	
Shortlist  Voorkeur  Beslissing 	1st Line	Internal control	Beslisser	Services, onderhoud, aanschafkosten, additionele gebruikerskosten, zekerheid en snelheid van levering/implementatie	Persoonlijk
	2d Line	Compliance officer	Beïnvloeder	Services en ondersteuning, opleiding, snelheid van levering/implementatie, de regelmaat van en zekerheid omtrent contacten	Persoonlijk
		Security officer	Beïnvloeder		
		BC manager	Beïnvloeder		
		Risk manager	Beïnvloeder		
		Quality manager	Beïnvloeder		
	3d Line	Internal audit	Beïnvloeder	aanschafkosten, additionele gebruikerskosten, De continuïteit in de toekomst	Persoonlijk
Bevestiging	1st Line	Internal control	Gebruiker	additionele applicaties / services / ondersteuning / ontwikkelingen op gebied van GRC in eigen branche	Individueel
	2d Line	Compliance officer	Gebruiker	additionele applicaties / services / ondersteuning / ontwikkelingen op gebied van GRC in eigen branche	Individueel
		Security officer	Gebruiker		
		BC manager	Gebruiker		
		Risk manager	Gebruiker		
		Quality manager	Gebruiker		
	3d Line	Internal audit	Beïnvloeder	Additionele applicaties,- services,- ondersteuning,- en ontwikkelingen in specifieke branche of bedrijfstak op gebied van GRC	Individueel

Figuur 4.3. Informatiebehoeften



In deze paragraaf zal ik een advies uitbrengen over hoe de communicatie het best kan aansluiten bij de productlevenscyclus van Dynasec en hoe Dynasec een bepaalde marktpositie kan innemen doormiddel van communicatie. Aan de huidige communicatiemiddelen was al te zien dat Dynasec de trend van push naar pull begrijpt en beseft dat de consument er liever zelf voor kiest om met een bedrijf te communiceren (bottom-up) en niet andersom (top-down). De veranderende consument staat niet meer open voor massale marketingcommunicatie en andere intensieve inspanningen die hem tot actie moeten overhalen (push). Hij wil inspraak en ergert zich aan bedrijven die communiceren zonder te luisteren naar wat de klant wil. Daarnaast had ik al bekend gemaakt dat easy2comply zich bevindt in de *groeifase*. Volgens Vos en Schoenmaker (2006) moet in deze fasen van de productlevenscyclus een merkvoorkeur worden gecreëerd en moet het merk tegen aanvallen van concurrenten worden verdedigd. In de communicatie worden daartoe de onderscheidende eigenschappen beklemtoond (Floor & Van Raaij, 1989). De *Ladder van de betekenisstructuur* (Floor & Van Raaij, 1989) laat zien dat producteigenschappen onderverdeeld kunnen worden in psychosociale en fysieke producteigenschappen en kan voor Dynasec als volgt ingevuld worden:

Psychosociale producteigenschappen	Fysieke producteigenschappen
Betaalbaar Betrouwbaar Begrijpbaar	Eenvoudig te implementeren Overzichtelijk dashboard Eenvoudig rapporteren aan hoger management (internal audit) Door meerdere personen te beheren Onderhoudsvriendelijk

Figuur 4.4. Communicatiestrategie

Proactieve of reactieven communicatiestrategie

Naast de geadviseerde communicatiestrategie op producteigenschappen kan ook de mate van activiteit verschillen¹³. Wanneer Dynasec zelf het initiatief neemt is er sprake van proactieve communicatiestrategie. Wanneer het initiatief ligt bij de doelgroep en de organisatie daarop reageert, is er sprake van reactieven communicatiestrategie. Door de doelstellingen te integreren met het aankoopproces in een New Task situatie, kan ik een advies uitbrengen van wanneer de focus het best kan liggen op een proactieve communicatiestrategie en wanneer op een reactieven communicatiestrategie.

voor aankoopfasen Voor de aankoopfasen adviseer ik Dynasec middels een *proactieve communicatiestrategie* merkbekendheid op te wekken. Denk aan de lange termijn. Wie op relevante, consistente wijze aanwezig is in het leven van consumenten, bouwt aan een voorkeurspositie in de hersenen (top-of-mindmerkbekendheid). Aanwezigheid is noodzakelijk om niet tot het verleden tijd te gaan behoren. In het oog, in het brein.

Oriëntatie fasen In de oriëntatiefasen adviseer ik om eveneens een *proactieve communicatiestrategie* in te zetten. In deze fasen is het namelijk de doelstelling om de klant kennis te laten maken met het merk easy2comply. En dit kan niet door passief te zijn. Dynasec zal wederom consistent aanwezig moeten zijn zodat de voorkeurspositie wordt versterkt of alsnog wordt gecreëerd.

¹³ Geïntegreerde Communicatie, dr.ir. M. Vos en ir. H. Schoenmaker (7^e druk, 2006), Boomonderwijs, Amsterdam

Fasen van shortlist, voorkeur, beslis-sing en bevestiging

Middels een meer *reactieven communicatiestrategie* adviseer ik Dynasec de overige vier fasen van het koopproces door te komen. Als Dynasec in deze fasen eveneens een actieve communicatiestrategie zou inzetten, dan zou dit kunnen werken als een pushstrategie terwijl Dynasec de trend van push naar pull net zo goed begrijpt en beseft dat de consument er liever zelf voor kiest om met een bedrijf te communiceren (bottom-up) en niet andersom (top-down). Met een reactieven communicatiestrategie bedoel ik niet dat Dynasec helemaal niks moet doen maar de veranderende consument staat niet meer open voor intensieve inspanningen die hem tot actie moeten overhalen (push). En daar draait het in deze laatste fasen nu om: actie vanuit de klant! De klant wil inspraak en ergert zich aan bedrijven die communiceren zonder te luisteren naar wat de klant wil. Omdat deze fasen gekenmerkt wordt door een persoonlijke communicatie, zal Dynasec met een reactieven communicatiestrategie beter in staat zijn om met minder verloren inspanningen, in contact te treden met de doelgroep, omdat hierbij de vraag van de ontvanger uitgaat. Als Dynasec voor de aankoop en tijdens de oriëntatiefase van de klant voldoende gebruik heeft gemaakt van de actieve communicatiestrategie, dan heeft Dynasec en/of easy2comply al een top-of-mindmerkbekendheid ontwikkeld bij de klant. Een reactieven communicatiestrategie kan dan op een effectieve en efficiënte manier helpen bij het doorlopen van de laatste vijf fasen en zal er een positieve merkattitude worden ontwikkeld.

Na aankoop

Uiteraard is het ook van belang te klant tevreden te houden na de aankoop. Middels een *proactieve communicatiestrategie* adviseer ik Dynasec ware customer engagement te creëren. Dit is van belang om de klant ook in een Modified of Straight Rebuy fasen te behouden doormiddel van het reduceren van optredende ‘cognitieve dissonantie’: na de aankoop bij de klant gerezen twijfels over de juistheid van de genomen beslissing.



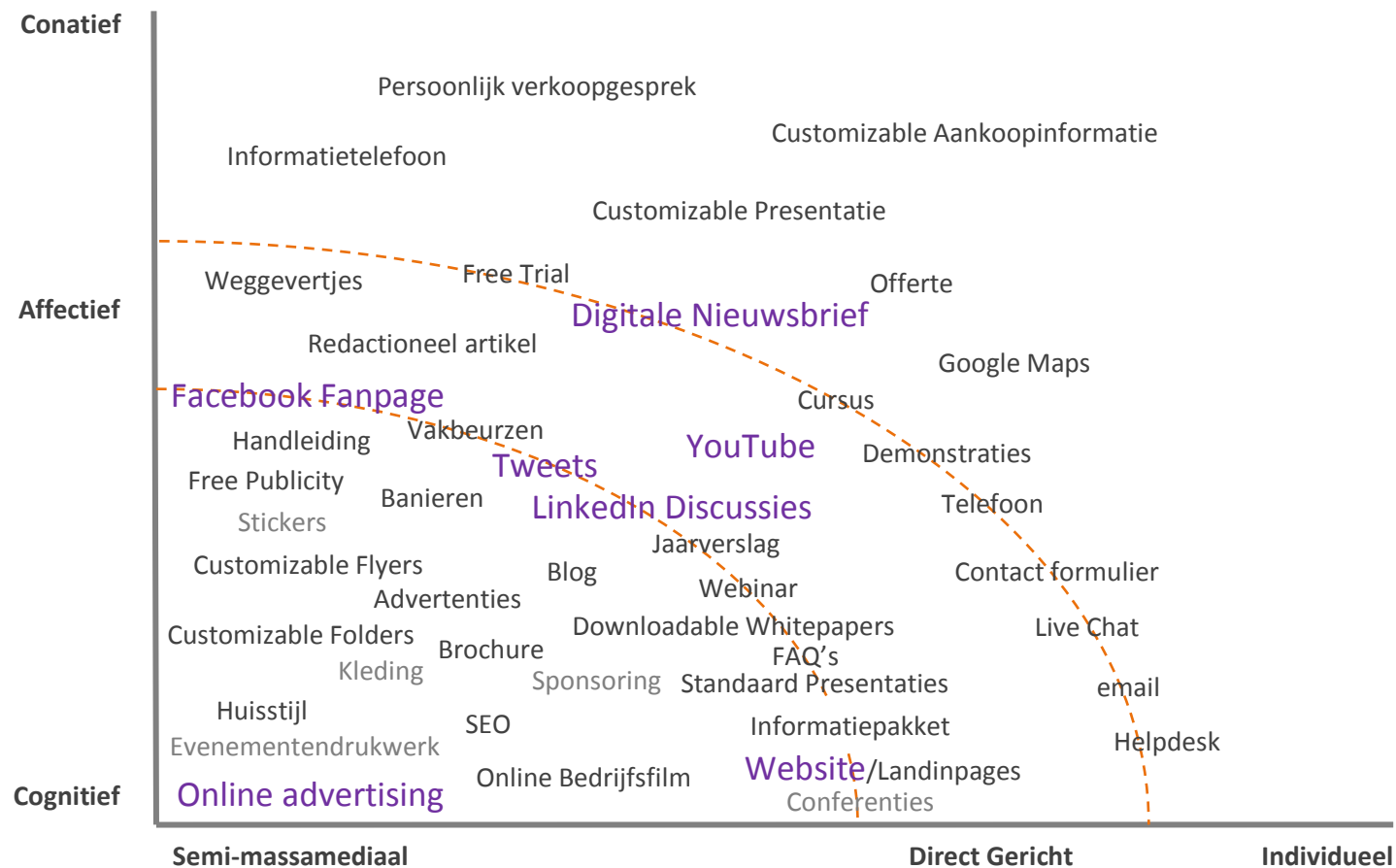
Binnen dit hoofdstuk geef ik een advies over de communicatie-instrumenten en middelen die Dynasec voor het product easy2comply kan inzetten. Hier wordt rekening gehouden met de te behalen doelstellingen, communicatiestrategie en fase van productlevenscyclus (groei). Daarbij komt kijken dat Dynasec een internationale onderneming is en dus met verschillende omstandigheden en diversiteiten te maken heeft. Dit maakt de vertaling van de boodschapstrategie ‘wat te zeggen’, in een creatieve strategie, ‘hoe het te zeggen’ in deze internationale setting problematisch. De wet- en regelgeving op het gebied van communicatiemiddelen speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol. Maar ook de verschillen in de beschikbaarheid en populariteit van bepaalde media is een belangrijk item waar rekening mee gehouden dient te worden.¹⁴ (Voor een diepere onderbouwing van dit advies, zie bijlage.) Partners van Dynasec zijn hier een hulp bij uitstek. De partners zitten in tegenstelling tot Dynasec zelf, over de hele wereld verspreid. Op deze manier kunnen de communicatieactiviteiten van Dynasec goed aansluiten op de mentaliteit en behoeften van de (zakelijke)markt waarin de partner zich bevindt.

De communicatiemix (figuur 4.5. Communicatiemix Acquisitie) die ik in dit hoofdstuk adviseer bevat zogeheten customizable communicatiemiddelen die medewerkers en partners zelf in een gepaste vorm kunnen gieten. Zo kan Dynasec bijvoorbeeld de lay-out, doelstelling en strategie centraal vast laten leggen waarop medewerkers en partners additionele informatie kunnen toevoegen en eigen klemtonen kunnen leggen. De communicatieactiviteiten worden op deze manier gelokaliseerd, ook wel *decentralisatie* genoemd.

Om te komen tot een succesvolle communicatiemix, maak ik gebruik van één van de 5 C’s van Robben en Vleugels uit hun boek *Dialogisch Denken*, namelijk de C van *communicators*. De communicators (lees: middelen) zijn op zakelijk gebied vaak direct. Een effectieve en efficiënte middelen-funnel loopt volgens Robben en Vleugels voor de meeste B2B campagne meestal over de lijn van:

- semi-massamediale middelen
oriëntatiefase: bekendheid genereren (eenrichting) gericht op objectieve kenmerken van het product
- direct gerichte middelen
fase van shortlist-, voorkeur-, beslissing- en bevestiging: een positieve attitude en tevredenheid tegenover easy2comply en leverancier door een persoonlijke benadering
- individuele middelen
voor het stimuleren van gedrag (aankoop)

¹⁴ Patrick de Pelsmacker, Maggie Geuekens en Joerie van den Berch, *Marketincommunicatie* (3^{de} editie), 2010



Figuur 4.5. Communicatiemix acquisitie

Gegevens verzamelen

Middels landingpages, downloadable whitepapers, nieuwsbrieven en free trials kan de doelgroep getriggerd worden om contactgegevens achter te laten, zoals: voornaam, achternaam, mail-adres en bedrijfsnaam. Het vragen om het verplicht achterlaten van een telefoonnummer wordt al snel als te hoogdrempelig en pusherig gezien en zal daarom ook niet achter gelaten worden. Maak het invullen van een telefoonnummer dan ook niet tot een verplichting omdat de kans groot is dat: het ingevulde telefoonnummer ongeldig is of het formulier helemaal niet wordt ingevuld.

Follow-up

De gegevens die door mogelijke prospects zijn achter gelaten kunnen gebruikt worden voor het versturen van de gewenste informatie maar ook voor het versturen van een persoonlijk e-mail bericht. Middels het persoonlijk e-mail bericht kan het prospect getriggerd worden om een (geheel vrijblijvende) afspraak te maken voor bijvoorbeeld het demonstreren van het easy2comply softwaresysteem. In de bijlage een voorbeeld van hoe een dergelijk mailbericht eruit zou kunnen zien.

Follow up aan non-respons

Met prospects, die een free trial of bepaalde informatie hebben aangevraagd en waarvan je niets meer hebt gehoord, kan telefonisch contact worden opgenomen met bijvoorbeeld de vraag of de gewenste informatie in goede staat is ontvangen en of de persoon in kwestie meer of andere soort informatie wenst.



Om een gedegen ondersteuning aan het raamwerk te creëren, heb ik een Partnerprogramma op gesteld en een Dynasec ABC'tje die slaan op de rol die Dynasec zal moeten innemen om het raamwerk een optimale kans van slagen te geven.

Partnerprogramma

Binnen Dynasec bestaat geen eenduidige categorisering van partners. Partners worden gezien als integraal onderdeel binnen Dynasec maar hoe kunnen zij optimaal functioneren als er geen expliciet profiel van de partners bestaat. Als partners eveneens een bijdrage moeten leveren aan de communicatieactiviteiten is het zeker geen overbodige luxe om ook te weten in welke mate een partner betrokken is bij de verkoop en ontwikkeling van easy2comply. Om de partners net als de medewerkers direct in het raamwerk te integreren, zal ik een voorstel doen van categorisering en daarbij passende profielen. Mijn voorstel zal gebaseerd zijn op de partner categorisering- en profilering van Brand-Rex*. De partner categorisering- en profilering van Brand-Rex zijn objectief en concreet waardoor beide partijen (zowel Dynasec als de partner) weten waar ze aan toe zijn en wat ze van elkaar mogen verwachten. De partners worden als volgt gecategoriseerd:

1. Premier partner
2. Select plus partner
3. Select partner
4. Approved partners

Elke partnerniveau is toegekend op basis van ervaring, technologie en toewijding. Afhankelijk van het partnerniveau varieert het partnerprogramma op gebied van eisen en voordelen. Ook de ondersteuning en de aangeboden middelen zijn gebaseerd op partnerniveau. De profielen zijn terug te vinden in de bijlagen.

Dynasec ABC

Activerende rol

Een *parallele communicatiestructuur* intern kan een positieve bijdragen leveren aan de decentralisatie van de communicatieactiviteiten doordat medewerkers en partner middels deze structuur rechtstreeks benaderd worden vanuit een centraal punt in de organisatie en daarbij allemaal dezelfde informatie ontvangen. Intranet kan hierbij een goed hulpmiddel ter ondersteuning zijn. De medewerker en partner bepalen aan welke informatie hij of zij behoefte heeft (eigen gebruik of voor het bereiken/benaderen van prospects en klanten) en op welk moment. De medewerkers en partners kunnen dan bepaalde materiaal van het intranet af downloaden en additionele informatie toevoegen zodat de content aansluit bij de perceptie en voorkennis van het prospect en/of klant.

Ook Yammer (www.yammer.com), een social media platform als Twitter maar die zich specifiek richt op bedrijven, kan een bijdrage leveren aan het snel op de hoogte brengen van medewerkers en partners.

Begeleidende rol

Om de diverse communicatiemiddelen die medewerkers en partners zelf in een gepaste vorm kunnen gieten toch te laten voldoen aan de richtlijnen, adviseer ik Dynasec om een *communicatiebeleid- en richtlijnenwijzer* te schrijven die inzichtelijk is voor alle partners en medewerkers. Zo voorkomt Dynasec uit de hand

* leverancier van complete bekabelingsystemen die de IT-apparatuur in kantoren en datacenters onderling verbinden

gelopen creativiteit en zelfstandig geformuleerde beloften die Dynasec niet waar kan maken. Doormiddel van duidelijke richtlijnen zijn medewerkers en partners in staat geheel zelfstandig, zonder constant af te leggen verantwoording aan het hoofdkantoor, additionele informatie toe te voegen en eigen klemtonen te leggen.

Controlerende rol

Controlesystemen zoals geadviseerd in hoofdstuk 5, zijn niet voldoende om de communicatiemiddelen die medewerkers en partners zelf in een gepaste vorm kunnen gieten, te controleren. De controles volgens de geadviseerde systemen vinden waarschijnlijk te laat plaat waardoor mogelijk communicatiemiddelen in de omloop zijn die op zelfstandige basis zijn ontworpen. Omdat het erg kostbaar en vervelend is om de partners en medewerkers bij ieder aangepast communicatiemiddel, geheel voldaan aan het communicatiebeleid- en richtlijnenwijzer, te laten verantwoorden alvorens de middelen gepubliceerd mogen worden adviseer ik een periodieke steekproefonderzoek te houden. Tevens adviseer ik om de gecustomized middelen verplicht op te laten slaan op het portal waar de standaard middelen zijn gedownload. Door voor ieder land een aparte map aan te maken, kunnen medewerkers en partners eenvoudig de middelen opslaan. Het portal kan dan gebruikt worden voor de periodieke steekproefonderzoeken.



Het effect van de communicatiemiddelen is moeilijk te meten omdat er een hoop andere factoren zijn die van invloed zijn op de te behalen doelstellingen. Wel is het goed mogelijk om inzicht te krijgen in de motieven waarom klanten wel of niet kopen. *Win/loss-gesprekken* zijn daarbij een krachtig business to business meetinstrument. De meeste klanten zijn graag bereid tot zo'n gesprek. Een goed *win/loss-gesprek* wordt meestal als positief ervaren, omdat de klant het gevoel heeft dat er naar hem of haar wordt geluisterd.¹⁵ Binnen het *win/loss-gesprek* kunnen ook vragen met betrekking tot de communicatie worden opgenomen zoals: hoe bent u bij Dynasec terecht gekomen?, hoe bent u voor het eerst in contact gekomen met het merk/product easy2comply?, etc. in de bijlage een voorbeeld van een *win/loss-gesprek* en tien do's en don'ts op basis van lessen uit de praktijk (B.Hoogenraad).

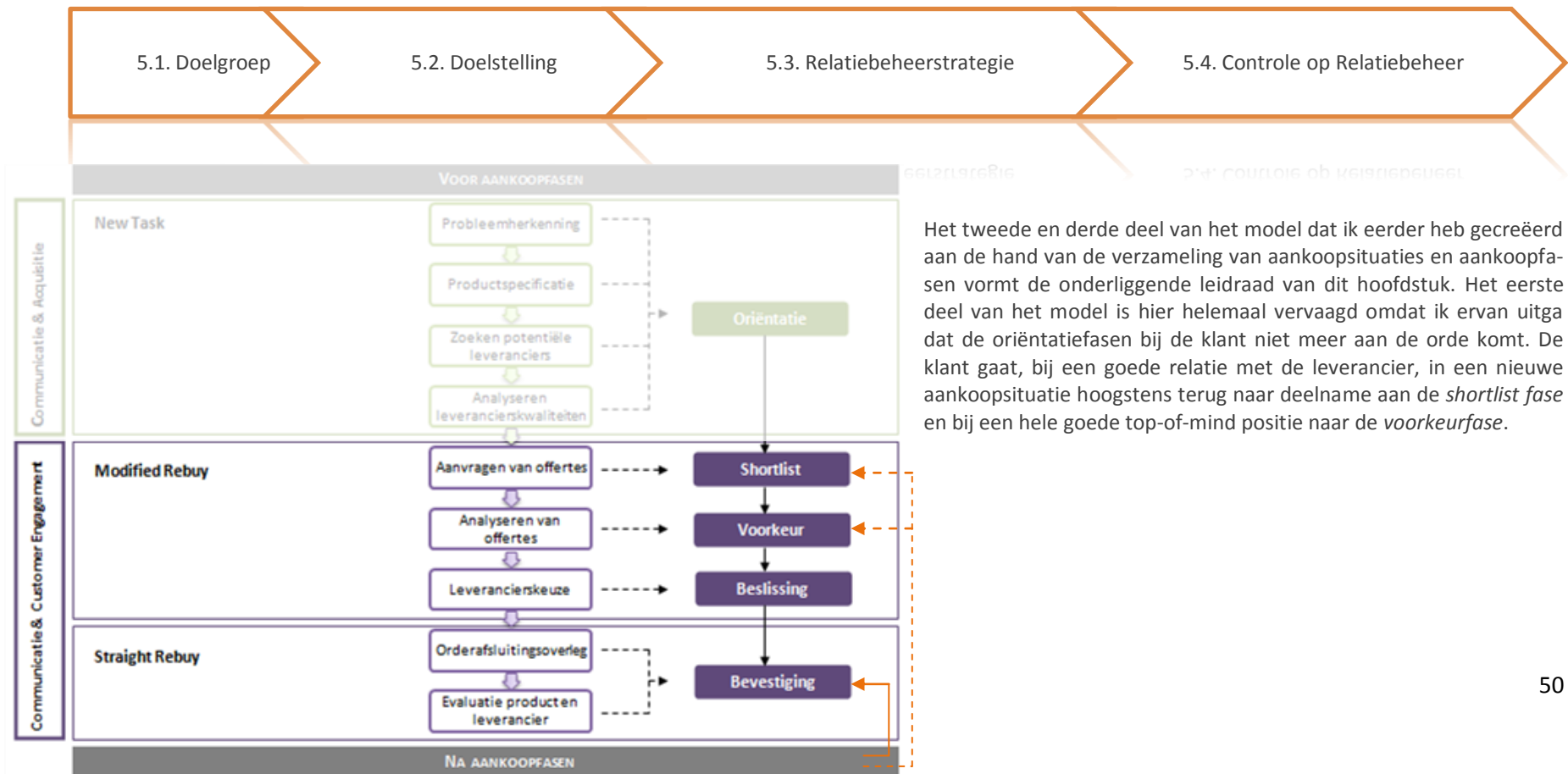
De digitale communicatiemiddelen als SEO, Tweets, LinkedIn Discussies, YouTube etc, zijn eenvoudiger te meten middels automatisch gemeten statistieken. Dynasec maakt al gebruik van Google Analytics waarmee de getoonde en gelezen online advertenties gemeten worden. Ook wordt middels Google Analytics het aantal bezoeker evenals het (be)zoekgedrag van deze bezoeker gemeten. Om te weten te komen wat er zoal leeft binnen nieuwe media als Twitter, LinkedIn en Facebook over Dynasec en/of easy2comply, zijn er tools nodig om dit te kunnen meten. SocialMention.com is zo'n tool die Dynasec kan helpen bij het meten van diverse activiteiten omtrent Dynasec en easy2comply binnen de wereld van Social Media.

¹⁵ <http://www.bhbmarketing.biz/do-dont-win-loss.html>, B.Hoogenraad

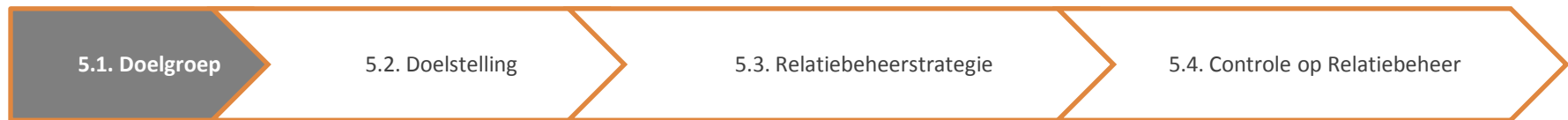
5. Communicatie & Customer Engagement

WANNEER IK NOGMAALS IN HERINNERING OPROEP DAT OP INDUSTRIËLE MARKTEN DRIE KOOPSITUATIES TE ONDERSCHIEDEN ZIJN, DAN WORDT DUIDELIJK DAT DE INHOUD VAN DIT HOOFDSTUK SPECIFIEK VAN TOEPASSING IS OP DE SITUATIES VAN 'MODIFIED REBUY' EN 'STRAIGHT REBUY' EN STAAT DE RELATIE MET DE HUIDIGE KLANT CENTRAAL. HIERBIJ LIGT DE DOELSTELLING IN HET BEÏNVLOEDEN OF BEVESTIGEN VAN DE LEVERANCIERSKEUZE EN MINDER IN HET VERSTREKKEN VAN INFORMATIE OVER HET PRODUCT ZOALS IN HET VORIGE HOOFDSTUK COMMUNICATIE & ACQUISITIE. ALS ER GEEN RELATIE WORDT OPGEBOUWD MET DE BESTAANDE KLANT, HEEFT ACQUISITIE WEINIG ZIN OMDAT DE KLANT NET ZO SNEL — OF MISSCHIEN WEL SNELLER — ONDERAAN DE VISUELE TRECHTER DIRECT WEER WEGVALT.

OVERZICHT VAN HET HOOFDSTUK



Het tweede en derde deel van het model dat ik eerder heb gecreëerd aan de hand van de verzameling van aankoopssituaties en aankoopfasen vormt de onderliggende leidraad van dit hoofdstuk. Het eerste deel van het model is hier helemaal vervaagd omdat ik ervan uitga dat de oriëntatiefasen bij de klant niet meer aan de orde komt. De klant gaat, bij een goede relatie met de leverancier, in een nieuwe aankoopssituatie hoogstens terug naar deelname aan de *shortlist fase* en bij een hele goede top-of-mind positie naar de *voorkeurfase*.

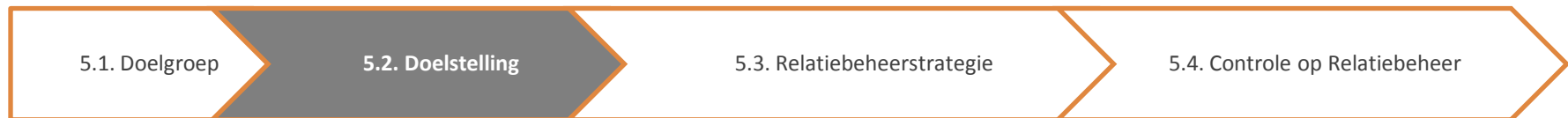


Het liefs zou je als bedrijf met alle klanten een relatie willen opbouwen zodat al deze klanten op den duur als ware ambassadeurs voor Dynasec gaan optreden. Hoe meer ambassadeurs, hoe meer mond-tot-mondreclame wat zeker kostenefficiënt en effectief zal zijn om nieuw klanten aan te trekken. Maar omdat het opbouwen en onderhouden van een relatie veel tijd kost is het van belang te kijken in welke klanten Dynasec meer energie en middelen wil steken. Daarbij komt ook nog eens de wellicht bekende 20/80-regel kijken; tachtig procent van de omzet en/of winst is in heel veel gevallen afkomstig van slechts twintig procent van de afnemers. Waarom zou ik Dynasec dan adviseren om in alle klanten evenveel te investeren?¹⁶ Daarom adviseer ik Dynasec de klanten te classificeren op de criteria die voor Dynasec het meest van belang zijn en die de klant in de ogen van Dynasec 'belangrijk' en 'bijzonder' maakt. Op grond van deze criteria kunnen de huidige afnemers gecategoriseerd worden in klassen. Dynasec heeft al een dergelijke classificatie voor het type *support* dat Dynasec aanbiedt. Deze classificatie kan simpel uitgebreid worden zodat deze ook voor de (marketing)communicatie geschikt kan zijn, namelijk:

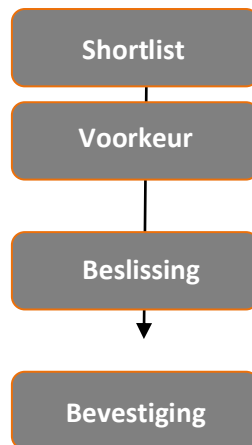
- Silver (Support voor basis ondersteuning)
- Gold (Support voor verhoging van de toegang en de responstijden)
- Platinum (Support voor het laten managen en beheren van de gekozen easy2comply applicatie door Dynasec)

Een eenduidig profiel dat voor alle medewerkers van Dynasec inzichtelijk is, is van belang om een duidelijke lijn te trekken. Door deze indeling is Dynasec niet alleen in staat de services af te stemmen maar ook in het gericht investeren van energie en middelen met betrekking tot de communicatie. Voor een voorstel van een klantenprogramma gebaseerd op bovenstaande classificatie, zie paragraaf 5.3. *Relatiebeheerstrategie*.

¹⁶ Burgers en Kense, Industriële marketing, acquisitie en relatiebeheer, (2^e druk, 1997), Zutphen



In het vorige hoofdstuk heb ik de doelstelling op respectievelijk *kennis (connatief)*, *houding (affectief)* en *gedrag (cognatief)* geformuleerd. De communicatiedoelstelling voor het managen en onderhouden van klantenrelaties formuleer ik op basis van *houding* en *gedrag*. De affectieve doelstelling in het vorige hoofdstuk had voornamelijk betrekking op het creëren van merkattitude onder de doelgroep. De affectieve doelstelling in dit hoofdstuk heeft voornamelijk betrekking op het bevestigen van de leverancierskeuze en het beïnvloeden van een herhalingsaankoop (modified rebuy en/of straight rebuy). De conatieve doelstelling in het vorige hoofdstuk had voornamelijk betrekking op het genereren van aanvragen met betrekking tot aankoopinformatie, proeforders en het bevestigen van de koper in zijn keuze met het ook op herhalingsopdrachten.



Affectieve doelstelling

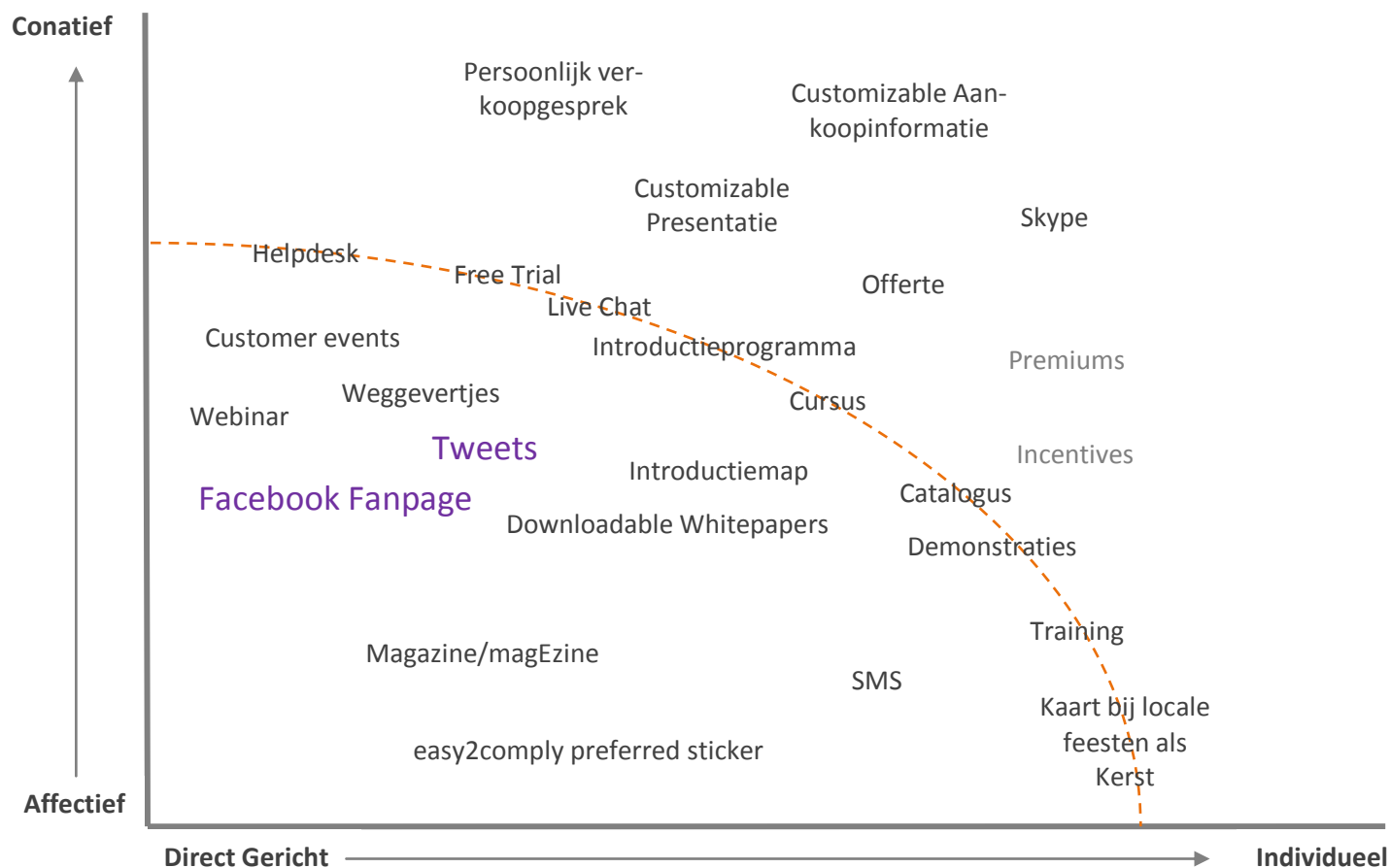
Het reduceren van optredende cognitieve dissonantie*, het onderhouden van een gedegen klantrelatie en het genereren van cross-selling, modified rebuy of zelfs een straight rebuy door het creëren van likeability. Klanten moeten bij een nieuwe aankoop situatie ervoor kiezen om Dynasec wederom op de shortlist te zetten of zelfs een al een voorkeur te hebben voor de producten en/of diensten van Dynasec.

Conatieve doelstelling

Van klanten relaties maken en van relaties ambassadeurs zodat klanten sneller bereid zijn een modified,- of straight,- rebuy of een additionele order te plaatsen en door mond-tot-mondreclame nieuwe klanten gewonnen kunnen worden. De klant moet weten dat Dynasec klanttevredenheid zeer hoog in het vaandel heeft staan, ongeacht de omvang van de klant, om zo het allerbeste uit zijn of haar easy2comply omgeving te halen.



Binnen dit hoofdstuk geef ik een advies over de communicatie-instrumenten (figuur 5.3. Communicatiemix Customer Engagement) die Dynasec kan inzetten voor het creëren van customer engagement met het oog op het genereren van likeability en ambassadeurschap onder deze klanten. Ook Partners zijn hier weer hulp bij uitstek omdat de partners in tegenstelling tot Dynasec zelf, over de hele wereld verspreid zitten. Op deze manier kunnen de communicatieactiviteiten van Dynasec goed aansluiten op de mentaliteit en behoeften van de zakelijke markt waaruit de klanten zijn voortgekomen en waarin de partner zich bevindt. De instrumenten zijn net als in het vorig hoofdstuk door medewerkers en partners zelf in een gepaste vorm te gieten. Tevens zal ik middels profielen (figuur 5.3. Afnemersprofiel), op basis van de afnemers classificatie (Silver, Gold en Platinum), een voorstel doen van welk instrument voor welke klasse afnemer ingezet kan worden.

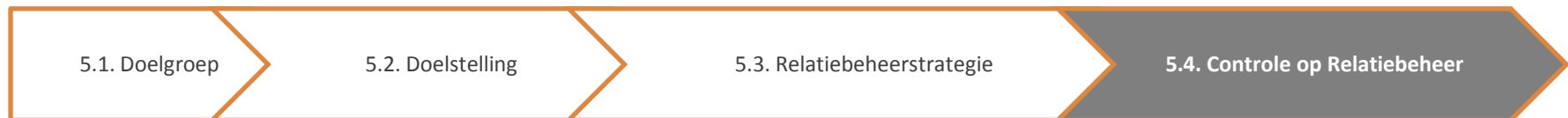


Figuur 5.3. Communicatiemix Customer Engagement

Klanten classificatie

Customer Type	Silver	Gold	Platinum
Price / User / Month / Application	✓	\$5	\$10
Support			
Case Limit	Unlimited	Unlimited	Unlimited
Response Time	1 business day	6 business hours	4 business hours
Online Customer Portal	✓	✓	✓
Live Phone Support	5 working day, locally	5 days, 12 hour days	24/7
Priority Phone queue		✓	✓
Account manager			Yes
Services			
Health Check		Annual	Bi-Annual
Managed Application Services			✓
Communication Extra's			
SMS alerts and reminders	Up-date	Up-date Webinar	Up-date Webinar Cursus Training
Customer events		✓	✓
Free Webinar	✓	✓	✓
Information package	✓	✓	✓
Free magEzine			✓
Training	✓	✓	✓
Introduction folder		✓	✓
Introduction program			✓
easy2comply preferred sticker	✓	✓	✓

Figuur 5.3. Afnemersprofiel



Om de kwaliteit van de klantenrelaties met enige regelmaat te meten adviseer ik Dynasec controlesystemen op te zetten. Als uitgangspunt kan de doelstelling, geformuleerd in paragraaf 5.2., gebruikt worden. Volgens Burger en Kense zijn er over het algemeen drie systemen van controle te onderscheiden en die tevens in combinatie te gebruiken zijn.

Een systeem van klachtenregistratie

Om de kwaliteit van het gevoerde relatiebeheer te managen en te meten vormt een nauwgezette registratie van binnenkomende klachten en de manier van afhandeling een prima graadmeter. Dynasec is een relatief kleine organisatie waardoor klachten van klanten veelal bij de persoonlijke sales manager terecht komt of bij de afdeling *Customer Support*. Het CRM-systeem kan gebruikt worden om deze klachten consequent te registreren met de vermelding van hoe deze klacht is afgehandeld.

Klantenpanels

Eveneens een middel om zicht te krijgen en te houden op de mate van tevredenheid van afnemers zijn zorgvuldig samengestelde klantenpanels die periodiek voor een interview worden uitgenodigd. Naast klachten leveren interviews vaak ook belangrijke suggesties op voor het verbeteren van de dienstverlening en softwaremodules die nog meer zijn afgestemd op de wensen van de klant.

Afnemersonderzoek

Enquêtes gericht op aspecten als kwaliteit, levertijd, klachtenafhandeling en service vormen een goed instrument om de waardering van afnemers voor geleverde prestaties te meten. Door het stellen van vragen die aan de hand van bijvoorbeeld een vijfpuntsschaal (van ontevreden tot tevreden) of een rapportcijfer van één tot tien worden beantwoord, ontstaat een beeld van de mate van waardering op de verschillende aspecten. Als Dynasec zich vast houdt aan eenzelfde wijze van steekproeftrekking en dezelfde vragen te gebruiken ontstaat de mogelijkheid tot het uitvoeren van longitudinaal (periodiek herhaalbaar) onderzoek en krijgt Dynasec goed zicht op het maken van mogelijke vorderingen.

BIJLAGE

1.6. Externe communicatie

2.2. Concurrentie analyse

3.4. Betrokkenheid bij het aankoopproces

4.5. Communicatiemix

Follow up

Cultuurverschillen

4.6. Implementatie

Partner programma

4.7. Communicatie-effecten meten

Tien Do's en Don'ts win/loss-gesprekken (B.hoogenraad)

Voorbeeld win/loss-vragenlijst

1.6. Externe Communicatie

			Intern		Extern			
			Medewerkers	Partners	Potentiële klanten	Invulling door	Bestaande klanten	Invulling door
Bekendmaking	Informering →	Push	• Email					
		Pull		• Email • nieuwsbrief	• Website • Visitekaartje • Folder • Flyers	Dynasec en Partner Dynasec Dynasec Dynasec	• Website • Nieuwsbrief	Dynasec en Partner Dynasec
	Dialogisering ↔	Push			• Telefonische verkoper • Verkoper	Dynasec Dynasec Dynasec		
		Pull	• Telefoon • Skype • Werkoverleg • Email	• Skype • LinkedIn • e2c partner training • Telefoon • Email	• LinkedIn • Twitter • Facebook • Life chat	Dynasec Dynasec Dynasec Dynasec	• LinkedIn • Open of gesloten Webinar • Twitter • Facebook • Helpdesk	Dynasec Dynasec Dynasec Dynasec Dynasec
Beïnvloeding	Overreding →	Push			• Free trial	Dynasec	• Nieuwsbrief	Dynasec
		Pull			• SEO • Landingpages • Whitepaper • Presentatie • Referenties • Free trial	Dynasec Dynasec Dynasec en partner Dynasec Dynasec en klant Dynasec		
	Formering ↔	Push			• Verkoper • Vertegenwoordiger (partner) • Telefonische verkoper	Dynasec Partner Dynasec		
		Pull			• Webinar/online Demo • YouTube	Dynasec en Partner Dynasec en Partner		

Gecontroleerd eenrichtingsverkeer (→)
of tweerichtingsverkeer (↔)

2.2 Concurrentie Analyse

	Software AG ARIS			SAP		Bwise	Dynasec easy2comply
Sinds	1969			1987		1994	2001
Partners	type:	Level:	Country:	Service partners Expertise partners MKB partners SAP BusinessObjects Partners Software Partners Technology Partners Hosting Partners SAP Crystal Solutions Partners (reseller) OEM Partners		Kennis partners Diensten partners VAR & OEM Partners Technologie Partners	Dynasec Israel Consulting partner Content partner Affiliate partner Reseller partner Dynasec Nederland Content Partner Software Partner Services Partner
	OEM / ISV Reseller SI Technology Partner	Associate Preferred Premier	40+				
Target group	Banking Energy & Utilities Government Healthcare	Insurance & Manufacturing Retail Telecommunications		Aerospace, Defense & Security Automotive Banking Chemicals Consumer Products Engineering, Construction & Operations Healthcare High Tech Higher Education & Research Industrial Machinery & Components Insurance	Life Science Media Mill Products Mining Oil & Gas Pharmaceuticals Postal Services Professional Services Woningcorporaties Public sector – (de)central overhead Retail Telecommunications Transporta-	Energie- en nutsbedrijven Financiële Dienstverlening Industrie Pharma & Chemie Dienstverlening Verzekeringsbedrijven Waterschappen Woningcorporaties	Financiële instellingen Telecom Energie Overheid Farmaceutische industrie Technologie Zorgsector Woningcorporaties.

			tion & Logistics Utilities Wholesale Distribution		
Verkoopkanalen		Reseller Partners Eigen verkoop	SAP Shop Eigen verkoop	Eigen verkoop	Partners Eigen verkoop
Communicatie instrumenten	Reclame	Promotional (video) spot Software AG Referenties	Sap video Commercial	Referentie	Easy2comply video commercial Referenties
	PR en voorlichtingen	Pers artikelen online en print Presentaties Resources Customer Videos Podcasts Product Demo	Partner Portal Eigen artikelen Presentaties Partner education	Eigen artikelen Webinar Product Demo	Webinar Recorded webinar Cursussen Seminars Product demo Periodieke up-date training
	Sponsoring	Premier sponsor at Gartner Business Process Management Summit Exhibiting sponsor at DoD Enterprise Architecture Conference 2011	Andy Roddick Cirque du Soleil David Leadbetter Ernie Els Gary Player Kieler Woche New York Yankees Paula Creamer Sailing Team Germany San Jose Sharks SAP 505 World Sailing SAP Arena SAP Open Social Media Initiatives Tribeca Film Festival and Institute	IJA Jaarcongres	
	DM-communicatie	Newsletter	Maandelijks Know How newsletter SAP persberichten via RSS-	Nee	newsletter

			feeds Wekelijkse Business Flash e-nieuwsbrief Gratis abonnement op SAP Spectrum e-magazine		
	Events	Annual Meetings, Booths Group Meetings Conferences	Congres Conference	Round Table in samenwerking met IIA IIA Workshop	
Media	Internet	Website Fanpage Facebook Twitter YouTube Blog Webinar White papers Resource Center Platforms Highbeam.com (ENG) Thefreelibrary.com (ENG) Lvtpr-newsroom.com (NED) Ultimus.com (ENG) Derborsianer.com (DUI) TechWeek.es (ESP) Uni-Online.de (DUI) Hronline.de (DUI) n-tv.de (DUI) Guardian.co.uk (ENG) Computerwoche.de (DUI) Silicon.de (DUI)	Website Fanpage Facebook Twitter LinkedIn Platforms	Website Hyves Twitter	Website Facebook youTube Twitter LinkedIn White papers
	Dagbladen/ Magazines	The New York Times Australian IT CFO World CIO Management des Systemes			

		d'informacion Mundo-Contact Boerse Online Netzwoche Der Aktionar ITR News Geldinstitute Computer Business Review			
	Google Adwords	Niet duidelijk	Niet duidelijk	Ja	Ja

3.4. Betrokkenheid bij het aankoopproces

Een beschrijving van de rollen die betrokkenen kunnen aannemen tijdens het aankoopproces:

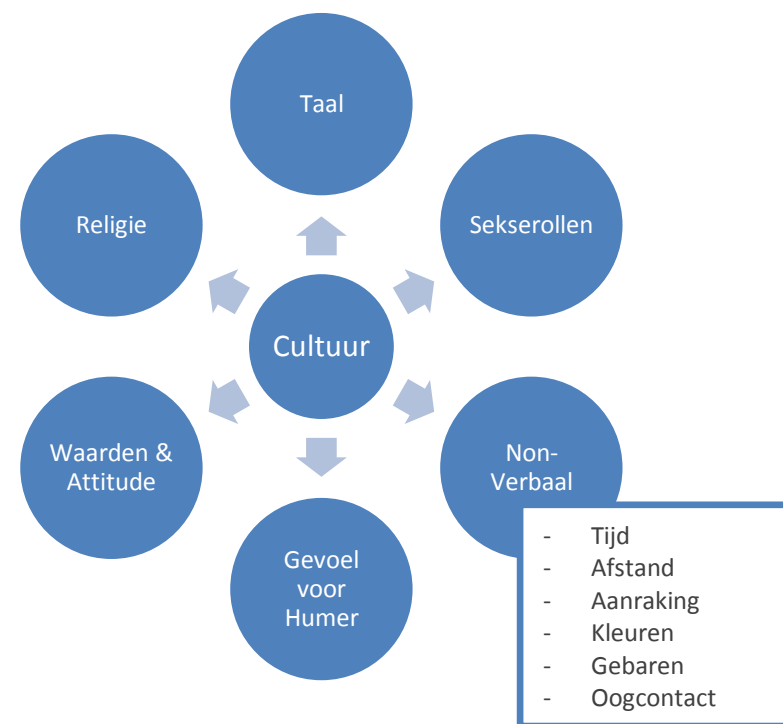
- Initiator: is de probleemeigenaar die op zoek is naar de oplossing voor zijn of haar probleem.
- Gatekeeper: Beheert informatiestromen binnen de klant. Worden binnen de klant gezien als de expert op het gebied van het product of dienst dat moet worden gekocht. bepaald vaak welke bedrijven mogen aanbieden en welke niet. Een portier heeft een grote macht binnen een DMU.
- Gateopener: degene die een alternatief route naar binnen biedt. een voorbeeld hiervan is de verkoopdirecteur, die vaak gemakkelijk bereikbaar is, die gebruikt kan worden om als deuropener richting de algemeen directeur of de financieel directeur te fungeren.
- Influencer: degene die de beslisser en initiator adviseert. De beïnvloeder speelt dus een cruciale rol in het selectietraject. Soms wordt deze rol door een externe adviseur ingevuld. Meestal zijn er meerdere adviseurs binnen een selectietraject. moet er een onderscheidt worden gemaakt tussen vakinhoudelijke, technische en financiële Influencer.
- Decider or Decision Maker: is degene die uiteindelijk het jawoord geeft. Vaak is dit de hoogste in rang, maar dat hoeft niet altijd het geval te zijn. De beslisser hoeft ook niet altijd de gemachtigde te zijn.
- Buyer: degene die uiteindelijk zijn handtekening onder het contract zet. Bij kleinere bedrijven zal de gemachtigde vaak ook de beslisser zijn, maar dat hoeft niet. Het kan ook iemand zijn die vrijwel geen invloed op het selectietraject heeft.
- User: degene die uiteindelijk aan de slag gaat met de geboden oplossing. Gebruikers zijn een niet te onderschatten groep. Zij kunnen een doorslaggevende stem hebben in een beslissingsproces

4.5. Communicatiemix

Cultuurverschillen

Dynasec is een internationale onderneming met vestigingen in Nederland, New York, Londen en met het hoofdkantoor in Yokneam Illit (Israël). Dit maakt dat Dynasec te maken heeft met verschillende B2B-marketingomgevingen en dus ook met verschillende omstandigheden en diversiteiten. De vertaling van de boodschapstrategie 'wat te zeggen', in een creatieve strategie, 'hoe het te zeggen' is in deze internationale setting problematisch. De wet- en regelgeving op het gebied van communicatiemiddelen speelt bijvoorbeeld een belangrijke rol. Maar ook de verschillen in de beschikbaarheid en populariteit van bepaalde media is een belangrijk item waar rekening mee gehouden dient te worden.¹⁷

Om deze reden heb ik geadviseerd om communicatiemiddelen te ontwerpen waarna deze door de decentraal gelegen kantoren en partners, na eigen omstandigheden en diversiteiten, aangepast kunnen worden. Naast de middelen zijn ook de communicatietechnieken van belang zodat de boodschap goed aansluit op de mentaliteit en behoeften van de (zakelijke)markt waarin de partner en medewerker zich bevindt. Om een beeld te geven van in welke mate mijn advies op dit gebied van belang is, ga ik in deze paragraaf dieper in op verschillende cultuuraspecten (Hofstede) die verklaren waarom interpersoonlijke communicatie tussen mensen uit verschillende culturen soms moeilijk verloopt en men de boodschap niet altijd begrijpt zoals de ander het bedoel heeft.



¹⁷ Patrick de Pelsmacker, Maggie Geuekens en Joerie van den Berch, Marketincommunicatie (3^{de} editie), 2010

Follow up

Mogelijke persoonlijk email-bericht richting prospects nadat prospect contactgegevens achter heeft gelaten via een landingpage, voor het downloaden van whitepapers, etc.

Beste [Naam],

Onlangs heeft u één of meerdere documenten over GRC-oplossingen van onze website gedownload.

Dit betekent waarschijnlijk dat u op zoek bent naar mogelijkheden om de resultaten van je GRC-activiteiten te vergroten.

Onze easy2comply softwaresysteem kan u daarbij helpen. Het biedt in één omgeving alles wat u nodig heeft voor het managen van GRC-activiteiten, het beheren van je GRC database, en bovenal het identificeren van potentiële risico's.

Graag kom ik een keer bij u langs om geheel vrijblijvend in [tijd] de kracht van easy2comply te laten zien en de raakvlakken met jullie GRC-activiteiten te bespreken. Is [datum] of [datum] een optie?

Ik hoor graag van u, alvast bedankt!

Met vriendelijke groet,

[naam Dynasec medewerker]



Dynasec | easy2comply

t. [telefoonnummer]

e. [email adres]

w. <http://www.easy2comply.nl>

4.6. Implementatie

Partner programma

easy2comply PREMIER Partner

easy2comply PREMIER Partner status represents the highest level within the easy2comply Partner Program. Partners at this level must demonstrate a high level of commitment to developing and supporting easy2comply sales and to the positioning of easy2comply as its preferred solution wherever possible. In return, Dynasec provides the PREMIER Partners with the maximum level of support, as below.

Benefits of being an easy2comply PREMIER Partner:

- Proactive sales support
- Dedicated customer service contact
- Direct access to our technical team
- On-going training and education
- Coöperative marketing
- Acces to partner portal

Financial

- Priority training places

Customer Service

- Dedicated customer service contact

Sales Support

- Proactive support in identifying new, qualified sales opportunities
- Dedicated support for major project and tender responses
- Access to easy2comply facilities for client presentations and demonstrations
- Dedicated easy2comply account/sales management team

Technical Support

- Priority access to easy2comply technical support team
- Senior technical experts available to support client at meetings
- Access to white papers, presentations & design tools
- Post installation audits and user training support
- Full support in implementing easy2comply software system
- Developing your easy2comply solution with development licenses and development support

Education

- Regular training days to update on standards & product development
- Pre-launch notification of new product solutions
- Complimentary easy2comply product and sales training

Marketing/Communication Support

- Development of dedicated plan targeting mutual business growth
- Access to customizable brochures, catalogues and presentations
- Recognition of status on easy2comply web site
- Demonstration kits
- Opportunity to help develop and share benefits from press releases
- Access to 'Premier Partner' Logo, easy2comply logo, images and guidelines
- Regular email communications including fortnightly 'magEzine' easy2comply events and seminar
- easy2comply Yammer Account

easy2comply SELECT PLUS Partner

A high level of expertise, knowledge and commitment must be demonstrated to become an easy2comply 'SELECT PLUS Partner'. Our SELECT PLUS Partners must be committed to developing and supporting easy2comply sales and to the positioning of easy2comply as its preferred solution wherever possible. In return, Dynasec provides SELECT PLUS Partners with a superior level of support, as outlined in the summary below:

Benefits of being an easy2comply SELECT PLUS Partner:

- Sales support
- Customer service
- Access to our technical team
- On-going training and education
- Marketing Support
- Access to partner portal

Customer Service

- Customer service contact

Sales Support

- Dedicated support for major project and tender responses
- Access to easy2comply facilities for client presentations and demonstrations
- Dedicated account manager

Technical Support

- Access to easy2comply technical support team
- Technical experts available to support client at meetings
- Access to white papers, presentations & design tools
- Post installation audits and user training support
- Full support in implementing easy2comply software system
- Developing your easy2comply solution with development licenses and development support

Education

- Regular training days to update on standards & product development
- Launch notification of new product solutions

Marketing/Communication Support

- Access to customizable brochures, catalogues and presentations
- Recognition of status on easy2comply web site
- Regular email communications including fortnightly 'magEzine'
- Access to 'Select Partner' Logo, easy2comply logo, images and guidelines
- Advance notification of easy2comply Brand-Rex events and seminar
- easy2comply Yammer Account

easy2comply SELECT Partners

A significant level of expertise, knowledge and commitment must be demonstrated to become an easy2comply 'SELECT Partner'. Our SELECT Partners must be committed to developing and supporting easy2comply sales and to the positioning of easy2comply as its preferred solution wherever possible. In return, Dynasec provides SELECT Partners with a superior level of support, as outlined in the summary below:

Benefits of being an easy2comply Select Partner:

- Sales support
- Customer service
- Access to our technical team
- On-going training and education
- Marketing Support
- Access to partner portal

Sales Support

- Support for major project and tender responses
- Access to facilities for client presentations and demonstrations
- Account manager

Technical Support

- Access to technical support team
- Technical experts available to support client at meetings
- Access to white papers, presentations & design tools
- Post installation audits and user training support
- Full support in implementing easy2comply software system
- Developing your easy2comply solution with development licenses and development support

Education

- Regular training days to update on standards & product development
- Launch notification of new product solutions

Marketing/Communication Support

- Access to customizable brochures, catalogues and presentations
- Recognition of status on easy2comply web site
- Regular email communications including fortnightly 'magEzine'
- Access to 'Select Partner' Logo, easy2comply logo, images and guidelines
- Advance notification of exclusive easy2comply events and seminar
- easy2comply Yammer account

easy2comply APPROVED Partner

A competent level of expertise, knowledge and commitment must be demonstrated to become an easy2comply APPROVED Partner. Our APPROVED partners must be committed to developing easy2comply sales and to the positioning of easy2comply as its preferred solution wherever possible. In return, Dynasec provides APPROVED Partners with an unrivalled level of support, as outlined in the summary below:

Benefits of being an easy2comply Approved Partner:

- Sales support
- Technical support
- Training and education
- Marketing support
- Access to partner portal

Customer Service

- Access to Premier Distribution Partner Support

Sales Support

- Support for major project and tender responses
- Support for client presentations and demonstrations
- Dedicated easy2comply account manager

Technical Support

- Access to Distributor technical support specialist
- Access to white papers, presentations & design tools
- Post installation audits
- Developing your easy2comply solution with development licenses and development support

Education

- Early notification of new product solutions

Marketing/Communication Support

- Access to customizable brochures, catalogues and presentations
- Access to 'Approved Partner' Logo, easy2comply logo, images and guidelines
- Regular email communications including fortnightly 'magEzine'
- Access to regular easy2comply events
- easy2comply Yammer Account

4.7. Communicatie-effecten meten

Tien Do's en Don'ts win/loss-gesprekken (B.hoogenraad)

1. Geen verkoopgesprek.

Het doel van een win/loss-gesprek is om te begrijpen waarom een klant wel of niet voor je heeft gekozen. Het is geen verkoopgesprek. Maak daarom vooraf naar de klant duidelijk dat je komt om te leren en niet om te verkopen. Hou je aan die belofte, zelfs als je een levensgrote opportunity ziet, want zodra klanten het gevoel hebben dat je iets wilt verkopen zijn ze veel minder open dan als ze het gevoel hebben dat je naar ze luistert en komt om te leren.

2. Geen beoordelingsgesprek.

Vooraf in het begin van een win/loss-analyse programma bestaat er de neiging vragen te gaan stellen over “hoe de verkoper het heeft gedaan”. Er zijn twee belangrijke redenen om dit niet (te veel) te doen. Ten eerste is het niet de rol en verantwoordelijkheid van marketing om verkopers te beoordelen en leidt het er alleen maar toe dat verkopers marketing als een bedreiging gaan beschouwen. Met als gevolg dat ze gaan tegenwerken. Ten tweede zegt de prestatie van de verkoper niets over de koopmotieven van de klant.

3. Eén gesprek is geen gesprek.

Een win/loss-gesprek levert meestal niet meer dan een hand vol leerpunten en inzichten op. Verwacht dus niet in één enkel gesprek volledig inzicht te krijgen in de koopmotieven van je klanten. Dat inzicht krijg je door in een reeks van gesprekken met verschillende klanten en DMU-leden de puzzelstukjes te verzamelen.

4. Vraag naar wat er is gebeurd.

Laat de klant vertellen wat er is gebeurd en waarom bepaalde beslissingen zijn genomen en door wie. Stel daarom vragen als:

- Waarom bent u met dit aankoop proces begonnen?
- Wie waren er allemaal bij betrokken?
- Wat vonden die betrokkenen belangrijk?
- Wie hebben welke beslissingen genomen en op basis waarvan?

5. Vergelijk met concurrenten.

Probeer zo lang mogelijk weg te blijven bij discussies over functies, features en prijs. Als je het uiteindelijk hierover hebt laat de klant dan de vergelijking maken met de producten of diensten van je concurrenten.

6. Doe je de gesprekken zelf.

B2B productmarketing kan win/loss-gesprekken het beste zelf doen. Hierdoor verminder je de afhankelijkheid van anderen. Bovendien hebben externe partijen vaak onvoldoende industrie- en vakinhoudelijke kennis om de diepgang te bereiken die nodig is om de echte motieven boven water te halen. Daarnaast heeft verkoop de neiging om bevestiging te zoeken voor de redenen die zij intern voor een loss hebben opgegeven. Terwijl je als b2b productmarketing juist op zoek bent naar de diepere onderliggende redenen.

7. Maak een gespreksverslag.

Maak zo snel mogelijk na een gesprek een gespreksverslag en denk daarbij goed na over de vorm van je gespreksverslag. Door gesprekken in gespreksverslagen vast te leggen kan je die later gebruiken als onderbouwing voor beslissingen. Ervaring leert dat het beter is om alleen de kernpunten vast te leggen in plaats van een lang verhaal te schrijven. Het vastleggen van alleen de kernpunten kost minder tijd (waardoor je het sneller doet), en gespreksverslagen met alleen kernpunten zijn makkelijker te analyseren dan. Neem overigens geen conclusies, aanbevelingen en actiepunten op in je gespreksverslagen. Leg alleen vast wat de klant heeft gezet, bij voorkeur in de woorden van de klant zelf. Analyseren doe je pas nadat je een aantal gesprekken hebt gevoerd.

8. Maak een plan en stel doelen.

Win/loss-gesprekken hebben pas zin als je ze regelmatig doet. Maak daarom een plan waarin je vastlegt hoeveel gesprekken je gaat doen, wanneer je er over gaat rapporteren, enz. Veel win/loss programma's komen niet van de grond of lopen vast omdat er niet planmatig wordt gewerkt.

9. Maak zelf de afspraken met klanten.

Een veel voorkomende valkuil is dat door productmarketing verwacht dat verkoop gesprekskandidaten gaat aanleveren. Marketing gaat vervolgens zitten wachten op kandidaten die nooit komen, want vanuit een verkoopperspectief is er altijd wel een reden waarom een bepaalde klant nog niet in aanmerking komt voor een gesprek. Maak daarom vooraf afspraken met verkoop over wanneer een klant in aanmerking komt voor een win/loss-gesprek en benader op basis van die afspraken zelf de klanten.

10. Rapporteer generiek en niet specifiek.

Het is beter om eerst een aantal gesprekken te voeren en daarna pas te rapporteren waarbij je geen directe relatie legt tussen individuele klanten en bevindingen, maar alleen aangeeft bij hoeveel klanten je iets wel of niet hebt aangetroffen. Eén rapport op basis van 15 tot 20 gesprekken heeft meer impact dan 20 gespreksverslagen die druppelsgewijs aan de organisatie worden doorgegeven.

Voorbeeld win/loss-vragenlijst

- In wel marktsegment zit het prospect?
- Welke functie had onze primaire contact binnen het prospect?
- Welke andere functionarissen waren betrokken bij het aankoopproces en kun je vertellen welke rol iedere functie op zich nam?
- Hebben we 'gewonnen' of 'verloren' (of is de deal uitgesteld)?
- Waarom hebben we gewonnen of verloren (of is de deal uitgesteld)?
- Wie waren onze concurrenten?
- Welke indruk heeft dit prospect van onze professionaliteit gekregen? Heb je een idee waarom?
- Welke indruk heeft dit prospect van onze technische mogelijkheden gekregen? Heb je een idee waarom?
- Welke indruk heeft dit prospect van onze prijsstelling gekregen? Heb je een idee waarom?
- Welke indruk heeft dit prospect van onze nazorg?
- Wat was de primaire selectiecriteria van dit prospect?
- Wat was het secundaire selectiecriteria van dit prospect?
- Wat waren overige (belangrijke) selectiecriteria van deze prospects?

2. LITERATUURLIJST

Patrick de Pelsmacker, Maggie Geuekens en Joerie van den Berch, Marketincommunicatie (3^{de} editie), 2010
Geïntegreerde Communicatie, dr.ir. M. De Vos en ir. H. Schoenmakers, (7^e druk, 2006), Boom Onderwijs, Amsterdam
MERIA, The Evolution of Israeli Media, Eytan Gilboa, Professor and Chair of Communications and Director of the Center for International Communications at Bar-Ilan University in Israel.
Geïntegreerde Communicatie, dr.ir. Marita Vos en ir. Henny Schoenmaker, (7^e druk, 2006), Boom Onderwijs, Amsterdam
Burgers en Kense, Industriële Marketing, acquisitive en relatiebeheer, (2e druk, 1997), Zutphen
Webster, F.E. en Wind, Y. (1972), 'A General Model of Organizational Buying Behavior'; Journal of Marketing
B. Hoogenraad, www.bhbmarketing.biz
Hill, R.M., R.S. Alexander en J.S. Cross (1975), Industrial Marketing