Marketingcommunicatieadvies

voor Reclamebureau KoolenVanWordragen



Auteur | **Iris Leijten**
Studentnummer | **2175326**
Begeleidend docent | **Harm Greve**

Fontys Hogeschool Communicatie
Juni 2013

Voorwoord

Op de vraag hoe ik mijn ideale stageplaats voor me zag, antwoordde ik in een eerstejaarsverslag: “Een klein, informeel en ambitieus bureau.”. Ondanks dat je scriptie geen stage is, had ik dit toch in mijn hoofd bij de zoektocht naar een organisatie om bij af te studeren.

Vanaf het begin van mijn studie heb ik al een grote interesse in communicatie- en reclamebureaus. Vanuit mijn interesse voor de meer creatieve kant van het communicatievak heb ik tijdens mijn beroepsopleidende stage een kijkje mogen nemen bij ‘Reclamebureau KoolenVanWordragen’. Hierdoor wist ik dat dit bureau aan de bovenstaande kenmerken voldeed.

In de hoop dat een reclamebureau een communicatievraagstuk voor mij zou hebben, ging ik naar de sollicitatie. Dat dit het geval was en het vraagstuk mij daarnaast ook erg aansprak, maakte het dat ik vol enthousiasme aan de afstudeerperiode begon.

De afgelopen vier maanden zou ik omschrijven als uitdagend, stressvol, interessant, maar bovenal erg leerzaam. In deze periode heeft vooral mijn scriptiebegeleider Harm Greve mijn grote mate van nieuwsgierigheid en drang tot optimalisatie mogen ondervinden. Dat krijg je ervan als je bij het introductiegesprek zegt dat vragen stellen niet dom, maar juist slim is! Voor het beantwoorden van al deze vragen en ook zijn kritische, maar rechtvaardige commentaar, wil ik hem bedanken.

Mijn opdrachtgevers Bart Koolen en Didier van Wordragen wil ik bedanken voor deze afstudeermogelijkheid en de erg fijne samenwerking. Ik waardeer de vrijheid en zelfstandigheid die ik heb gekregen, en de tijd die ze voor mij namen zodat ik hen het hemd van het lijf kon vragen. Dit alles heeft ervoor gezorgd dat ik een zo goed mogelijk advies op papier heb kunnen zetten.

Met het lezen van dit advies wens ik u veel plezier.

Iris Leijten
Juni 2013

Management summary

Organisatie, aanleiding & opdracht

Reclamebureau KoolenVanWordragen is een full service reclamebureau dat voornamelijk organisaties uit het micro-MKB als klant heeft. De economische crisis heeft bij het bureau voor een daling van de omzet gezorgd. Om hier weer een stijgende lijn in te krijgen, wil KoolenVanWordragen grotere bedrijven als klant aantrekken. Deze brengen namelijk meer omzet en over het algemeen meer zekerheid met zich mee dan kleinere bedrijven.

De manier waarop KoolenVanWordragen zich momenteel in de markt zet, is over het algemeen ontstaan vanuit onderbuikgevoel. De eigenaren hebben bij hun positionering gekeken naar zichzelf, hoe zij zijn. Hierbij hebben zij niet zozeer gelet op wat relevant is voor de doelgroep of onderscheidend van de concurrenten.

Een niet effectieve positionering of een stagnerende markt maken een herpositionering wenselijk. Bij het reclamebureau is er van beiden sprake. Hierdoor is ervoor gekozen te gaan herpositioneren.

Centrale vraag

"Op welke manier moet KoolenVanWordragen zich positioneren en welke marketingcommunicatie-instrumenten moeten worden ingezet om grotere bedrijven als klant aan te trekken?"

Onderzoek

Om de centrale vraag te kunnen beantwoorden, is onderzoek nodig. In dit onderzoek is inzicht verkregen in de organisatie 'KoolenVanWordragen', haar doelgroep, haar concurrenten en voor haar relevante algemene trends en ontwikkelingen in de maatschappij. Op basis van de inzichten die uit dit onderzoek naar voren zijn gekomen, zijn strategische aanbevelingen gedaan.

Strategische aanbevelingen

Customer intimacy

Na het doen van het onderzoek blijkt dat KoolenVanWordragen nog geen keuze heeft gemaakt over haar wijze van concurreren. Een concurrentievoordeel is echter essentieel. Aan de hand van de waardestrategieën van Treacy & Wiersema (1995) is hier een keuze in gemaakt.
Het reclamebureau dient zich te focussen op de waardestrategie 'customer intimacy'.
Hierbij worden de volgende zaken geadviseerd:

• Focussen op de specifieke klantsituatie en de rol van de eigen diensten hierin. KoolenVanWordragen moet hiervoor ook door blijven gaan met het verbreden van haar marktkennis.

• De signalen van de doelgroep binnen het bureau vertalen in wijzigingen in de diensten en dienstverleningen.

• De 'one-stop-shopping formule' hanteren. Hierbij komt het er op neer dat de klant voor haar totaaloplossing maar op één plaats hoeft te zijn. Om deze totaaloplossing te kunnen bieden, wordt het bureau geadviseerd een samenwerkingspartner te zoeken die online marketingdiensten verleend. De kennis en kunde op dit gebied heeft ze namelijk nog niet in huis.

• De nadruk leggen op het ontwikkelen van oplossingen op maat.

• Relatiemarketing. KoolenVanWordragen dient continu in haar relatie met de klant te investeren om deze hecht te maken. Er moet vertrouwen worden ontwikkeld. Daarnaast dienen de behoeften, problemen en suggesties voor verbetering van de diensten regelmatig te worden geïnventariseerd.

Marketingcommunicatiestrategie
KoolenVanWordragen wordt aanbevolen zich met haar marketingcommunicatie te richten op B2B-bedrijven uit het klein-MKB in Zuidoost-Brabant.
Om hen als klant aan te trekken, is er advies gegeven over de manier van positioneren en het inzetten van marketingcommunicatie-instrumenten.

Om een sterke en scherpe positionering neer te kunnen zetten, is er bij het herpositioneren van KoolenVanWordragen gekeken naar de Brand Attitude Strategy quadrants en het X-YZ/I-D-U/a-b-e model van Rossiter en Percy.
Hieruit is gekomen dat bij de positionering van KoolenVanWordragen moet worden gericht op haar diensten en daarbij voornamelijk de voordelen ervan voor haar doelgroep.

Verder is gelet op wat bij KoolenVanWordragen past, relevant is voor haar doelgroep en onderscheidend van haar concurrenten.

De nieuwe positionering luidt:

KoolenVanWordragen is een ervaren, full service reclamebureau met een persoonlijke aanpak, dat aandacht geeft aan haar klant én de doelgroep van haar klant.
In samenwerking met de opdrachtgever zorgt zij voor het effectief bereiken van deze doelgroep.

Voor het bereiken van de doelgroep van KoolenVanWordragen worden de volgende marketingcommunicatie-instrumenten, met daarin middelen, geadviseerd:
- Persoonlijke verkoop
- Reclame (visitekaartje, advertenties, autoreclame en ludieke actie)
- Online communicatie (corporate website en Social Media)
- Direct-marketing (uitnodiging, nieuwsbrief, magazine en kerstkaart)
- Sponsoring

Extra aanbevelingen

Visie en missie
KoolenVanWordragen heeft geen sterke visie en missie. Deze dienen te worden gecreëerd.
Echter, alleen een visie en missie formuleren is niet genoeg. Het belangrijkste is dat ze zodanig worden uitgedragen dat deze hun werking hebben op de medewerkers.
Deze werking hebben ze nog niet op hun medewerker Roy. Er moet dan ook voor worden gezorgd dat de nieuwe visie en missie bij iedereen in de organisatie gaan leven. Zo kan iedereen hier ook naar gaan handelen en worden de nieuwe visie en missie tevens consistent geuit.

Online marketingdiensten
Zoals bij de waardestrategie ‘customer intimacy’ aangegeven, dient KVW een samenwerkingspartner te zoeken die online marketingdiensten verleend. Hierdoor kan het bureau haar doelgroep een totaaloplossing bieden. Tevens wordt het reclamebureau geadviseerd zich hier ook zelf in te gaan verdiepen om dit in de toekomst intern te kunnen maken.

Inhoudsopgave

1 | Inleiding blz. 6

1.1 Organisatie blz. 6
1.2 Aanleiding blz. 6
1.3 Opdrachtomschrijving blz. 7
1.4 Leeswijzer blz. 7

2 | Onderzoeksopzet blz. 8

2.1 Onderzoeksdoelstelling blz. 8
2.2 Probleemstelling blz. 8
2.3 Deelvragen blz. 8
2.4 Onderzoeksmethodiek blz. 9
2.5 Theoretisch kader blz. 10
2.6 Verklarende woordenlijst blz. 10

3 | Interne analyse blz. 11

3.1 Organisatie-identiteit blz. 11
3.1.1 Historie blz. 11
3.1.2 Diensten blz. 11
3.1.3 Bedrijfsoriëntatie blz. 12
3.1.4 Kerncompetenties blz. 13
3.1.5 Visie en missie blz. 13
3.1.6 Organisatiestructuur blz. 13
3.1.7 Organisatiecultuur blz. 14
3.1.8 Kernwaarden blz. 14
3.2 Huidig communicatiebeleid blz. 15
3.2.1 Communicatiestrategie blz. 15
3.2.1 Marketingcommunicatiemix blz. 15
3.2.2 Huisstijl blz. 15
3.3 Huidige positionering blz. 16

4 | Doelgroepanalyse blz. 17

4.1 Doelgroepsegmentatie en -keuze blz. 17
4.2 Conclusies kwalitatieve interviews blz. 18
4.3 Ontwikkelingen bij de doelgroep blz. 20

5 | Concurrentenanalyse blz. 23

5.1 Concurrenten blz. 23
5.2 Ontwikkelingen bij de concurrenten blz. 23
5.3 Conclusies onderzoek belangrijke concurrenten blz. 25

6 | Algemene trends en ontwikkelingen **blz. 28**

6.1 Economische factoren blz. 28
6.2 Technologische factoren blz. 29
6.3 Politiek-juridische factoren blz. 32

7 | SWOT-analyse **blz. 33**

8 | Strategische aanbevelingen **blz. 35**

8.1 Customer intimacy blz. 35
8.2 Marketingcommunicatiestrategie blz. 37
8.2.1 Communicatiedoelgroep blz. 37
8.2.2 Communicatiedoelstellingen blz. 37
8.2.3 Positionering blz. 38
8.2.4 Propositie blz. 40
8.2.5 Pay-off blz. 40
8.2.6 Creatieve richtlijnen blz. 40
8.2.7 Marketingcommunicatiemix blz. 41
8.2.8 Planning en kosten blz. 49

9 | Extra aanbevelingen **blz. 51**

9.1 Visie en missie blz. 51
9.2 Online marketingdiensten blz. 51

10 | Literatuurlijst **blz. 52**

Bijlage 1 | Onderzoeksopzet
Bijlage 2 | Interne analyse
Bijlage 3 | Doelgroepanalyse
Bijlage 4 | Concurrentenanalyse

1| Inleiding

In de inleiding komt de organisatie aan bod waarvoor het communicatievraagstuk in deze scriptie wordt opgelost. Er wordt ingegaan op de aanleiding voor en de omschrijving van de opdracht. Ten slotte is in de leeswijzer te zien hoe deze scriptie is ingedeeld.

1.1 Organisatie

Reclamebureau KoolenVanWordragen is een full service reclamebureau, gevestigd in Valkenswaard. Bart Koolen en Didier van Wordragen zijn de coaches van een creatief en gemotiveerd team, dat gaat en staat voor korte en duidelijke communicatie. Hun specialisme als reclamebureau is breed, van strategie, concept, creatie, communicatie tot en met realisatie. Afhankelijk van de wensen van de klant werken zij aan de meest effectieve en doelgerichte oplossing. In dit reclamebureau worden Bart en Didier aangesterkt door Roy van Hoek, waardoor er sprake is van drie fulltime medewerkers.

KOOLEN VAN WORDRAGEN
SPREKEND IN CONCEPT - CREATIE - COMMUNICATIE

Buiten de onderzoeksopzet en wanneer het niet specifiek over de bedrijfsnaam gaat, zal er in het vervolg van deze scriptie over Reclamebureau KoolenVanWordragen gesproken worden als 'KVW'.

1.2 Aanleiding

In 2001 richtte Bart Koolen 'Bart Koolen Design' op en breidde daarmee de reclamebranche met één onderneming uit. Vanaf 2005 werd Didier van Wordragen compagnon en sindsdien heet het bureau 'KoolenVanWordragen'. Inmiddels zijn zij samen al acht jaar eigenaar van dit reclamebureau.

De komst van de economische crisis leidde ertoe dat het Nederlandse bedrijfsleven flink het mes in haar reclame-uitgaven ging zetten, wat een flinke omzetdaling teweeg bracht in de reclamebranche. Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS, 2012) concludeert dat landelijk de omzet in het derde kwartaal van 2012 daalde met 6,5% ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder. Hiermee behoren reclamebureaus momenteel tot de branches onder de zakelijke dienstverlening die het slechts presteren in ons land.

Mede door de diversiteit aan opdrachtgevers heeft KVW lange tijd weinig last gehad van de recessie. Afgelopen zomer begon het bureau echter ook de nadelige gevolgen hiervan te merken. Doordat de klanten gingen snijden in hun reclame-uitgaven, verminderde het aantal opdrachten dat het reclamebureau binnenkreeg.

Om te zorgen voor omzetstijging wil KVW grotere bedrijven als klant aantrekken. Haar huidige klanten vallen voornamelijk in de categorie 'micro-MKB' (zie bijlage '1.3 Verklarende woordenlijst').
Dit willen ze vanwege de hogere omzet en de zekerheid die grotere bedrijven met zich meebrengen. Immers, zij doen over het algemeen frequenter een beroep op de diensten van het reclamebureau dat zij inschakelen dan kleinere bedrijven die vaak slechts om een huisstijl vragen.

KVW is als reclamebureau altijd bezig geweest met het verzorgen van de communicatie voor anderen. Aan haar eigen communicatie is nooit heel veel aandacht besteed. De organisatie heeft tot afgelopen zomer altijd goed gelopen. Door de gevoelde nadelige gevolgen van de economische crisis is besloten om de organisatie zelf, en vooral haar communicatie onder de loep te nemen.
Door hier verbeteringen in aan te brengen, hoopt het reclamebureau als organisatie te groeien en grotere bedrijven als klant aan te trekken.

1.3 Opdrachtomschrijving

De manier waarop KVW zich momenteel in de markt zet, is over het algemeen ontstaan vanuit onderbuikgevoel. De eigenaren hebben bij hun positionering gekeken naar zichzelf, hoe zij zijn. Hierbij hebben zij niet zozeer gelet op wat relevant is voor de doelgroep of onderscheidend van de concurrenten.

Een niet effectieve positionering of een stagnerende markt maken een herpositionering wenselijk. Bij KVW is er van beiden sprake. Verder veranderen de concurrentiesituatie, de behoeften van de klanten en die van de onderneming in de loop der tijd, waardoor de marketingstrategie en de merkpositionering regelmatig moeten worden aangepast (Verhage, 2009, pp. 264-265).
Door bovenstaande redenen is er dan ook voor gekozen om te gaan herpositioneren.

Om te kunnen zeggen op welke manier KVW zich het beste kan positioneren en welke marketingcommunicatie-instrumenten ze in moet zetten om grotere bedrijven als klant aan te trekken, is onderzoek nodig. Hierin komen de micro-, meso- en macro-omgeving van KVW aan bod.
Op basis van de inzichten die uit dit onderzoek naar voren zullen komen, wordt een advies geschreven.

Wat er overigens precies wordt verstaan onder ‘positioneren’ is in bijlage ‘1.3 Verklarende woordenlijst’ te lezen.

1.4 Leeswijzer

H2 Onderzoeksopzet | Hierin is beschreven hoe het onderzoek aangepakt is en vanuit welk theoretisch kader is gewerkt.

H3 Interne analyse | In de interne analyse is de organisatie ‘KoolenVanWordragen’ geanalyseerd. De onderdelen die aan bod komen, zijn de organisatie-identiteit, het huidige communicatiebeleid en de huidige positionering.

H4 Doelgroepanalyse | In dit hoofdstuk is de doelgroep geanalyseerd. Allereerst is de precieze doelgroep bepaald. Vervolgens komen de conclusies van de kwalitatieve interviews en de ontwikkelingen die zich bij de doelgroep voordoen aan bod.

H5 Concurrentenanalyse | De analyse van de concurrenten is hierin te lezen. Allereerst zijn de concurrenten bepaald. Vervolgens komen de ontwikkelingen die zich bij hen voordoen, en de conclusies van nader onderzoek onder belangrijke concurrenten aan de orde.

H6 Algemene trends en ontwikkelingen | Trends en ontwikkelingen in de maatschappij die relevant zijn voor KoolenVanWordragen, komen in dit hoofdstuk aan bod.

H7 SWOT-analyse | In de SWOT-analyse is structuur aangebracht in de tijdens de analysefase verzamelde informatie.

H8 Strategisch aanbevelingen |Aan de hand van het onderzoek zijn strategische aanbevelingen gedaan. Dit hoofdstuk bestaat uit twee onderdelen: de gekozen waardestrategie en marketingcommunicatiestrategie. Hiermee wordt de centrale vraag van deze scriptie beantwoord.

H9 Extra aanbevelingen | Ten slotte zijn in dit laatste hoofdstuk aanbevelingen gedaan over in de organisatie opgemerkte zaken buiten de centrale vraag om.

2| Onderzoeksopzet

In de onderzoeksopzet komen allereerst de praktijk- en onderzoeksdoelstelling, de centrale vraag en de deelvragen aan bod. Vervolgens verduidelijkt de onderzoeksmethodiek aan de hand van welke methodes en theorieën de deelvragen beantwoord worden. Voor de verantwoording van het onderzoek en de verklarende woordenlijst wordt er verwezen naar bijlage 1.1 t/m 1.3.

2.1 Doelstelling

Praktijkdoelstelling

Grotere bedrijven als klant aantrekken.

Onderzoeksdoelstelling

Inzicht verkrijgen in de organisatie 'KoolenVanWordragen', haar doelgroep, haar concurrenten en voor haar relevante algemene trends en ontwikkelingen in de maatschappij.
Dit om strategische aanbevelingen te kunnen doen over hoe KoolenVanWordragen zich moet positioneren en welke marketingcommunicatie-instrumenten ze in moet zetten om grotere bedrijven als klant aan te trekken.

2.2 Centrale vraag

"Op welke manier moet KoolenVanWordragen zich positioneren en welke marketingcommunicatie-instrumenten moeten worden ingezet om grotere bedrijven als klant aan te trekken?"

2.3 Deelvragen

Om de probleemstelling te kunnen beantwoorden, zijn er enkele deelvragen opgesteld.
Vraag 1 tot en met 3 hebben betrekking op de micro-omgeving en komen daarmee in de interne analyse aan bod. Vraag 4 tot en met 12 gaan over de meso-omgeving en komen met vraag 13, welke betrekking heeft op de macro-omgeving, aan de orde in de externe analyse.

1. Hoe ziet de organisatie-identiteit van KoolenVanWordragen eruit?
2. Wat is het huidige communicatiebeleid van KoolenVanWordragen?
3. Wat is de huidige positionering van KoolenVanWordragen?
4. Wie behoort tot de doelgroep van KoolenVanWordragen?
5. Welke ontwikkelingen doen zich bij de doelgroep voor?
6. Aan wat voor soort informatie is er bij de doelgroep behoefte bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?
7. Hoe verloopt het oriëntatieproces van de doelgroep bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?
8. Wat zijn de motieven van de doelgroep bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?
9. Welke rollen en machtsverhoudingen zijn er bij de doelgroep bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?
10. Wie behoort tot de concurrentie van KoolenVanWordragen?
11. Welke ontwikkelingen doen zich bij de concurrenten voor?
12. Op welke manier positioneren belangrijke concurrenten zich, en hoe communiceren zij?
13. Welke algemene trends en ontwikkelingen zijn voor KoolenVanWordragen relevant?

2.4 Onderzoeksmethodiek

In onderstaande matrix is te zien welke methodes en theorieën zijn gebruikt voor het verzamelen van informatie om de bovenstaande deelvragen te kunnen beantwoorden.

In bijlage 1.1 is de verantwoording over de kwalitatieve interviews met de doelgroep te lezen. Hiervoor is 'Basisboek Kwalitatief Onderzoek' van Baarda geraadpleegd. Vervolgens staat in bijlage 1.2 de verantwoording over het onderzoek onder belangrijke concurrenten. In beide bijlagen staan het doel van het onderzoek en de verantwoording voor de onderzoeksmethode en -doelgroep.

Interne analyse	**Desk-research**	**Field-research**	**Methode / theorie**
1. Hoe ziet de organisatie-identiteit van KoolenVanWordragen eruit?	x	x	• Positioneren (Riezebos & Van der Grinten, 2011) • Gesprekken met de eigenaren • Internet
2. Wat is het huidige communicatiebeleid van KoolenVanWordragen?	x	x	• Communicatie handboek (Michels, 2010) • Elementaire communicatie (Olsthoorn & Van der velden, 1996) • Marketingcommunicatiestrategie (Floor & Van Raaij, 2010) • Interne documenten van KoolenVanWordragen • Gesprekken met de eigenaren • Internet
3. Wat is de huidige positionering van KoolenVanWordragen?	x	x	• Positioneren (Riezebos & Van der Grinten, 2011) • Interne documenten van KoolenVanWordragen • Gesprekken met de eigenaren • Internet

Externe analyse	**Desk-research**	**Field-research**	**Methode / theorie**
4. Wie behoort tot de doelgroep van KoolenVanWordragen?	x	x	• Internet • Gesprekken met de eigenaren
5. Welke ontwikkelingen doen zich bij de doelgroep voor?	x	x	• Internet • Gesprekken met de eigenaren
6. Aan wat voor soort informatie is er bij de doelgroep behoefte bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?	x	x	• Kwalitatieve interviews met de doelgroep • Internet
7. Hoe verloopt het oriëntatieproces van de doelgroep bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?	x	x	• Kwalitatieve interviews met de doelgroep • Internet
8. Wat zijn de motieven van de doelgroep bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?	x	x	• Kwalitatieve interviews met de doelgroep • Positioneren (Riezebos & Van der Grinten, 2011) • Business Marketing Management (Biemans, 2008) • Internet

9. Welke rollen en machtsverhoudingen zijn er bij de doelgroep bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?	x	x	• Kwalitatieve interviews met de doelgroep • Business Marketing Management (Biemans, 2008) • Internet
10. Wie behoort tot de concurrentie van KoolenVanWordragen?		x	• Kwalitatieve interviews met de doelgroep
11. Welke ontwikkelingen doen zich bij de concurrenten voor?	x	x	• Internet • Gesprekken met de eigenaren
12. Op welke manier positioneren belangrijke concurrenten zich, en hoe communiceren zij?	x		• Internet
13. Welke algemene trends en ontwikkelingen kunnen voor KoolenVanWordragen van belang zijn?	x		• Grondslagen van de Marketing (Verhage, 2009) • Internet

2.5 Theoretisch kader

Onderzoek

Als basis voor het onderzoek is het MDC-model uit 'Positioneren' van Riezebos en Van der Grinten gebruikt (bijlage '1.3 Verklarende woordenlijst'). Zo zijn het merk, de doelgroep en de concurrenten onderzocht om van hieruit voor KoolenVanWordragen een sterke en scherpe positionering neer te kunnen zetten. Om dit model zo goed mogelijk aan te laten sluiten op het te onderzoeken communicatievraagstuk, is het enigszins aangepast en zijn er zaken aan toegevoegd.
Daarnaast is het model aangevuld met onderzoek naar relevante algemene trends en ontwikkelingen aan de hand van DESTEP-analyse. Het is namelijk ook van belang om te weten wat er in de samenleving speelt wat van invloed kan zijn op de organisatie.

Als aanvullende literatuur zijn de boeken 'Marketingcommunicatiestrategie' van Floor en Van Raaij, 'Elementaire communicatie' van Olsthoorn en Van der Velden, 'Communicatie handboek' van Michels, 'Basisboek Kwalitatief Onderzoek' van Baarda, 'Business Marketing Management' van Biemans en 'Grondslagen van de marketing' van Verhage gebruikt.

Strategische aanbevelingen

Het advies voor een waardestrategie is gebaseerd op de waardestrategieën van Treacy en Wiersema. Hiervoor is er gebruik gemaakt van de boeken 'Strategische marketing planning' van Alsem, 'Business Marketing Management' van Biemans en 'Strategie voor dienstverleners' van De Vries en Dekker.

Bij het opstellen van de marketingcommunicatiestrategie was 'Marketingcommunicatiestrategie' van Floor en Van Raaij leidend. Verder is er bij het herpositioneren gebruik gemaakt van de Brand Attitude Strategy quadrants en het X-YZ/I-D-U/a-b-e model, beiden van Rossiter en Percy.
Ten slotte zijn de boeken 'Strategie voor dienstverleners' van De Vries en Dekker, 'Communicatie handboek' van Michels en 'MarCom' vanEssink-Matzinger en Gerritsen-van Veghel geraadpleegd.

Zowel bij het onderzoek als bij de strategische aanbevelingen is de overige theorie, zoals over online marketing en daarin onder andere Social Media, verkregen van het internet en onderzoeksrapporten.

2.6 Verklarende woordenlijst

Belangrijke begrippen in deze scriptie worden ter verduidelijking in bijlage '1.3 Verklarende woordenlijst' toegelicht.

3| Interne analyse

In de interne analyse wordt de micro-omgeving van KVW in kaart gebracht. Dit door onderzoek te doen naar de organisatie-identiteit, het huidige communicatiebeleid en de huidige positionering van de organisatie. Deze analyse is uitgevoerd door middel van desk- en fieldresearch.

3.1 Organisatie-identiteit

In deze paragraaf wordt de aard van de organisatie geanalyseerd. Immers, de te kiezen positionering moet bij de organisatie passen en door de organisatie kunnen worden waargemaakt (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 26). Verder moet hij relevant zijn voor de doelgroep en onderscheidend van de concurrenten. In de externe analyse komen deze twee andere componenten aan de orde.
Bij het ontrafelen van de organisatie-identiteit komen de volgende aspecten aan bod: historie, bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties, visie en missie, organisatiecultuur en kernwaarden.
Hieraan zijn de diensten die KVW verleent en de structuur van de organisatie toegevoegd voor een beter beeld van het reclamebureau.

3.1.1 Historie

In dit onderdeel wordt de historie van KVW geanalyseerd. Deze vormt het fundament van haar organisatie-identiteit, aldus Riezebos en Van der Grinten (2011, p. 29). Zij stellen dat het historisch karakter sterk in een organisatie verankerd zit en veel invloed heeft op de bedrijfsoriëntatie, de kerncompetenties, de visie en missie, de cultuur en de waarden van die organisatie.
In bijlage 2.1 is de volledige historie te lezen.

Uit de historie van KVW blijkt dat er binnen de organisatie een echte ondernemingsgeest heerst. De passie die aanwezig is voor het vak, draagt hier zeker aan bij. In de twaalf jaar dat het reclamebureau bestaat, is er over het algemeen altijd sprake geweest van groei. Dit onder andere door het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere partijen om als organisatie sterker te worden.

De stijgende lijn waar er vrijwel altijd sprake van is geweest, zette zich door tot afgelopen zomer. Hierna werd ook bij KVW de economische crisis voelbaar. Het hoofd hierbij laten hangen is niet de instelling die er in de organisatie aanwezig is. In tegendeel, deze tegenslag heeft de eigenaren op scherp gesteld. Hun ondernemingslust en vernieuwingsgezindheid maakt dat zij in de aanval willen gaan.

3.1.2 Diensten

KVW wil de communicatievraagstukken van haar klanten efficiënt en doelgericht oplossen.
Het dienstenpakket dat ze hiervoor in huis heeft, omvat strategie, concept, creatie, communicatie en realisatie. Hieronder zijn de specifieke diensten en toepassingen benoemd.

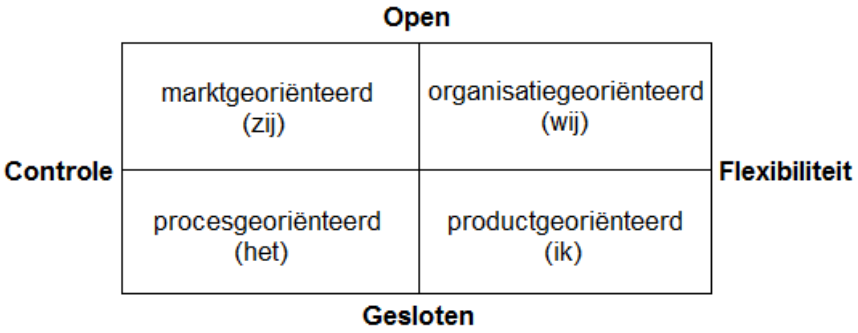
- Concept, Ontwerp & Strategie
- Reclamecampagnes
- Media Advies & Media Planning
- Drukwerk & Drukwerkbemiddeling
- Logo's & Huisstijlen
- Advertenties
- Brochures & Magazines
- Jaarverslagen
- Posters & Flyers
- Mailings & Nieuwsbrieven
- Verpakkingen
- Outdoor & Beletteringen
- Stand ontwerp & Realisatie
- Beurs- & Bedrijfspresentaties
- Websites & Internetoplossingen (KVW, 2010).

Deze diensten verricht ze deels zelf en besteedt ze deels uit. De strategie, het concept, de creatie en de communicatie worden intern gedaan. Kortom, het bedenken en ontwerpen. De realisatie extern. Zo ontwerpt KVW bijvoorbeeld websites en verpakkingen. De productie hiervan besteedt ze uit.

Het bureau biedt weinig diensten aan op het gebied van online marketing. Ze ontwerpt bijvoorbeeld websites en de routing daarvan, maar heeft zaken zoals zoekmachineoptimalisatie niet in haar dienstenpakket zitten. Of KVW met deze diensten en toepassingen voorbereid is op de laatste ontwikkelingen in de markt, zal uit de externe analyse gaan blijken. Dit is namelijk afhankelijk van de wensen van de doelgroep met betrekking tot dit aanbod. Wat er overigens precies wordt verstaan onder 'online marketing' is in bijlage '1.3 Verklarende woordenlijst' te lezen.

3.1.3 Bedrijfsoriëntatie

Bedrijfsoriëntatie verwijst naar de in een organisatie heersende focus. In figuur 1 worden de vier varianten van deze focus geplot op twee dimensies: open versus gesloten, en controle versus flexibiliteit. Open versus gesloten heeft betrekking op de mate waarin een organisatie zich openstelt voor invloeden van buitenaf. Hoe de directie omgaat met haar medewerkers bepaalt in hoeverre een organisatie gericht is op controle of flexibiliteit. Omdat de oriëntatie in sterke mate bepaalt welke weerstanden je bij het positioneren ondervindt, is het van belang in te schatten tot welk type je de organisatie kunt rekenen (Riezebos & Van der Grinten, 2011, pp. 31-32). Deze vier bedrijfsoriëntaties staan in bijlage 1.3 beschreven. In bijlage 2.2 wordt KVW op basis van de twee dimensies getoetst.
Vanuit de analyse kan geconcludeerd worden welke bedrijfsoriëntatie bij KVW dominant is.



Figuur 1. Vier typen bedrijfsoriëntaties

Overgenomen van *'Positioneren'* (p. 32) door R. Riezebos en J. van der Grinten, 2011, Den Haag: Boom Lemma uitgevers. Copyright 2011, Rik Riezebos en Jaap van der Grinten.

Het reclamebureau is dus op basis van de twee dimensies getoetst. Hieruit kan de conclusie worden getrokken dat KVW zich erg openstelt voor invloeden van buitenaf en een redelijke mate van flexibiliteit hanteert. Hiermee is het bureau voornamelijk te typeren als een 'organisatiegeoriënteerde organisatie', ook wel een 'wij-organisatie' genoemd.

De organisatie geeft een vrij hoge mate van vrijheid (door vertrouwen) aan haar medewerkers. Deze dient wel te worden gewonnen. De medewerkers worden echter wel afgerekend op de door hen geleverde prestaties. Uiteindelijk gaat het toch om je werk en wanneer dit gewoonweg niet goed is, houdt het op. Dit zorgt voor een goede kwaliteit van de diensten.

KVW heeft een onderscheidende, eigenzinnige cultuur. Ondanks deze eigenzinnigheid is zij allesbehalve gesloten. Ze is zeer gericht op het aangaan van samenwerkingsverbanden met andere partijen. Daarnaast is iedereen in hoge mate klantgericht en wordt er vaak zeer alert gereageerd op vragen van klanten (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 36).

Riezebos en Van der Grinten (2011, p. 34) stellen dat men zich bij een marktgeoriënteerde organisatie richt naar de mogelijkheden en kansen die een markt biedt.
Dit is hetgeen wat KVW van een dit type organisatie heeft. Ze let goed op ontwikkelingen in de markt om daar op in te kunnen spelen. Echter, in tegenstelling tot een (volledig) marktgeoriënteerde organisatie ligt de focus niet té sterk op hun marktexpertise. Hierdoor zouden de te verrichten werkzaamheden op een tweede plaats komen.

3.1.4 Kerncompetenties

Na het analyseren van de historie, diensten en bedrijfsoriëntatie zijn de kerncompetenties van KVW vast te stellen. Waar ligt haar specifieke kracht en waarmee zijn successen ten opzichte van de concurrenten behaald? (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 38).
Hieronder zijn de kerncompetenties van het reclamebureau benoemd.

- Inleven in de doelgroep van de klant
- Ontwikkelen van key visuals
- Sociaal vaardig
- Samenwerken
- Marktkennis
- Klantcontact

Samenwerken, marktkennis en klantcontact zijn aan de hand van Riezebos en Van der Grinten (2011) gecategoriseerd naar één van de vier bedrijfsoriëntaties. In bijlage 2.3 worden alle kerncompetenties toegelicht.

Inleven in de doelgroep van de klant en ontwikkelen van key visuals zijn vakinhoudelijke competenties. Het geeft aan waar de organisatie met betrekking tot haar werkzaamheden goed in is.

Sociaal vaardig zijn, samenwerken, marktkennis en klantcontact zijn meer gebaseerd op het proces. Deze zijn in de dienstverlening ook van belang. Door het sociaal erg vaardig zijn heeft KVW al veel klanten binnengehaald. De overige proces gebaseerde competenties zorgen er bij KVW voor dat ze vakinhoudelijk sterker wordt. Immers, het aanwezige teamwork komt de werkresultaten ten goede. Door de kerncompetentie marktkennis zijn ze goed op de hoogte van wat de klant wil, waardoor ze hier in hun werkzaamheden op in kunnen spelen. Deze behoeftes goed kunnen communiceren (klantcontact) is ten slotte ook uiterst belangrijk. Kortom, allemaal competenties die bijdragen aan groei van de organisatie. Echter, KVW gebruikt geen van deze kerncompetenties als Unique Selling Point. Het ontbreekt het reclamebureau überhaupt aan een duidelijke USP.

3.1.5 Visie en missie

"Een visie is een kort en krachtig geformuleerd beeld van de markt over vijf à tien jaar. Een missie is een pakkende beschrijving van de wijze waarop de organisatie denkt haar doelen te realiseren binnen de kaders van de visie" (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 45). In bijlage 2.4 staan de visie en missie van KVW beschreven. Hieronder worden deze visie en missie geanalyseerd.

Aan redelijk goede inzichten in de markt ontbreekt het Bart en Didier niet. Echter, KVW heeft geen heel scherp beeld over de te verwachten ontwikkelingen in de markt en de doelstelling is niet concreet genoeg. Hierdoor zijn de visie en missie niet heel sterk. Deze zijn daarnaast ook niet op papier vastgelegd. Doordat een duidelijke visie en missie nog ontbreken, hebben deze ook nog geen werking op medewerker Roy.

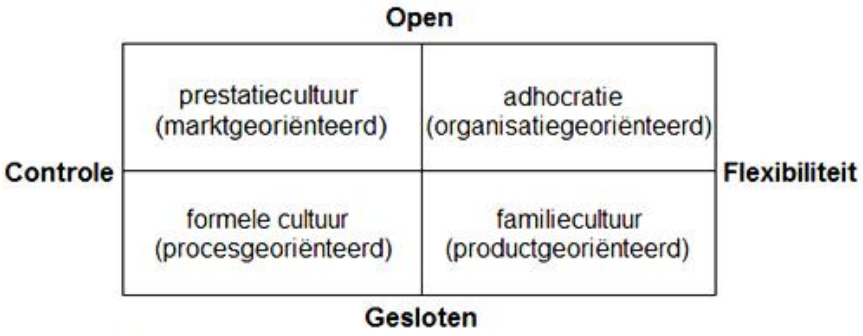
3.1.6 Organisatiestructuur

Ondanks de kleinschaligheid van het reclamebureau is de organisatiestructuur aan de interne analyse toegevoegd. Het schematisch in kaart brengen van de organisatie zorgt voor een beter beeld.
In bijlage 2.5 is deze structuur gevisualiseerd en beschreven.

Doordat KVW uit drie fulltime en één parttime medewerker(s) bestaat, is de platte organisatiestructuur van het reclamebureau voor de hand liggend. De persoonlijke relaties die in dit organisatiemodel van belang zijn vanwege de hoeveelheid interactie, zijn bij KVW erg goed. Iedereen kan het erg goed met elkaar vinden en er wordt daarbij als een echt team gewerkt.
Of KVW voorbereid is op de laatste ontwikkelingen in de markt met haar huidige personeelsbestand en de freelancer die ze wel eens inschakelt, zal uit de externe analyse gaan blijken. Wat de doelgroep wenst met betrekking tot het aanbod van diensten, speelt hierbij een belangrijke factor.

3.1.7 Organisatiecultuur

Riezebos en Van der Grinten (2011, p. 50) stellen dat cultuur in bedrijven betrekking heeft op hoe mensen met elkaar omgaan, wat iemand belangrijk vindt en wat mensen in een organisatie bindt.



Figuur 2. Vier verschillende typen organisatieculturen

Overgenomen van *'Positioneren'* (p. 51) door R. Riezebos en J. van der Grinten, 2011, Den Haag: Boom Lemma uitgevers. Copyright 2011, Rik Riezebos en Jaap van der Grinten.

Het concurrerende waardemodel van Riezebos en Van der Grinten (2011, p. 51) onderscheidt vier verschillende vormen van organisatiecultuur.
Elk cultuurtype hoort bij één van de typen bedrijfsoriëntaties.
Dit wordt in figuur 2 getoond.
In bijlage 2.6 is de cultuur van het reclamebureau beschreven. Vanuit de analyse kan geconcludeerd worden welk cultuurtype bij KVW overheerst.

De ondernemingsgeest, het teamwork en het niet vastliggen van taken bij KVW, duiden op een adhocratie. Bij deze tegenhanger van de bureaucratie staan de projecten centraal, waarbij de beslissingen zo worden genomen dat het project zo goed mogelijk kan worden uitgevoerd.

Mede door de aanwezige ondernemingslust, vernieuwingsgezindheid en bereidheid tot het nemen van risico's, hechten organisatiegeoriënteerde organisaties veel waarde aan innovatie en 'mentaal marktleiderschap', zo ook KVW. Deze aanwezige aspecten bevorderen groei in de organisatie.

Dat de nadruk op teamwork ligt en vanuit het groepsbelang wordt gehandeld, is eveneens kenmerkend voor dit type organisatie. Daarbij is er bij KVW sprake van een informele sfeer.
Dit alles met als positief gevolg dat het de betrokkenheid van de medewerkers en daardoor hun inzet, hun geleverde prestaties en uiteindelijk de kwaliteit van de diensten verhoogd.

Door het niet vastliggen van taken, zijn zelfredzaamheid en zelfstandigheid essentiële eigenschappen voor medewerkers om succesvol te kunnen zijn in dit type organisatie. Deze eigenschappen zijn ook wel te duiden als ondernemerschap. De in het reclamebureau aanwezige ondernemingsgeest moet dan ook bij de medewerkers heersen (Riezebos & Van der Grinten, 2011, pp. 53-54).

3.1.8 Kernwaarden

"Waarden verwijzen naar de idealen die mensen nastreven. Ze hebben een emotionele lading en bepalen in sterke mate of medewerkers zich wel of niet bij de organisatie betrokken voelen", aldus Riezebos en Van der Grinten (2011). Hieronder zijn de kernwaarden van KVW benoemd.
In bijlage 2.7 zijn deze waarden geanalyseerd.

• Eerlijkheid • Transparantie • Respect • Efficiëntie • Persoonlijk

Kernwaarden vormen de leidraad voor het denken en handelen in een organisatie (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 56). Echte kernwaarden blijven ook bij veranderingen in de markt overeind. Immers, wanneer een organisatie door dergelijke veranderingen snel bereid is haar kernwaarden aan te passen, blijkt het dat dit geen echte nagestreefde idealen zijn.
De waarden waar KVW voor staat, zijn niet op papier vastgelegd, maar uiten zich des te meer in hun denken en handelen. Je merkt bij hen dat deze waarden echt belangrijke uitgangspunten zijn.
Ze worden dan ook één voor één, zowel intern als extern waargemaakt en zullen niet door bepaalde zaken in de omgeving veranderen.

3.2 Huidig communicatiebeleid

Deze paragraaf omvat een analyse van de communicatiestrategie, de marketingcommunicatiemix en de huisstijl van KVW.

3.2.1 Communicatiestrategie

Aan de hand van de definitie van Olsthoorn en Van der Velden (1996) wordt de communicatiestrategie van KVW geanalyseerd.

A.C.J.M. Olsthoorn en J.H. van der velden (1996, p. 283) zeggen met betrekking tot de term 'communicatiestrategie' het volgende: *"Wat wordt gecommuniceerd, aan wie, via welk medium en hoe? Nauwkeurig wordt vastgesteld welke middelen worden toegepast voor welke doelgroepen, zowel intern als extern."*

Aan de hand hiervan kan geconcludeerd worden dat KVW geen duidelijke communicatiestrategie heeft. Ten eerste heeft KVW geen focus op een specifieke doelgroep. Ze richt zich in principe op het MKB. Echter, het MKB omvat 99% van het Nederlandse bedrijfsleven (MKB Servicedesk, 2012).
De huidige marketingcommunicatie-instrumenten zijn gekozen met het idee deze veelomvattende doelgroep hiermee te kunnen bereiken. Er is geen nauwkeurig vastgesteld plan hiervoor.
Ook ontbreekt het KVW aan een goed gefundeerde positionering. Hierover meer in '3.3 Huidige positionering'.

3.2.2 Marketingcommunicatiemix

De marketingcommunicatie-instrumenten die KVW momenteel inzet, zijn persoonlijke verkoop, reclame, online communicatie, direct-marketing en sponsoring. Per instrument en de daarbij behorende middelen is een analyse gemaakt. Deze zijn in bijlage 2.8 te lezen.

De gekozen instrumenten en middelen passen over het algemeen wel bij de organisatie en haar doelgroep, welke overigens nog erg breed is. Op de sociale media na, dragen de gekozen middelen dan ook in meer en mindere mate bij aan de groei van het reclamebureau.
Voornamelijk levert de persoonlijke benadering veel op. Hierbij kan KVW een grote kracht van haar inzetten. Het sociaal vaardig zijn helpt namelijk zeker mee bij het binnenhalen van klanten.

De marketingcommunicatie-instrumenten worden gedurende langere tijd ingezet. Zaken die hiermee bereikt moeten worden, zoals merkbekendheid en klantrelaties onderhouden en ontwikkelen, vergen namelijk enige tijd. Daarnaast moeten ze als het ware onderhouden worden door deze instrumenten in te blijven zetten (Floor & Van Raaij, 2010, p. 46). Kortdurende marketing- communicatie-instrumenten, zoals evenementen en marketing-pr, worden niet ingezet.

Ten slotte zijn de instrumenten consistent in de manier waarop gecommuniceerd wordt. Kort en krachtig, alleen de nodige informatie. Ze hebben eveneens allemaal dezelfde tone of voice: concreet, duidelijk en vriendelijk. In hoeverre de huisstijl en de huidige positionering in de communicatie-middelen naar voren komen, is te lezen in '3.2.3 Huisstijl' en '3.3 Huidige positionering'.

3.2.3 Huisstijl

In dit onderdeel wordt de huisstijl van KVW geanalyseerd. Er wordt uitgegaan van de enge definitie van huisstijl: *"De visuele identiteit van een organisatie. Dit betreft uitsluitend het symbolische gedeelte van de bedrijfsidentiteit"* (Wikipedia, 2012). Voor de positionering van een organisatie is een sterke visuele identiteit een goed middel. Immers, *"de totale visuele identiteit bepaalt voor een groot deel het gezicht van de organisatie"* (Wil Michels, 2010, p. 58).
Naam, logo, kleur, typografie en beeldgebruik zijn per stuk geanalyseerd in bijlage 2.9.

Net zoals de communicatiemiddelen straalt de huisstijl geen bombarie uit. Dit zou ook niet bij de organisatie passen.
In het beeldgebruik komt het persoonlijke en benaderbare van KVW erg naar voren. In het logo en de typografie een stuk minder. Echter, niet alle waarden die je organisatie kenmerken, zijn altijd in één krachtige huisstijl te verwerken.

Het persoonlijke en benaderbare wat in de huisstijl hier en daar wat mist, wordt door middel van de communicatiemiddelen geuit. Logischerwijs het duidelijkst bij de persoonlijke benadering. In zoverre mogelijk, is hier bij de rest van de middelen ook wel sprake van.
Verder wordt de huisstijl in alle communicatiemiddelen doorgevoerd, uiteraard op de persoonlijke benadering na. Ze bevatten allemaal het logo en ook de typografie en het beeldgebruik zijn consistent.

3.3 Huidige positionering

Aan de hand van de definitie van Riezebos en Van der Grinten (2011) wordt de positionering van KVW geanalyseerd. Een uitgebreide analyse hiervan is in bijlage 2.10 te lezen.

"Positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk onderscheiden van concurrenten" (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 20).

KVW positioneert zichzelf als ontzorger, een creatief en gemotiveerd team, dat gaat en staat voor korte en duidelijke communicatie en klantgericht is. In de pay-off worden de specialisaties concept, creatie en communicatie benadrukt. Dit alles onder de propositie: 'totaaloplossingen zonder omwegen'.

Aan de hand van de definitie kan geconcludeerd worden dat het KVW ontbreekt aan een goed gefundeerde, geheel consistente, onderscheidende en scherpe positionering, die in z'n geheel in alle communicatie-uitingen wordt gecommuniceerd.

Om deze te kunnen creëren, worden naast de organisatie zelf ook de doelgroep en de concurrenten geanalyseerd. Dit omdat een sterke positionering bij de organisatie past, relevant is voor de doelgroep en onderscheidend is van de concurrenten.

4| Doelgroepanalyse

In dit eerste onderdeel van de externe analyse wordt een gedeelte van de meso-omgeving, de doelgroep van KVW, in kaart gebracht. Allereerst is de doelgroep gesegmenteerd en bepaald. Vervolgens is het inkoopbeslissingsproces van de doelgroep onderzocht. Dit door deskresearch en kwalitatieve interviews met organisaties uit de doelgroep te doen. Verder is er onderzoek gedaan naar ontwikkelingen die zich bij de doelgroep voordoen. Immers, "inzicht in het brein van de klant is de sleutel tot een succesvolle positionering" (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 24).

4.1 Doelgroepsegmentatie en -keuze

KVW richt zich in principe op het MKB. Echter, het MKB omvat 99% van het Nederlandse bedrijfsleven. Je kunt dus stellen dat het reclamebureau geen duidelijke focus heeft op een specifieke doelgroep. Deze moet je echter wel hebben, wil je je sterk en scherp kunnen positioneren.
Er moet dus een duidelijke focus op een specifieke doelgroep komen. Daarvoor is de doelgroep gesegmenteerd aan de hand van criteria die hierbij belangrijk zijn voor een B2B-bedrijf.
Immers, KVW richt zich op organisaties in plaats van consumenten. Deze segmentatiecriteria zijn grootte, geografie, branche, en DMU-samenstelling (Bart Hoogenraad (BHB Marketing), 2012).

Grootte

De huidige klanten van KVW vallen voornamelijk in de categorie 'micro-MKB'. Het reclamebureau wil echter grotere bedrijven als klant aantrekken. Dit vanwege de hogere omzet en de zekerheid die deze met zich meebrengen. Immers, zij doen over het algemeen frequenter een beroep op de diensten van het reclamebureau dat zij inschakelen dan kleinere bedrijven die vaak slechts om een huisstijl vragen. Er is daardoor gekozen om te focussen op bedrijven uit het klein-MKB. De reden voor het niet kiezen voor nog grotere bedrijven, is omdat deze voor KVW moeilijker zijn om als klant binnen te halen. Bedrijven uit het klein-MKB zijn wat gemakkelijker aan te trekken, maar zorgen ook voor hoge opbrengsten. Hierdoor is het kiezen voor deze categorie uiteindelijk het meest rendabel.

Geografie

Nabijheid van klanten is handig met betrekking tot het contact met hen. Daarom wordt op bedrijven in Zuidoost-Brabant gefocust. De korte afstand maakt het laagdrempeliger om even langs te komen.

Branche

Omdat KVW met haar diversiteit aan opdrachtgevers zichzelf zo goed mogelijk verzekerd van werk, is er niet gekozen voor bepaalde branches. Mede vanwege deze diversiteit in opdrachtgevers zijn de nadelige gevolgen van de economische crisis pas afgelopen zomer voelbaar geworden bij het bureau. De fluctuering in winstgevendheid loopt uiteraard niet gelijk tussen alle branches. Een branche kan in een economische dip zitten en daardoor haar reclamebudget verlagen. Bij KVW is er dan nog steeds vraag naar haar diensten door branches die daar op dat moment geen of minder last van hebben. Daarnaast heeft het reclamebureau ook de kennis en ervaring in huis om deze diversiteit aan branches van dienst te kunnen zijn. Wel is er de keuze gemaakt voor B2B-bedrijven als doelgroep en niet voor B2C-bedrijven, aangezien KVW het beste is in haar dienstverlening aan dit soort bedrijven.

DMU-samenstelling

Als B2B-bedrijf beïnvloed je niet de gehele organisatie, maar slechts de personen die de inkoopbeslissing nemen. Door de diversiteit aan organisaties is er geen generaliseerbare DMU-samenstelling te maken. Er is per geïnterviewde organisatie achterhaald wie er daar in het inkoopbeslissingsproces participeren.

Zoals te lezen, is ervoor gekozen te richten op twee criteria: grootte en geografie.
Daarnaast is de keuze gemaakt voor B2B-bedrijven. De exacte doelgroep is hierdoor te omschrijven als 'B2B-bedrijven uit het klein-MKB in Zuidoost-Brabant'.

4.2 Conclusies kwalitatieve interviews

Er zijn kwalitatieve interviews gehouden met tien organisaties uit de doelgroep.
De opgestelde interviewvragen zijn in bijlage 3.2 (potentiële klanten) en 3.3 (huidige klanten) weergegeven. De vijf onderwerpen waarin het interview is ingedeeld, zijn hieronder benoemd.

- Communicatie in de organisatie
- Informatiebehoefte van de doelgroep
- Oriëntatieproces van de doelgroep
- Motieven van de doelgroep
- Rollen en machtsverhoudingen bij de doelgroep

De onderste vier onderwerpen hebben betrekking op het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau. Per onderwerp zijn er conclusies geschreven.
Naar deze vier onderwerpen is tevens deskresearch gedaan. De conclusies uit dit gedane deskresearch worden vergeleken met de conclusies die hierover uit de interviews zijn gekomen.

In bijlage 3.6 zijn al deze conclusies uitgebreid beschreven. In dit onderdeel zijn de belangrijkste conclusies van de kwalitatieve interviews puntsgewijs weergegeven. Deze hebben betrekking op de onderwerpen die over het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau gaan. Tevens worden de kansen en bedreigingen die hieruit voortkomen besproken.

• Informatiebehoefte van de doelgroep
Aan wat voor soort informatie is er bij de doelgroep behoefte bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?

- Een aantal keer: ervaringen van het eigen netwerk met een bepaald reclamebureau, en referenties.
- Verder: prijs, kwaliteit en/of marktaandeel, of ze creatief, betrouwbaar, flexibel en/of proactief zijn, of er een 'klik' is, en of ze de visie van de organisatie goed naar buiten kunnen communiceren.

• Oriëntatieproces van de doelgroep
Hoe verloopt het oriëntatieproces van de doelgroep bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?

- Binnen het eigen netwerk en via referenties.
- Een persoonlijk gesprek met het reclamebureau is nodig voor het te weten komen van de meerderheid van de gewenste informatie.
- Voorafgaand aan de benadering van het bureau wordt door de meesten het internet, en met name de corporate website, als aanvullend kanaal gebruikt.

• Motieven van de doelgroep
Wat zijn de motieven van de doelgroep bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?

- De organisaties zonder reclamebureau: voornamelijk een goed gevoel dat ze erbij moeten krijgen.
- De organisaties met reclamebureau: voornamelijk zaken zoals kwaliteit, creativiteit, de visie van de organisatie goed naar buiten kunnen communiceren en prijs.
- Professionaliteit, proactiviteit en samenwerking.
- Andere mogelijke aspecten: betrokkenheid, service, en het nakomen van afspraken.
- Het persoonlijke aspect is (erg) belangrijk. Er is vaak sprake van een zekere gunfactor.

De door het reclamebureau te verlenen diensten
- De helft van de organisaties: afhankelijk van wat er op dat moment in de organisatie speelt en welk doel ze daarbij heeft.

- De ene helft van de organisaties die hier een duidelijker idee over heeft: communicatiestrategie. Hierbij willen ze weten wat ze al dan niet zelf kunnen managen.
- De andere helft van de organisaties die hier een duidelijker idee over heeft: full service bureau. Een goede communicatiestrategie voor de organisatie kan hierbij eveneens gewenst zijn.
- Een enkele keer: online marketing.
- De doelgroep heeft sturing nodig in haar communicatie.

• **Rollen en machtsverhoudingen bij de doelgroep**
Welke rollen en machtsverhoudingen zijn er bij de doelgroep bij het inkoopbeslissingsproces omtrent de keuze voor een bepaald reclamebureau?

- In principe neemt altijd de directie of het bestuur de uiteindelijke beslissing. Daarnaast doorloopt deze meestal ook het hele proces.
- Indien er een afdeling is die (onder andere) zaken met betrekking tot communicatie verzorgt, speelt deze ook een rol in dit proces. Echter, dan met name in de oriëntatiefase.
- Aan het begin van dit proces wordt er (eventueel) om suggesties gevraagd bij de medewerkers voor reclamebureaus.

Kans of bedreiging?
Vormen bovenstaande conclusies kansen of bedreigingen voor KVW?

Informatiebehoefte van de doelgroep
Op de ervaringen van het eigen netwerk na, kan KVW de doelgroep voorzien in de door haar gewenste informatie. Zo heeft het bureau referenties op haar corporate website staan. Deze werden in de interviews een aantal keer genoemd en worden ook belangrijk gevonden, waardoor dit een kans is.

Oriëntatieproces van de doelgroep
Dat de doelgroep binnen haar eigen netwerk op zoek gaat naar een reclamebureau, vormt een bedreiging. Immers, KVW is waarschijnlijk niet heel bekend in dit netwerk. Dit is echter wel nodig om in aanmerking te kunnen komen.

Veel van de organisaties kijken niet naar de Social Media van reclamebureaus. Echter, sommigen doen dat wel. Bovendien zal dit in de toekomst naar verwachting door meerderen worden gedaan. Hierdoor vormt dit toch een bedreiging. KVW is namelijk in het bezit van een Facebook- en LinkedInprofiel. Echter, deze bevatten geen tot weinig informatie en worden niet actief gebruikt.

Motieven van de doelgroep
De zaken waarop de organisaties ‘toetsen’, kan KVW waarmaken. Dit vormt een kans.
Natuurlijk heeft niet iedereen precies dezelfde optiek over wat creatief of professioneel is, maar over het algemeen kan wel gesteld worden dat KVW aan de genoemde zaken voldoet.

Het belangrijk gevonden persoonlijke aspect, vormt tevens een kans voor KVW. Zoals in bijlage ‘2.3 Kerncompetenties’ aangegeven, zijn zij erg vriendelijk in de omgang en kunnen ze klanten goed op hun gemak stellen. Hun persoonlijke aanpak brengt een informele sfeer met zich mee.
Daarnaast zijn ze nuchter en benaderbaar, waardoor er gemakkelijker een ‘klik’ kan ontstaan.

Het gebrek aan kennis op het gebied van communicatie bij de B2B-inkopers en de onwetendheid over wat het reclamebureau voor hun organisatie moet kunnen doen, kan een bedreiging vormen.
Dit omdat dit onwetendheid met betrekking tot het belang en nut van het inschakelen van een reclamebureau met zich mee kan brengen. Dit vereist proactiviteit en overtuigingskracht van KVW.

Door het gebrek aan kennis op dit gebied en de onwetendheid over de te verlenen diensten, heeft de doelgroep hierin sturing nodig. Dit vormt dan weer een kans voor het reclamebureau.

KVW kan in een communicatiestrategie voorzien, wat daardoor een kans is. Daarnaast zijn ze ook een full service reclamebureau. Online marketing wordt daarbij wel steeds meer in dit complete pakketje verwacht. Ondanks de diensten die KVW momenteel verleent, vormt de behoefte aan online marketing een kans. Dit zorgt namelijk voor vraag naar de diensten van een bureau. De mogelijkheid om dit in de toekomst te kunnen bieden, is er bij KVW.

Rollen en machtsverhoudingen bij de doelgroep

Het niet complex zijn van de DMU-samenstelling van de meeste organisaties, is een kans voor KVW. Het komt er over het algemeen op neer dat de directie of het bestuur bereikt dient te worden.

Van de andere kant vormt het bereiken zelf dus wel een bedreiging. Dit omdat KVW waarschijnlijk niet heel bekend is in het netwerk van de doelgroep.

4.3 Ontwikkelingen bij de doelgroep

Naast het doen van kwalitatieve interviews is er door middel van deskresearch gekeken wat er verder bij de doelgroep speelt. Deze ontwikkelingen zijn vergeleken met de conclusies uit de interviews. Ten slotte zijn de kansen en bedreigingen die hieruit voortkomen besproken.

Afname in uitbesteding van de communicatie bij B2B-bedrijven

B2B-bedrijven schakelen voor hun marketing- en arbeidsmarktcommunicatie steeds minder vaak een reclamebureau in. Er wordt steeds meer zelf gedaan en zelf gezocht naar de dialoog met de klant. Dit mede vanwege de economische crisis, waardoor bedrijven in hun reclame-uitgaven zijn gaan snijden. Daarnaast zijn de mogelijkheden online laagdrempelig en worden dan ook volop benut. Deze bedrijven hebben steeds vaker online specialisten in huis.

Wanneer reclamebureaus hun kansen niet pakken, zal deze ontwikkeling ze langzaam uit de keten drukken (Media voor Vak en Wetenschap, 2012). Wanneer de communicatie wel wordt uitbesteed, wordt er steeds minder vaak een beroep gedaan op echte professionals die creatieve kwaliteit inbrengen. Dit vanwege het onder druk staan van prijzen en krappe tijdslijnen (Rabobank, 2012).

Vergelijking van bovenstaande ontwikkeling met conclusies kwalitatieve interviews

Uit de interviews onder de doelgroep kon niet worden opgemaakt dat er sprake is van een afname in uitbesteding van de communicatie. De organisaties die geen of weinig gebruik maken van de diensten van een bureau, deden dat voorheen niet anders. De genoemde redenen hiervoor hebben geen betrekking op een beperkt budget.
Het minder uitbesteden van de communicatie als gevolg van de economische crisis is dus niet echt het geval. Dit sluit echter niet uit dat bij de organisaties een eventueel gebrek aan budget toch meespeelt in het überhaupt niet of weinig uitbesteden van hun communicatie. ‘Prijs’ is namelijk iets wat toch nog een aantal keer is genoemd als motief bij de keuze voor een bepaald reclamebureau.

Stijgende behoefte aan content marketing, een crossmediaal concept en relevante resultaatinzichten bij B2B-bedrijven

Daarnaast wordt er aan reclamebureaus om een structureel ander aanbod gevraagd. Een relevant ‘umfeld’ en ‘platte’ advertentieruimte aanbieden is niet meer genoeg. Vanwege de ruime keuze in kanalen vandaag de dag, wordt van reclamebureaus verwacht verder te gaan in hun propositie.

Belangrijke behoeftes van de B2B-bedrijven liggen rond content marketing: de inbreng van een inhoudelijke boodschap, die tevens commercieel is, binnen redactionele inhoud.
Verder is er vraag naar een crossmediaal concept, het liefst vanuit een sterk merk.
Ook het inzicht krijgen in direct resultaat van de boodschappen valt onder de wensen van deze bedrijven (Media voor Vak en Wetenschap, 2012).
In bijlage 3.7 zijn de doelstellingen van B2B-bedrijven met daarbij hun voorkeur voor online getoond.

Vergelijking van bovenstaande ontwikkeling met conclusies kwalitatieve interviews
De behoefte aan bepaalde diensten van een reclamebureau is volgens de helft van de organisaties afhankelijk van wat er op dat moment in de organisatie speelt en welk doel ze daarbij heeft. Bijvoorbeeld, een organisatie heeft te maken met klantafname en wil hierop inspelen door de klantenbinding te verbeteren. In dat geval wil de organisatie dat een reclamebureau haar diensten kan leveren waarmee dat doel kan worden bereikt. Wanneer de organisatie nieuwe klanten aan zou willen trekken, zouden andere diensten worden verlangd.

Daarnaast is er ook deels onwetendheid op het gebied van communicatie. Hierdoor zijn de behoeftes aan content marketing, een crossmediaal concept en relevante resultaatinzichten niet genoemd. Echter, dit wil niet zeggen dat het niet gewenst is.

Stijgende behoefte aan een communicatiestrategie bij B2B-bedrijven
Door de economische crisis vinden er veel veranderingen in organisaties plaats. Hierdoor ontstaat de behoefte aan het opnieuw bekijken van hun bedrijfsprofiel en het opstellen van een daarbij passende communicatiestrategie. Zo ook bij de doelgroep van KVW.
Het nieuwe profiel en communicatieproblemen boven tafel krijgen, is vooral in deze tijd van crisis nodig. Daarnaast maken veel organisaties de fout dat ze ongefundeerd meteen naar communicatie-middelen grijpen. Dat ze hiermee de plank misslaan, zien zij dan ook steeds meer in (KVW, 2013).

Vergelijking van bovenstaande ontwikkeling met conclusies kwalitatieve interviews
Er werd in de interviews inderdaad aangegeven een goede communicatiestrategie te willen.

Verschuiving van de middelen naar online bij B2B-bedrijven
Uit een rapport over de mediabestedingen van B2B-bedrijven in 2012-2013 (Media voor Vak en Wetenschap, 2012) komt naar voren dat bij B2B-bedrijven de uitgangspunten veranderen.
Ze denken niet meer in kanalen, maar in een campagnestrategie die wordt uitgevoerd over de verschillende kanalen heen. Directe, effectieve interactie met de doelgroep is wat ze wensen.

De mogelijkheid tot conversie, interactie en targeting is waar de online media, met daarin met name Social Media, hun populariteit vooral aan te danken hebben. Dit met het gevolg dat er een verschuiving plaatsvindt van de middelen naar online.
Een rapport over de kansen van Social Media voor B2B-bedrijven (VeldMerk, 2010) toont dat het budget voor online communicatie steeds meer toeneemt. Twee derde van de Nederlandse bedrijven verwacht dan ook dat haar eigen Social Media activiteiten (sterk) zullen toenemen. Geen enkel bedrijf gaat uit van een daling van deze activiteiten.

Door deze ontwikkeling veranderen de eisen van de B2B-inkopers aan reclamebureaus aanzienlijk. Doordat steeds meer organisaties online specialisten in huis hebben, vermindert de behoefte aan extern strategisch advies. Echter, wanneer een organisatie geen online specialist in dienst heeft, is er wel externe expertise en advisering gewenst.
Social Media worden namelijk voor de gewenste interactie en dialoog met de doelgroep als een geschikt middel gezien, maar veel organisaties zijn op dit terrein nog zoekende. Ze weten in grote lijnen wat er speelt, maar zijn nog erg onbekend met waar ze hun geld het beste in kunnen investeren (Media voor Vak en Wetenschap, 2012).

De toegevoegde waarde van Social Media voor B2B-bedrijven verschilt per markt en organisatie. Er zijn wel wat terreinen te benoemen waarop Social Media een bijdrage kan leveren. Bijvoorbeeld bij de beïnvloeding tijdens het inkoopproces, leadgeneratie, marktonderzoek, innovatie, werving van gekwalificeerd personeel, reductie in marketinguitgaven en het realiseren van concurrentievoordeel. Ten slotte heeft de zakelijke markt met het gebruik van Social Media de uitgelezen mogelijkheid de relatie te versterken met bestaande en potentiële klanten (VeldMerk, 2010).

In bijlage 3.7 zijn het huidige en toekomstige gebruik van verscheidene online kanalen bij B2B-bedrijven getoond.

Vergelijking van bovenstaande ontwikkeling met conclusies kwalitatieve interviews
De helft van de organisaties heeft enigszins een idee over welke diensten het reclamebureau voor hen moet kunnen verlenen. Er is behoefte aan een communicatiestrategie. Hierbij willen ze weten wat ze al dan niet zelf kunnen managen.

Deze organisaties denken hierbij niet puur in kanalen, maar in een samenhang van middelen waardoor synergie ontstaat. De online kanalen die hierin een steeds grotere rol beginnen te spelen, werden niet heel vaak genoemd. Veel van de geïnterviewde organisaties blijken niet veel ervaring te hebben met Social Media. Hoogstwaarschijnlijk hierdoor weten ze er niet echt raad mee en/of zien ze er de mogelijke voordelen niet van in.

Echter, de stijging van online marketing en de behoefte daaraan bij bedrijven zet zich nog steeds door. De geïnterviewden hebben geen online specialist in dienst en zijn op dit terrein nog duidelijk zoekende. Externe expertise en advisering met betrekking hiertoe kan dan ook (in de toekomst) zeer gewenst zijn.

Kans of bedreiging?
Vormen bovenstaande ontwikkelingen kansen of bedreigingen voor KVW?

Afname in uitbesteding van de communicatie bij B2B-bedrijven
De ontwikkeling dat steeds meer B2B-bedrijven hun communicatie niet (meer) uitbesteden (aan de echte professionals), is uiteraard een bedreiging voor KVW. Dit heeft namelijk gevolgen voor de vraag naar de diensten van het reclamebureau.

Verschuiving van de middelen naar online bij B2B-bedrijven
KVW kan in communicatie via meerdere kanalen voorzien. Dat B2B-bedrijven gaan denken in een campagnestrategie die wordt uitgevoerd over de verschillende kanalen heen, vormt dus een kans.

Net zoals bij de behoefte aan online marketing gezegd, vormt het verschuiven van de middelen naar online bij B2B-bedrijven een kans. De behoefte aan extern advies op dit gebied zorgt voor vraag naar de diensten van een bureau. De mogelijkheid om dit in de toekomst te kunnen bieden, is er bij KVW.

De ontwikkeling van Social Media marketing hierin brengt ook een kans met zich mee. Social Media levert voor B2B-bedrijven toegevoegde waarde. Niet alleen haar doelgroep, maar ook KVW behoort tot de B2B-bedrijven. Aangezien het reclamebureau nog geen profijt heeft van deze toegevoegde waarde, valt hier nog winst te behalen.
Wat er overigens precies wordt verstaan onder ‘Social Media’ en ‘Social Media marketing’ is in bijlage ‘1.3 Verklarende woordenlijst’ te lezen.

Stijgende behoefte aan content marketing, een crossmediaal concept en relevante resultaatinzichten bij B2B-bedrijven
Hierin kan KVW voorzien, waardoor dit een kans vormt.

Stijgende behoefte aan een communicatiestrategie bij B2B-bedrijven
Ook deze ontwikkeling vormt een kans. Simpelweg omdat KVW goed in deze behoefte kan voorzien.

5| Concurrentenanalyse

In dit tweede onderdeel van de externe analyse wordt het andere gedeelte van de meso-omgeving, de concurrenten van KVW, in kaart gebracht. Allereerst is aangegeven wie er onder de concurrenten kunnen worden geschaard. Vervolgens is er onderzoek gedaan naar ontwikkelingen die zich bij deze concurrenten voordoen. Verder zijn er een aantal belangrijke concurrenten nader onderzocht met betrekking tot hun positionering en communicatie. Immers, "het is belangrijk te weten wie de concurrenten zijn en welke posities zij claimen" (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 117).
Deze analyse is uitgevoerd door middel van desk- en fieldresearch.

5.1 Concurrenten

Bij de geïnterviewde organisaties uit de doelgroep is er verdeeldheid over het gewenste dienstenpakket van een reclamebureau en wat er van een bureau wordt verwacht. De helft gaf aan dat dit voor hen afhangt van wat er op dat moment in de organisatie speelt en welk doel ze daarbij heeft. Van de organisaties die hier al een duidelijker idee over hadden, willen een paar de inhoud van hun communicatie in eigen huis houden en slechts de uitvoering uitbesteden. Anderen vragen om een communicatiestrategie. Ook wordt door sommigen een full service bureau verlangd.

Door deze onderlinge verschillen is de concurrentie niet op basis van het dienstenpakket te categoriseren. Voor de een kan namelijk een ZZP'er de behoeftes vervullen door bijvoorbeeld slechts een advertentie te verzorgen. De ander wil een reclamebureau dat alles in huis heeft, zodat de organisatie voor al haar uitbestede communicatie één aanspreekpunt heeft.
Bij het onderzoek naar ontwikkelingen die zich bij de concurrenten voordoen, wordt er hierdoor erg breed gekeken. Van ZZP'er die zich concentreert op bijvoorbeeld online marketing tot full service reclamebureau, en alles daar tussenin. In het vervolg wordt hierover gesproken als de 'reclamebranche'.

Naast deze concurrentie binnen de branche is er ook sprake van concurrentie buiten de branche.
Uit de interviews is namelijk gebleken dat sommige organisaties (een gedeelte van) hun communicatie bewust voor eigen rekening nemen. Hierdoor zijn de interne marketing- en communicatieafdelingen van de klanten ook als (indirecte) concurrenten te benoemen.
Echter, er is alleen onderzoek gedaan naar bureaus. Immers, een organisatie heeft kortweg twee opties met betrekking tot zijn werkzaamheden omtrent communicatie; deze intern houden of uitbesteden. KVW kan een organisatie in principe alleen als klant aantrekken wanneer deze besluit externe diensten in te schakelen, en in dit geval zijn andere bureaus concurrentie.

5.2 Ontwikkelingen bij de concurrenten

Door middel van deskresearch is er gekeken wat er allemaal bij de concurrenten speelt. Daarbij zijn de kansen en bedreigingen besproken die uit deze ontwikkelingen voortkomen.

Concurrentieverloop

Vanwege de economische crisis hebben veel reclamebureaus werknemers ontslagen en daarnaast hun tarieven verlaagd om te overleven. Veel van deze ontslagen personen zijn als ZZP'er verder gegaan. Dit heeft voor een forse stijging van organisaties in de reclamebranche gezorgd. (The Best Business Development Institute, 2011). Verder denkt vrijwel iedereen met de komst van de nieuwe technologie de rol van marketeer, schrijver en uitgever te kunnen vervullen (Rabobank, 2012).

De branche bestaat momenteel uit ruim 25.000 reclamebureaus en 1.000 communicatiebureaus, waarin het aandeel van ZZP'ers is gestegen tot 81% (CBS, 2012).

Aantal ondernemingen (x 1)

	2007	2008	2009	2010	2011	2012
Reclamewezen	18.980	20.370	22.355	23.625	24.780	26.480

Bron: CBS

Concurrenten verlagen hun tarieven
Uit '4.2.1 Ontwikkelingen bij de doelgroep' kwam naar voren dat mede door de komst van de economische crisis B2B-bedrijven in hun reclame-uitgaven zijn gaan snijden. Hierdoor schakelen ze minder snel een reclamebureau voor hun communicatie in. Door deze ontwikkeling, en door de toename van het aantal aanbieders, zijn de tarieven in de reclamebranche flink onder druk komen te staan (Rabobank, 2012).

Toename van het dienstenaanbod in online marketing onder concurrenten
Met de dag breiden het internet, smartphones en tablet-pc's en hun mogelijkheden zich verder uit. Dit met het gevolg dat voornamelijk webbureaus als paddenstoelen uit de grond schieten. Deze lijken echter allemaal erg veel op elkaar. Daarnaast willen ze puur hun diensten verkopen, ongeacht of dat echt bij de organisatie en haar doelgroep past. Veel van de ZZP'ers die zich aan de reclamebranche hebben toegevoegd, bieden online marketingdiensten aan. Daarnaast hebben ook steeds meer grotere bureaus dit in hun dienstenpakket zitten (KVW, 2012).

Kans of bedreiging?
Vormen bovenstaande ontwikkelingen kansen of bedreigingen voor KVW?

Concurrentieverloop
Deze ontwikkeling vormt van de ene kant een bedreiging, maar van de andere kant ook een kans. Het is maar net of een potentiële klant de voorkeur geeft aan een ZZP'er of een groter bureau.

Een bedreiging doordat het aantal organisaties in de reclamebranche, en daarmee concurrenten, toeneemt. Deze toename bestaat dus grotendeels uit ZZP'ers.

Een kans doordat de reclamebureaus die medewerkers ontslaan minder sterk worden door de afname van kennis en ervaring in hun organisatie. Sommigen gaan zelfs failliet. Deze bureaus zijn over het algemeen gelijksoortig aan KVW. Deze mindering in of verzwakking van soortgelijke bureaus is uiteraard voordelig. Dit omdat de concurrentie afneemt wanneer een potentiële klant op zoek gaat naar een full service reclamebureau.

Concurrenten verlagen hun tarieven
Dit is uiteraard een bedreiging voor KVW. Om het hoofd boven water te kunnen blijven houden, moet hierin worden meegegaan. Dit heeft het logische gevolg dat de omzetten zelfs bij een gelijkblijvende vraag dalen.

Toename van het dienstenaanbod in online marketing onder concurrenten
Dat er bij de meeste van de geïnterviewde organisaties nog geen duidelijke behoefte te bespeuren is met betrekking tot online marketing, wil niet zeggen dat dit binnenkort nog zo zal zijn.

De stijging van online marketing en de behoefte daaraan bij bedrijven zet zich namelijk nog steeds door. Als reclamebureau kom je hier simpelweg niet onderuit.

Dat het aantal bureaus die al kunnen voorzien in deze diensten steeds meer toeneemt, vormt over het algemeen dan ook een bedreiging voor KVW. Hierbij moet wel een onderscheid worden gemaakt tussen de webbureaus die zich puur hiermee bezig houden en de full service reclamebureaus die dit als onderdeel van hun dienstenpakket hebben.
Namelijk, de eersten kunnen in principe alleen dat en dus niet het strategisch meedenken met de organisatie. De tweede groep heeft echter alles in huis en vormt daardoor wel een grote bedreiging. Uiteraard hangt het uiteindelijk af vanaf wat de potentiële klant precies wil.

Dat er steeds meer webbureaus worden opgericht die de technische uitvoering van websites in huis hebben, vormt daarentegen ook een kans voor het reclamebureau. Dit omdat de flinke toename van deze bureaus voor meer onderlinge concurrentie zorgt, waardoor ze in deze strijd hun tarieven verlagen. Wanneer KVW een website heeft ontworpen en een bureau in wil schakelen voor de technische realisatie hiervan, kan dat hierdoor voor erg lage prijzen.

5.3 Conclusies onderzoek belangrijke concurrenten

Er is online nader onderzoek gedaan naar een zestal belangrijke concurrenten. Deze zijn aan de hand van enkele punten geanalyseerd. Deze hebben betrekking op hoe zij zichzelf positioneren en hoe zij communiceren. Daarnaast zijn de concurrenten getoetst op zaken die de doelgroep belangrijk vindt bij een reclamebureau. Hieronder zijn deze punten benoemd.

- Positionering
- Dienstenaanbod
- Samenwerking met de klant
- Visie van de klant uit kunnen dragen
- In een communicatiestrategie kunnen voorzien
- Corporate website
- Social Media

Per onderzocht punt zijn er conclusies geschreven. In dit onderdeel zijn deze te lezen. Ook komen de kansen en bedreigingen die hieruit voortkomen aan bod. In bijlage 4.1 is de complete analyse van deze concurrenten weergegeven.

• Positionering

De positioneringen van de onderzochte concurrenten blijken niet eens zo op elkaar te lijken. Creatief, klantgericht en resultaatgericht komen vaker voor, maar verder zit er redelijk wat verschil in. Hierbij hebben twee concurrenten het in hun positionering niet over henzelf, maar alleen over hun diensten.

Hoe deze onderzochte concurrenten zich positioneren komt over het algemeen wel overeen met de uitstraling van hun corporate website en de teksten die daarop staan.

Wat betreft de mate van onderscheidenheid liggen de concurrenten zeker niet op één lijn. Daarnaast is de ene positionering duidelijk scherper dan de ander.

Zoals gezegd, zijn hun positioneringen toch wel verschillend, op een paar dingen na. De zaken die voor de doelgroep relevant zijn, worden door deze concurrenten wel genoemd. Iedereen heeft daarin zijn eigen mix.

KVW positioneert zichzelf als ontzorger, een creatief en gemotiveerd team, dat gaat en staat voor korte en duidelijke communicatie en klantgericht zijn. In de pay-off worden de specialisaties concept, creatie en communicatie benadrukt. Dit alles onder de propositie: ‘totaaloplossingen zonder omwegen’. Niets hiervan is onderscheidend van de concurrenten.

• **Dienstenaanbod**
De onderzochte concurrenten kunnen een heleboel verschillende diensten verlenen. De klant zal bij hen voor (vrijwel) al zijn communicatie terecht kunnen.
Daarnaast kan de ruime meerderheid ook voorzien in online marketing.

• **Samenwerking met de klant**
Twee van de zes onderzochte concurrenten laten blijken dat er sprake is van samenwerking met de klant. Bij de anderen komt dit niet naar voren. Zij hebben het meer over wat zij zelf allemaal kunnen, zonder te laten merken de klant in het proces te betrekken.

• **Visie van de klant uit kunnen dragen**
De helft van de onderzochte concurrenten geven aan te willen weten wie de klant of het merk en haar visie is. Vanuit daar wordt er gehandeld.

• **In een communicatiestrategie kunnen voorzien**
Wederom de helft van de concurrenten laat blijken dat zij in een communicatiestrategie kunnen voorzien. Ze geven advies over welke middelen het beste bij de klant (en haar doelgroep) passen.

• **Corporate website**
Slechts één van de onderzochte concurrenten heeft aanbevelingen op haar website staan.
De doelgroep vindt referenties erg belangrijk. Deze op je website tonen werkt dan ook in je voordeel.

De websiteteksten zijn bij de meesten kort en duidelijk en voldoen in principe aan de door de doelgroep gewenste 'Jip en Janneketaal'. Ook doen ze over het algemeen zelfverzekerdheid blijken. De teksten zijn bij de helft van de concurrenten informeel en persoonlijk. Ludiek en speels zijn ze maar bij een enkeling. Uit de teksten van sommigen blijkt ook enige streberigheid.

De corporate website van de helft van de onderzochte concurrenten straalt persoonlijkheid en enige openheid uit. Over het algemeen zijn ze modern. De een wat meer naar de kleurrijke, hippe kant.
De ander wat meer strak en futuristisch.

Slechts één van de onderzochte concurrenten heeft een mobielvriendelijke website.

Twee van de zes hebben op hun website (enige vorm van) video. Dit trekt de aandacht en biedt meerdere voordelen. Hier wordt in 'H6 Algemene trends en ontwikkelingen' verder op ingegaan.

• **Social Media**
Alle onderzochte concurrenten zijn in het bezit van een account op Twitter. Daarnaast hebben ze bijna allemaal een LinkedIn-profiel en Facebookpagina. Verder is de helft aanwezig op Google+.

De meeste concurrenten hebben op hun corporate website Social Media buttons van (de meeste van) de door hen gebruikte Social Media staan. Twee geven daarnaast de timeline van hun geposte Tweets op de website weer.

Over het algemeen zijn de onderzochte concurrenten redelijk actief op Twitter en niet echt actief op Facebook. Wat Google+ betreft, zit er verschil in. Daarnaast hebben ze over het algemeen ook redelijk wat volgers en likes op de verschillende Social Media.

Zoals in de doelgroepanalyse te lezen, is LinkedIn onder B2B-bedrijven het meest populair. Daarnaast zouden Twitter en Facebook veel worden ingezet. Dit komt dus vrij overeen met dit onderzoek onder de concurrenten.

Kans of bedreiging?
Vormen bovenstaande conclusies kansen of bedreigingen voor KVW?

Positionering
De positioneringen van de onderzochte concurrenten zijn niet allemaal even relevant, onderscheidend, scherp of origineel. Hierdoor kan er moeilijk over een kans of bedreiging worden gesproken met betrekking hiertoe.

Dienstenaanbod
In de kwalitatieve interviews werd aangegeven dat er behoefte is aan een full service reclamebureau. Zoals gezegd, neemt daarnaast de stijging van de behoefte aan online marketing steeds meer toe. De meeste onderzochte concurrenten voldoen hieraan en kunnen hierin voorzien, wat een bedreiging vormt voor KVW.

Samenwerking met de klant
Zoals uit de kwalitatieve interviews blijkt, is samenwerking voor de doelgroep belangrijk. Dat slechts twee van de zes onderzochte concurrenten dit laat blijken, vormt een kans.

visie van de klant uit kunnen dragen
Daarnaast wil de doelgroep dat het reclamebureau haar visie uit kan dragen. De helft van de onderzochte concurrenten laat dit blijken. Drie van de zes is op zich niet veel, wat als een kans kan worden gezien.

In een communicatiestrategie kunnen voorzien
Verder is er bij de doelgroep behoefte aan een goede communicatiestrategie. Net zoals bij het uitdragen van de visie van de klant laat de helft dit blijken. Wederom is drie van de zes op zich niet veel, waardoor het als een kans kan worden gezien.

Corporate website
Slechts één van de onderzochte concurrenten heeft referenties op haar website staan. Ook bij KVW is hier sprake van. Echter, niet in de vorm van geschreven aanbevelingen. De doelgroep vindt referenties belangrijk. Dat bijna geen enkele onderzochte concurrent deze op haar website heeft, is een kans.

De meerderheid van de corporate websites van de onderzochte concurrenten voldoen over het algemeen aan wat de doelgroep (hierbij) belangrijk vindt. Dit vormt een bedreiging.

Social Media
In vergelijking met KVW zijn de onderzochte concurrenten vrij actief op verschillende Social Media. Zoals in de doelgroepanalyse gezegd, levert Social Media voor B2B-bedrijven toegevoegde waarde. Het is een bedreiging dat ze dit niet voor KVW doen, maar wellicht wel voor haar concurrenten.

6| Algemene trends en ontwikkelingen

In dit laatste onderdeel van de externe analyse wordt de macro-omgeving van KVW in kaart gebracht. Er is gekeken naar relevante trends en ontwikkelingen in de maatschappij als geheel, zodat hier in de toekomst op in kan worden gespeeld. De macro-omgeving is onder te verdelen in een demografische, economische, politiek-juridische, ecologische, technologische en sociaal-culturele omgeving. Factoren die in deze omgevingen spelen, kunnen van invloed zijn op de organisatie (Verhage, 2010, p. 127). Voor KVW zijn alleen enkele economische, technologische en politiek-juridische factoren relevant. Deze worden hieronder nader toegelicht. Deze analyse is uitgevoerd door middel van deskresearch.

6.1 Economische factoren

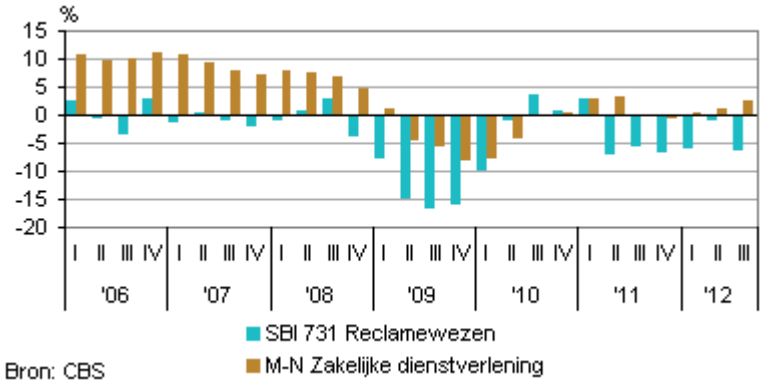
Door de komst van de economische crisis heeft men in Nederland veel nadelige gevolgen ondervonden. Naar verwachting zal er nog jaren rekening moeten worden gehouden met deze magere economische tijden, aldus president Klaas Knot van De Nederlandsche Bank (Nu.nl, 2012). De zaken die het gevolg zijn van deze recessie en relevant zijn voor KVW, worden hieronder toegelicht. Tevens worden de kansen of bedreigingen besproken die ze voor het reclamebureau vormen.

Nederlands bedrijfsleven snijdt in haar reclame-uitgaven

De komst van de economische crisis leidde ertoe dat het Nederlandse bedrijfsleven flink het mes in haar reclame-uitgaven ging zetten (Intermediair, 2012). Organisaties doen steeds meer zelf hun communicatie. Ze schakelen niet meer of in mindere mate een externe specialist in, zoals gezegd in de doelgroepanalyse.

In de concurrentenanalyse is aangegeven dat deze mindering in vraag naar extern advies er daarnaast voor gezorgd heeft dat veel reclamebureaus werknemers hebben ontslagen. Ook hebben zij hun tarieven verlaagd om te overleven. Veel van deze ontslagen personen zijn als ZZP'er verder gegaan. Dit heeft geleid tot een forse stijging van organisaties in de reclamebranche. Deze toename van aanbieders, en daarmee concurrenten, heeft voor nog meer druk op de tarieven gezorgd.

De mindering in vraag naar diensten van reclamebureaus en de uiteindelijk daardoor verlaagde tarieven in de branche, hebben als logisch gevolg dat de omzetten in de reclamebranche flink zijn gedaald. In het derde kwartaal van 2012 daalde de omzet in de branche met 6,5% ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder. Hiermee behoren reclamebureaus momenteel tot de branches onder de zakelijke dienstverlening die het slechts presteren in ons land (CBS, 2012).



Bron: CBS

Sterke behoefte aan transparantie van organisaties en de media

De economische crisis heeft in de samenleving voor een deuk in het vertrouwen in organisaties en de media gezorgd. Dit groeiende wantrouwen heeft als gevolg dat ook communicatieprofessionals en hun organisaties meer dan ooit worden gedwongen verantwoording af te leggen en transparant te zijn (Betteke van Ruler, 2012).

Ontstaan van flexibele netwerken in de reclamebranche, die elkaar in expertise aanvullen
In tijden van crisis wordt er flexibiliteit gevraagd in de reclamebranche. Om te overleven worden de vaste kosten in de branche gereduceerd en wil men flexibiliteit in personeel. Hierdoor ontstaan steeds vaker flexibele netwerken die elkaar in expertise aanvullen (Fleur de Bruijn (Intermediair), 2012).

Door middel van specialisatie en samenwerking ontstaan er netwerken om de klanten optimaal van dienst te kunnen zijn (Rabobank, 2012). De voortschrijdende technologische ontwikkelingen spelen hier ook een grote rol in. Deze komen in '6.2 Technologische factoren' aan bod. De werkzaamheden en werkwijze veranderen door de toename van mogelijkheden van communicatiedeskundigen en de veranderende wensen van de klanten.

Doordat er veel meer keuze is in communicatiemiddelen, kan de doelgroep nu heel precies bereikt worden. Hiervoor is overigens wel specialistische kennis nodig. Echter, een bureau dat uitblinkt in één ding is over het algemeen niet waar de klant naar op zoek is. Men wil een bureau met het hele pakket, op hoog niveau. Verwachting voor de toekomst is dan ook het in een netwerk combineren van specialiteiten (Fleur de Bruijn (Intermediair), 2012).

Kans of bedreiging?
Vormen bovenstaande trends en ontwikkelingen kansen of bedreigingen voor KVW?

Nederlands bedrijfsleven snijdt in haar reclame-uitgaven
Deze ontwikkeling is voor KVW uiteraard een bedreiging. Immers, het reclamebureau maakt deel uit van de slecht presterende reclamebranche en heeft dan ook last van afname in omzet.

Sterke behoefte aan transparantie van organisaties en de media
Deze trend kan als een kans worden gezien voor KVW. Zoals in bijlage '2.7 Kernwaarden' aangegeven, is het reclamebureau zowel binnen de organisatie als naar buiten toe erg transparant. Bepaalde zaken open en bloot op tafel leggen, wordt door bijna geen enkel ander bedrijf gedaan. Deze openheid wordt door klanten uiteraard zeer gewaardeerd. Hierdoor heeft KVW op dit gebied een voorsprong op andere organisaties en kan dit dan ook eventueel uitbuiten.

Ontstaan van flexibele netwerken in de reclamebranche, die elkaar in expertise aanvullen
Omdat KVW dit zelf al doet, vormt deze ontwikkeling voornamelijk een bedreiging. Zo werkt het reclamebureau bijvoorbeeld met andere partijen samen die voor haar de technische realisatie van bepaalde zaken uitvoeren, zodat KVW dit haar klanten ook kan bieden. Wanneer steeds meer bureaus dit eveneens gaan doen en daardoor sterker worden, is dit uiteraard een bedreiging voor het reclamebureau.

6.2 Technologische factoren
Het internet, smartphones en tablet-pc's en hun mogelijkheden breiden zich met de dag verder uit. De zaken die het gevolg hiervan zijn en relevant zijn voor KVW, worden hieronder toegelicht. Vervolgens worden de kansen of bedreigingen besproken die ze voor het reclamebureau vormen.

Continue groei van online marketing
Online marketing zorgde in het eerste halfjaar van 2012 in Nederland voor een netto omzet van 585 miljoen euro. Dit ondanks de moeilijke economische omstandigheden en de negatieve tendens die er in de advertentiemarkt is. Ten opzichte van een jaar eerder is dat een groei van 14,3%.
Deze omzetgroei ontstond voor een groot deel door search (22% groei) en display advertising (7% groei) (IAB Nederland, 2012).

Naar verwachting zal de online advertentiemarkt de komende vier jaar met meer dan 10% per jaar groeien. Hierbij is de veronderstelling dat het internet in 2013 het grootste advertentiemedium is. Doordat de klant meer online is, rekent men dan ook op een verschuiving van de middelen naar online.

Zoals in de doelgroepanalyse aangegeven, hebben steeds meer B2B-bedrijven online specialisten in huis. Daarnaast zijn de mogelijkheden online laagdrempelig en worden dan ook volop benut.
Echter, bij veel bedrijven is er nog wel de behoefte om advies te krijgen over hoe zij de mogelijkheden die er online zijn zo optimaal mogelijk kunnen benutten (Rabobank, 2012).
Ook is in de concurrentenanalyse verteld dat het aantal bureaus dat online marketingdiensten aanbiedt, toeneemt.

Alles wordt mobiel

Groei in de apps-markt en in de vraag naar mobiel internet, mobiele content en mobiel adverteren

Het aantal smartphones is nog steeds aan het groeien. Dit heeft niet alleen een explosieve groei als gevolg in de apps-markt, maar ook in de vraag naar mobiel internet, mobiele content en mobiel adverteren. Naar verwachting zal deze groei zich onverminderd voortzetten in de komende vijf jaar.
In 2013 wordt in de marketing via mobiele websites en apps dan ook een doorbraak verwacht.
Steeds meer adverteerders (en hun mediabureaus) zullen in hun advertentiebudgetten 'Mobiel' als vast onderdeel mee gaan nemen (Richard Otto (Mobile Cowboys), 2012).

'Mobiel' wordt het belangrijkste marketingkanaal

Er wordt verwacht dat 'Mobiel' het belangrijkste marketingkanaal gaat worden. In 2013 zullen bedrijven niet meer gewoon kiezen voor het laten ontwikkelen van een mobiele app. Er wordt een plan gemaakt voor een goede integratie van dit kanaal in de gehele marketingmix (Richard Otto (MobileCowboys), 2012).

Verschuiving van desktopinternet naar mobielinternet

Er zal dan ook een verschuiving plaatsvinden van desktopinternet naar mobielinternet (voornamelijk Apple met iTouch en iPhone). Eind 2013 wordt verwacht dat er meer mobiele internetters zijn dan internetters die van een desktop gebruik maken (VeldMerk, 2010).

Mobile marketing wordt meer gericht op tablets

Ondanks de groei van het aantal smartphones, komen mobiele verkopen voornamelijk van tablets vandaan. Je website 'tablet-ready' maken is overigens voor marketeers ook eenvoudiger dan deze aanpassen op mobile devices. Hierdoor zullen de mobile marketing budgetten zich meer gaan richten op tablets (Richard Otto (MobileCowboys), 2012).

Mensen worden mobiel veeleisender

Verder worden mensen in een snel tempo veeleisender. Er wordt verlangd dat de mobiele websites gemakkelijk leesbaar en navigeerbaar zin. Een mobielvriendelijke website is voor 72% van de mensen dan ook belangrijk. 61% klikt een website weg wanneer zij niet binnen vijf seconden kan vinden wat zij zoekt. Toch worden reguliere websites toch nog door 96% van de mensen bezocht. Dit puur vanwege het feit dat het de meeste bedrijven nog ontbreekt aan een mobile website (Richard Otto (MobileCowboys), 2012).

Toename belang voor mobielvriendelijke e-mail

35% van de mensen opent e-mails op een mobile device. Dit percentage blijft ook doorgroeien in 2013. Daardoor zullen nieuwsbrieven ook mobielvriendelijk moeten worden. Aan direct reageren via click-to-email, click-to-call of online reactieformulieren op websites ontbreekt het vaak nog op de mobiel (Richard Otto (MobileCowboys), 2012).

Toenemend belang van en voor online video
Iedere dag worden er wereldwijd zo'n vier miljard video's bekeken. 68% hiervan wordt door de kijker via Social Media gedeeld. Daarnaast herinnert men zich na tweeënzeventig uur 10% van wat men leest, 65% van wat men ziet en 95% van de video die men heeft bekeken. Online video blijkt dan ook één van de meest krachtige middelen te zijn om je boodschap over te brengen online (Mabelie Samuels (Uptime), 2013).

Storytelling wordt voor organisaties steeds belangrijker. Hierbij is zodoende een grote rol weggelegd voor online video (Rabobank, 2012).

Wereldwijd is YouTube de tweede zoekmachine, uiteraard na Google. Dit kanaal is bij het promoten van je organisatie, het vergroten van je brandingdoelstellingen en het geven van informatie dan ook niet meer weg te denken (Pauline Quéré (Maxlead), 2013).

Door de continue groei van digitale media neemt de macht van de mensen neemt steeds meer toe
Het internet en andere digitale media hebben ervoor gezorgd dat iedereen kan worden betrokken in alle fasen van het productieproces. Mensen laten zich hierdoor steeds gemakkelijker gelden (Second Sight, 2008). Ze bepalen zelf via welke kanalen zij informatie verkrijgen.
Social Media vervult hierbij een belangrijke rol (Rabobank, 2012). Verder dragen sites zoals YouTube, Wikipedia en Kieskeurig.nl eraan bij dat deze ontwikkeling van een aanbod- naar een vraaggestuurde economie in versneld tempo wordt doorgezet (Second Sight, 2008).

Kans of bedreiging?
Vormen bovenstaande trends en ontwikkelingen kansen of bedreigingen voor KVW?

Continue groei van online marketing
Zoals aangegeven, vormt deze ontwikkeling toch een kans, ondanks de diensten die KVW momenteel verleent. Er is namelijk behoefte aan extern advies op dit gebied, wat zorgt voor vraag naar de diensten van een bureau. De mogelijkheid om dit in de toekomst te kunnen bieden, is er bij KVW.

Dat steeds meer concurrenten nu al in deze behoefte kunnen voorzien, is uiteraard een bedreiging.

De ontwikkeling van online marketing an sich brengt nog een kans met zich mee. Het bureau doet voor zichzelf over het algemeen ook nog niet echt aan online marketing. Aangezien KVW hierdoor nog niet van de voordelen die dit met zich meebrengt profiteert, valt hier nog winst te behalen.

Alles wordt mobiel
KVW ontwerpt onder andere websites. Dit doet zij ook op een manier zodat deze tevens 'mobile-' en 'tablet-ready' zijn. Daarbij kan zij de technische realisatie hiervan gemakkelijk ergens anders neerleggen. KVW kan hier dus in voorzien, wat een kans is.

De corporate website van KVW zelf is echter nog niet 'mobile-' en 'tablet-ready'. Bij veel bedrijven is dit ook nog niet het geval. Zo blijkt uit het onderzoek onder de belangrijke concurrenten dat slechts één van hen een mobielvriendelijke website heeft. Hierdoor vormt dit toch een kans voor het reclamebureau. Steeds meer mensen vinden dit namelijk belangrijk. 61% klikt dan ook een website weg wanneer zij niet binnen vijf seconden kan vinden wat zij zoekt.

Verder verleent KVW eigenlijk nog niet echt diensten met betrekking tot mobile marketing.
De behoefte hieraan onder de doelgroep is nog een stuk minder sterk aanwezig dan aan bijvoorbeeld Social Media marketing. Echter, een doorbraak op dit gebied wordt nog verwacht. Hierdoor zal er binnenkort hoogstwaarschijnlijk meer behoefte aan zijn.

Ondanks dat het bij KVW ontbreekt aan kennis en kunde hierin, vormt dit een kans. Net zoals bij online marketing zorgt deze ontwikkeling voor vraag naar de diensten van een bureau. Bij KVW is er de mogelijkheid om hier in de toekomst in te kunnen voorzien.

Dat steeds meer concurrenten dit nu al kunnen bieden, is een bedreiging.
Wat er overigens precies wordt verstaan onder 'mobile marketing' is in bijlage '1.3 Verklarende woordenlijst' te lezen.

Toenemend belang van en voor online video
Het toenemend belang van en voor online video is een kans voor KVW. Het reclamebureau schrijft scripts en tekent storyboards voor video's. Net zoals bij het ontwerpen van websites wordt de technische realisatie hiervan uitbesteed. Het bureau kan organisaties hier dus in voorzien.

Daarnaast ligt er, net zoals bij online marketing, ook hier nog een kans in. Online video levert toegevoegde waarde voor bedrijven. Voor haar eigen marketing zet KVW nog geen online video in en profiteert daardoor nog niet van de voordelen hiervan. Ook hier is dus nog winst te behalen.

Door de continue groei van digitale media neemt de macht van de mensen neemt steeds meer toe
Deze trend is uiteraard niet heel recent. Echter, hij zet zich wel nog steeds verder door door de toename van kanalen die het iedereen mogelijk maken om zich steeds gemakkelijker te laten gelden. Dat de macht van de mensen steeds meer toeneemt, is over het algemeen voor geen enkel bedrijf voordelig, zo ook niet voor KVW.

Daarnaast spelen veel bedrijven hierop in door het inzetten van Social Media. Bij het bureau is er de mogelijkheid om deze bedrijven in de toekomst in diensten met betrekking hiertoe te kunnen voorzien. Hierdoor is dit een kans.

KVW is in het bezit van een account op LinkedIn en Facebook. Echter, ze zijn hier niet erg tot niet actief op. Net zoals bij alle andere technologische ontwikkelingen is hierin nog winst te behalen voor het reclamebureau zelf.

6.3 Politiek-juridische factoren
De politiek-juridische omgeving veranderd voortdurend. De zaken die het gevolg hiervan zijn en relevant zijn voor KVW, worden hieronder toegelicht. Daarbij worden de kansen of bedreigingen besproken die ze voor het reclamebureau vormen.

Wetgeving rond e-mailcommunicatie
Ondanks dat deze wet al sinds 1 juli 2009 is ingevoerd, is hij zeker het vermelden waard. In het kort houdt deze wet in dat ook voor B2B-emailcommunicatie geldt dat er vooraf toestemming moet zijn gegeven om via e-mail te mogen communiceren. Dit gaat uiteraard niet op voor persoonlijke e-mail. Zomaar een e-mailing naar (potentiële) klanten sturen zonder hun toestemming, is dus niet meer toegestaan (Paul Neuteboom (Frankwatching), 2009).

Kans of bedreiging?
KVW heeft voor de e-mailings die ze verstuurt deze benodigde toestemming. Echter, deze wet is over het algemeen voor geen enkel bedrijf voordelig, zo ook niet voor KVW.

7| SWOT-analyse

In de SWOT-analyse wordt structuur aangebracht in de tijdens de analysefase verzamelde informatie. Uit de interne analyse zijn er sterke en zwakke punten (Strengths en Weaknesses) gekomen, en uit de externe analyse kansen en bedreigingen (Opportunities en Threats). Deze zijn in de onderstaande matrix weergegeven.

Sterktes	***Zwaktes***
• Bij KVW heerst er een echte ondernemingsgeest • KVW stelt zich erg open voor samenwerkingsverbanden • KVW is in hoge mate klantgericht • KVW geeft een vrij hoge mate van vrijheid (door vertrouwen) aan haar medewerkers • KVW rekent haar medewerkers af op de door hen geleverde prestaties, wat de kwaliteit van haar diensten bevordert • Alle kerncompetenties van KVW dragen bij aan de groei van de organisatie (inleven in de doelgroep van de klant, ontwikkelen van key visuals, sociaal vaardig, samenwerken, marktkennis en klantcontact)*: zie bijlage 2.3 (blz. 7)* • De organisatiecultuur van KVW bevordert de groei van de organisatie (ondernemingslust, vernieuwingsgezindheid, bereidheid tot risico's nemen, informele sfeer, teamwork, organisatiegebondenheid)*: zie bijlage 2.6 (blz. 8)* • KVW heeft echte kernwaarden, die zowel intern als extern worden waargemaakt (eerlijkheid, transparantie, efficiëntie, respect en persoonlijk)*: zie bijlage 2.7 (blz. 9)* • De marketingcommunicatie-instrumenten van KVW dragen over het algemeen bij aan de groei van de organisatie en zijn consistent in de manier waarop gecommuniceerd wordt • De huisstijl van KVW wordt in alle communicatiemiddelen doorgevoerd	• KVW biedt weinig online marketingdiensten aan • KVW heeft geen duidelijke USP • KVW heeft geen sterke visie en missie • De visie en missie hebben niet hun werking op de medewerkers • KVW heeft geen focus op een specifieke doelgroep • KVW heeft geen duidelijke communicatiestrategie • KVW is niet (erg) actief op Social Media • Het ontbreekt KVW aan een goed gefundeerde, geheel consistente, onderscheidende en scherpe positionering, die in z'n geheel in alle communicatie-uitingen wordt gecommuniceerd*: zie bijlage 2.10 (blz. 14)*
Kansen	***Bedreigingen***
• De doelgroep vindt referenties belangrijk • De motieven van de doelgroep bij de keuze voor een bepaald reclamebureau (goed gevoel bij het bureau, kwaliteit, prijs, creativiteit, visie van de organisatie goed naar buiten kunnen communiceren, professionaliteit, proactiviteit, samenwerking, betrokkenheid, service, en afspraken nakomen) • Het persoonlijke aspect speelt bij de doelgroep een (erg) grote rol bij de keuze voor een bepaald reclamebureau	• De doelgroep gaat binnen haar eigen netwerk op zoek naar een reclamebureau • Sommige organisaties uit de doelgroep bekijken bij de keuze voor een bepaald reclamebureau haar Social Media

Kansen	*Bedreigingen*
• Er is bij de doelgroep een stijgende behoefte aan een communicatiestrategie	• Er is mogelijk onwetendheid bij de doelgroep met betrekking tot het belang en nut van het inschakelen van een reclamebureau
• Er is bij de doelgroep behoefte aan een full service reclamebureau	• Door de economische crisis besteden steeds meer B2B-bedrijven hun communicatie niet (meer) uit (aan de echte professionals)
• De doelgroep heeft sturing nodig in haar communicatie	• Door de laagdrempeligheid van de mogelijkheden online besteden steeds meer B2B-bedrijven hun communicatie niet (meer) uit (aan de echte professionals)
• Er ontstaat bij de doelgroep steeds meer behoefte aan online marketing, met daarin onder andere Social Media marketing en mobile marketing	• Door de economische crisis is er een toename van het aantal organisaties in de reclamebranche
• De DMU-samenstelling van de doelgroep is over het algemeen niet complex	• Door de economische crisis verlagen de concurrenten hun tarieven
• B2B-bedrijven gaan denken in een campagnestrategie die wordt uitgevoerd over verschillende kanalen heen	• Steeds meer concurrenten bieden online marketingdiensten aan
• Er is bij B2B-bedrijven een stijgende behoefte aan content marketing, een crossmediaal concept en relevante resultaatinzichten	• Veel van de belangrijke concurrenten zijn een full service reclamebureau
• Door de economische crisis zijn reclamebureaus die gelijksoortig zijn aan KVW minder sterk of gaan zelfs failliet	• De meerderheid van de corporate websites van de belangrijke concurrenten voldoen over het algemeen aan wat de doelgroep (hierbij) belangrijk vindt
• Door de concurrentiestrijd tussen webbureaus wordt het uitbesteden van de technische uitvoering van communicatie goedkoper	• De belangrijke concurrenten zijn actief op verschillende Social Media
• Weinig van de belangrijke concurrenten laten blijken dat er bij hen sprake is van samenwerking met de klant	• Door de economische crisis ontstaan er flexibele netwerken in de reclamebranche, die elkaar in expertise aanvullen
• Weinig van de belangrijke concurrenten laten blijken dat zij de visie van de klant kunnen uitdragen	• Door de continue groei van het internet en andere digitale media neemt de macht van de mensen steeds meer toe
• Weinig van de belangrijke concurrenten laten blijken dat zij in een communicatiestrategie kunnen voorzien	• Door de wetgeving rond e-mailcommunicatie moet voor deze vorm van communicatie vooraf door de ontvanger toestemming zijn gegeven
• Bijna geen enkele belangrijke concurrent heeft referenties op haar website staan	
• Door de economische crisis is er in de samenleving een sterke behoefte aan transparantie van organisaties en de media ontstaan	
• Online marketing, en daarin Social Media marketing, leveren voor bedrijven toegevoegde waarde	
• Er is bij mensen behoefte aan websites die ‘mobile-‘ en ‘tablet-ready’ zijn	
• Het belang van en voor online video neemt toe	
• Online video levert voor bedrijven toegevoegde waarde	
• Bedrijven spelen door het inzetten van Social Media in op de door de digitale media steeds meer toenemende macht van de mensen	

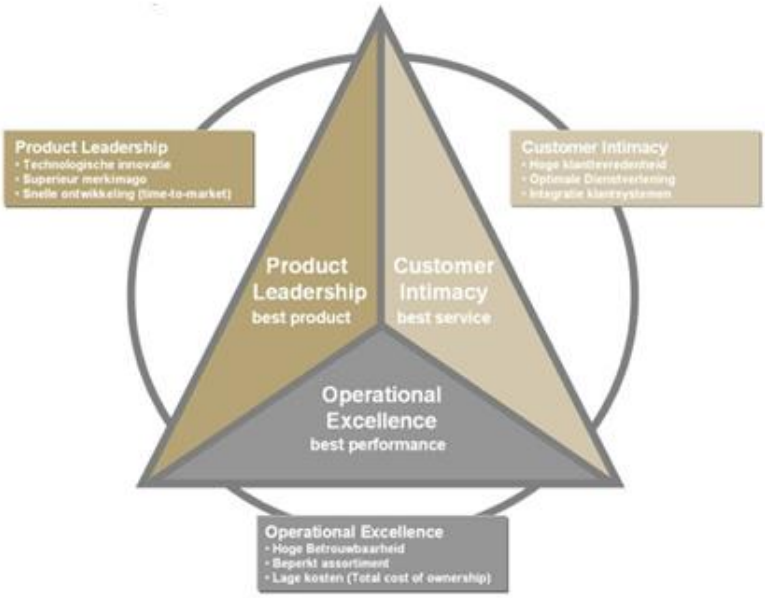
8| Strategische aanbevelingen

Aan de hand van het onderzoek worden in dit hoofdstuk strategische aanbevelingen gedaan. Allereerst komt de gekozen waardestrategie en vervolgens de marketingcommunicatiestrategie aan bod. Hiermee wordt de centrale vraag van deze scriptie beantwoord: "Op welke manier moet KoolenVanWordragen zich positioneren en welke marketingcommunicatie-instrumenten moeten worden ingezet om grotere bedrijven als klant aan te trekken?".

8.1 Customer Intimacy

Het hebben van een concurrentievoordeel is essentieel. Een concurrentievoordeel is een sterk punt van de organisatie, dat relevant is voor de doelgroep en onderscheidend van de concurrenten.
Dit idee is nauw verbonden met positionering (Alsem, 2009, p. 35).
Na het doen van het onderzoek blijkt dat KVW nog geen keuze heeft gemaakt over haar wijze van concurreren. Zo'n voordeel kan worden gekozen aan de hand van de waardestrategieën van Treacy & Wiersema (1995). Deze zijn product leadership, operational excellence en customer intimacy.

Er is gekozen te focussen op de waardestrategie 'customer intimacy'.
Bij de keuze voor customer intimacy worden hechte relaties met individuele klanten ontwikkeld. Er ontstaat een intensieve samenwerking tussen klant en leverancier. Niet een eenmalige transactie tot stand brengen, maar een relatie managen vanuit langetermijnperspectief is waar het om gaat. Dit met als doel het klantaandeel te maximaliseren (Biemans, 2008, p. 48).
Daarnaast wordt er niet zozeer op de markt gelet, maar op de specifieke wensen van de klant. Deze worden door de dienstverlener naar maatwerk en flexibel gedrag vertaald. Het oplossen van het probleem van de klant staat boven alles in de organisatie (De Vries & Dekker, 2007, p. 67).



Figuur 3. Waardestrategieën van Treacy & Wiersema
Overgenomen van *'De disciplines van marktleiders'* door M. Treacy en F. Wiersema, 2010, Schiedam: Scriptum. Copyright 2010, Michael Treacy en Fred Wiersema.

Waarom customer intimacy?

Bij de keuze voor een waardestrategie is allereerst gekeken naar de sterktes van KVW, de zaken die relevant zijn voor haar doelgroep en hierin de onderscheidendheid van haar concurrenten.

1. KVW is in hoge mate klantgericht. Haar kerncompetenties inleven in de doelgroep van de klant, sociaal vaardig, marktkennis en klantcontact sluiten daarnaast goed aan bij deze waardestrategie. Net zoals de kernwaarden eerlijkheid, transparantie, respect en persoonlijk.
2. Bij de doelgroep speelt het persoonlijke aspect een (erg) grote rol. Ze wil een goed gevoel bij het reclamebureau hebben en er prettig mee kunnen samenwerken. Daarnaast vindt ze service en dat het bureau haar visie goed naar buiten kan communiceren belangrijk. Dit laatste duidt op het gewenste maatwerk. Bij het verzorgen van de communicatie voor een klant dient er altijd te worden uitgegaan van wat bij de klant en haar doelgroep past.

Echter, de doelgroep had ook de prijs het meest belangrijk kunnen vinden. Hierdoor zou er vanuit het doelgroepperspectief meer geneigd worden naar operational excellence. Dit is alleen niet het geval.

3. Weinig van de belangrijke concurrenten die zijn onderzocht, laten deze wensen van de doelgroep in hun communicatie blijken.

Daarnaast is customer intimacy op businessmarkten gebruikelijk: persoonlijke contacten en maatwerk. Ook in het MKB lijkt een individuele klantenstrategie goed toepasbaar (Alsem, 2009, pp. 67-68). KVW opereert op businessmarkten en zit in het MKB.

Ten slotte wil KVW B2B-bedrijven uit het klein-MKB in Zuidoost-Brabant aantrekken vanwege het meestal grotere klantaandeel dan van kleinere bedrijven. Bij customer intimacy gaat het om het managen van een relatie vanuit langetermijnperspectief. Dit met als doel het klantaandeel te maximaliseren. Door te kiezen voor deze waardestrategie vergroot je dus de kans hierop.

Advies met betrekking tot customer intimacy

KVW dient zich te focussen op de specifieke klantsituatie en de rol van de eigen diensten hierin (Biemans, 2008, p. 49). Het is dus erg belangrijk te weten wat de klant wil. Met marktkennis als één van de kerncompetenties, zit KVW al op de goede weg. Deze kennis vergaart zij met name door middel van persoonlijke gesprekken met de doelgroep, maar bijvoorbeeld ook met toeleveranciers. Aan de hand van opdrachten van de klanten komt ze daarnaast meer te weten over hun wensen. Ten slotte worden vakbladen en het internet geraadpleegd om meer te weten te komen over al deze verkregen informatie. Voor customer intimacy is het dus van belang dit alles te handhaven en daarnaast dus vooral te focussen op de specifieke situatie van elke klant.

Een goede antenne is dus noodzaak, net zoals de mogelijkheid om de signalen binnen het bureau te vertalen in wijzigingen in de diensten en dienstverleningen (Biemans, 2008, p. 87). Dit om de klant in haar behoeftes te kunnen voorzien.

Voor het kunnen vervullen van al deze behoeftes van de klant, wordt geadviseerd de ‘one-stop-shopping formule’ te hanteren (Biemans, 2008, p. 87). Hierbij komt het erop neer dat de klant voor haar totaaloplossing maar op één plaats hoeft te zijn.
Tijdens de interviews met de doelgroep werd ook aangegeven een full service reclamebureau te willen. Deze totaaloplossing dient KVW dan ook aan te kunnen bieden. Hetgene wat er bij het reclamebureau hiervoor nog mist, is een volledig aanbod van online marketingdiensten.
Zoals in ‘3.1.2 Diensten’ aangegeven, werkt KVW al samen met partners voor de uiteindelijke productie van communicatiemiddelen. Om haar klanten ook alles op het gebied van online marketing te kunnen bieden, moet ze een samenwerkingspartner zoeken die hierin kan voorzien. De kennis en kunde op dit gebied heeft het bureau namelijk nog niet zelf in huis, de middelen voor het inschakelen van een samenwerkingspartner wel. KVW wordt tevens aanbevolen zich hier ook zelf in te gaan verdiepen, zodat ze dit in de toekomst intern kan maken.

Met het aanbieden van het totale pakket alleen, ben je er nog niet. KVW wordt geadviseerd de nadruk te leggen op het ontwikkelen van oplossingen op maat. Zoals gezegd, moet bij het verzorgen van de communicatie voor een klant altijd worden uitgegaan van wat er bij de klant en haar doelgroep past. Dit dient dan ook daadwerkelijk te worden gedaan en gecommuniceerd.

KVW wil geen eenmalige transactie, maar een relatie met de klant. De doelgroep wil dit eveneens met haar leverancier. Dit strookt met het feit dat het bij customer intimacy draait om de relatie tussen de leverancier en de klant. Vanwege deze gelijke doelstellingen wordt relatiemarketing geadviseerd (Biemans, 2009, p. 151). KVW dient voortdurend in deze relatie te investeren om hem hecht te maken. Hierdoor wordt de klant steeds afhankelijker. Er moet vertrouwen worden ontwikkeld. Daarnaast dienen de behoeften, problemen en suggesties voor verbetering van de diensten regelmatig te worden geïnventariseerd (Biemans, 2009, p. 216).

8.2 Marketingcommunicatiestrategie

Vanuit de gekozen waardestrategie wordt er invulling gegeven aan de marketingcommunicatiestrategie. Deze bestaat uit de communicatiedoelgroep, communicatiedoelstellingen, positionering, propositie, pay-off, creatieve richtlijnen, marketingcommunicatiemix en planning en kosten.

8.2.1 Communicatiedoelgroep

"*De communicatiedoelgroep is de groep consumenten, beslissers of bedrijven tot wie een communicatiecampagne zich richt*" (Floor & Van Raaij, 2010, p. 126).

KVW had geen duidelijke focus op een specifieke doelgroep. Daarom is de doelgroep van het reclamebureau in het onderzoek al gesegmenteerd en bepaald. Hierdoor kon onderzoek worden gedaan naar deze precieze doelgroep, waardoor de verkregen informatie hieruit zo relevant mogelijk is.

De communicatiedoelgroep is te omschrijven als:

B2B-bedrijven uit het klein-MKB in Zuidoost-Brabant

Deze bedrijven verkopen aan zakelijke klanten (B2B), bestaan uit tien tot vijftig medewerkers en hebben een jaaromzet van hoogstens tien miljoen euro of een jaarlijks balanstotaal kleiner of gelijk aan tien miljoen euro (klein-MKB) (MKB Servicedesk, 2012).

8.2.2 Communicatiedoelstellingen

De communicatiedoelstellingen die in deze scriptie voor KVW zijn geformuleerd, zijn effectdoelstellingen. Een effectdoelstelling heeft betrekking op het te bereiken effect van de communicatiecampagne (Floor & Van Raaij, 2010, p. 144).

Zoals in de centrale vraag aangegeven, is de uiteindelijke doelstelling van KVW het als klant aantrekken van grotere bedrijven (B2B-bedrijven uit het klein-MKB in Zuidoost-Brabant).
Om dit te kunnen bereiken, moeten deze bedrijven allereerst van het bestaan van KVW afweten. Momenteel is het reclamebureau onder de meeste van hen nog niet bekend. Tevens moeten zij te weten komen wie KVW is, wat ze doet en waar ze voor staat, om vervolgens een positieve houding ten opzichte van het bureau te krijgen. Pas vanuit hier kunnen zij eventueel als klant worden aangetrokken. Dit leidt tot doelstellingen op kennis-, houding- en gedragsniveau.

Om de doelstellingen SMART te maken, zijn percentages aangegeven. Om tot realistische percentages te komen, is een indicatie van het aantal organisaties uit de doelgroep nodig.
Er zijn ± 6500 bedrijven uit het klein-MKB in Zuidoost-Brabant. Ervan uitgaande dat ongeveer de helft B2B en de helft B2C is, bestaat de doelgroep uit ± 3250 organisaties.

Kennis | Binnen één jaar na de start van de nieuwe marketingcommunicatie moet deze ervoor gezorgd hebben dat er bij 25% van de doelgroep passieve naamsbekendheid is.

Kennis | Binnen één jaar na de start van de nieuwe marketingcommunicatie moet deze ervoor gezorgd hebben dat 6% van de doelgroep weet dat KVW een ervaren, full service reclamebureau met een persoonlijke aanpak is, dat aandacht geeft aan haar klant én de doelgroep van haar klant. En dat ze in samenwerking met de opdrachtgever zorgt voor het effectief bereiken van deze doelgroep.

Houding | Binnen één jaar na de start van de nieuwe marketingcommunicatie moet deze ervoor gezorgd hebben dat 5% van de doelgroep een positieve houding heeft ten opzichte van KVW.

Gedrag | Binnen één jaar na de start van de nieuwe marketingcommunicatie moet deze ervoor gezorgd hebben dat drie organisaties uit de doelgroep klant zijn geworden bij KVW.

8.2.3 Positionering

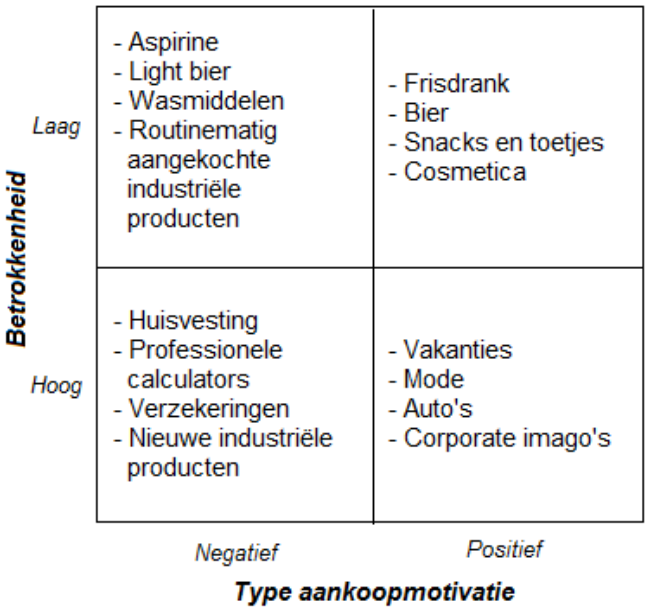
Bij het herpositioneren van KVW is gekeken naar de Brand Attitude Strategy quadrants en het X-YZ/I-D-U/a-b-e model, beiden van Rossiter en Percy. Verder is gelet op wat bij KVW past, relevant is voor haar doelgroep en onderscheidend van haar concurrenten.
Dit om uiteindelijk een sterke en scherpe positionering neer te kunnen zetten.

Informationele positionering

Aan de hand van de Brand Attitude Strategy quadrants van Rossiter en Percy (1987) is gekeken naar het type aankoopmotivatie en de mate van betrokkenheid van de doelgroep bij de aankoop van de diensten van KVW.

De diensten van een reclamebureau zijn in principe niet goedkoop. Er zit voor de doelgroep bij de aankoop dan ook een bepaald economisch risico aan. Hierdoor is er sprake van een hoge betrokkenheid.

Het uiteindelijke doel van organisaties bij het inschakelen van de diensten van een reclamebureau, is dat het een gunstig effect heeft op de handel.
Zo kan er hierbij sprake zijn van probleemvermijding of -verwijdering. Hierdoor vallen de diensten in de categorie 'negatieve aankoopmotivaties'.



Figuur 4. Brand Attitude Strategy quadrants

Overgenomen van 'Advertising and promotion management' door J. R. Rossiter en L. Percy, 1987, New York: McGraw-Hill Book Company
Copyright 1987, John R. Rossiter en Larry Percy

De diensten van KVW hebben dus een negatieve aankoopmotivatie en brengen een hoge betrokkenheid van de doelgroep met zich mee.
De positioneringsstrategie die hierbij aansluit, is de informationele positionering.

Bij een informationele positionering worden de gebruiksvoordelen van een merk aan de functionele eigenschappen ervan verbonden. Deze strategie wordt veel gebruikt bij producten of diensten met een probleemoplossend karakter en die duurzaam zijn. In het laatste geval is de doelgroep namelijk gemotiveerd om informatie te verwerken (Floor & Van Raaij, 2010, p. 167).

X-YZ-model

Vervolgens is voor het tot stand brengen van de positionering gekeken naar het X-YZ/I-D-U/a-b-e model van Rossiter en Percy (1997). Dit model is in bijlage 1.3 kort toegelicht.

Bij KVW als reclamebureau blijkt het lastig dit model volledig te hanteren. Met name omdat het erg productgericht is. Daarom zijn bij het positioneren enkel de relevante dingen hieruit meegenomen.
Uit dit model is gekomen dat bij de positionering van KVW het beste kan worden gericht op de diensten zelf en daarbij voornamelijk de voordelen ervan voor de doelgroep.
Dit heeft deels te maken met de informationele positioneringsstrategie en komt dan dus ook overeen met het bovenstaande.

Nieuwe positionering KVW

KoolenVanWordragen is een ervaren, full service reclamebureau met een persoonlijke aanpak, dat aandacht geeft aan haar klant én de doelgroep van haar klant.
In samenwerking met de opdrachtgever zorgt zij voor het effectief bereiken van deze doelgroep.

Uit de kwalitatieve interviews kwam onder andere naar voren dat de doelgroep samenwerking en het uit kunnen dragen van haar visie belangrijk vindt. Weinig concurrenten uiten deze aspecten in hun communicatie. Daarnaast kan KVW hierin voorzien en dit daardoor met recht communiceren.
Het samenwerkingsaspect wordt letterlijk benoemd. Het uit kunnen dragen van de visie van de doelgroep wordt gecommuniceerd door te zeggen aandacht aan haar te geven. Hiermee geeft KVW aan te werken vanuit (de visie van) haar opdrachtgever, in plaats van te benadrukken wat zij zelf allemaal kan, zonder rekening te houden met de opdrachtgever.

Verder is het persoonlijke aspect meegenomen. Dit is namelijk (erg) belangrijk voor de doelgroep, en tevens een grote kracht van KVW. 'Persoonlijk' is daarbij één van de kernwaarden van het bureau.

In de positionering wordt gecommuniceerd ook aandacht aan de doelgroep van de klant te geven, en in samenwerking met de klant deze doelgroep effectief te bereiken.
Hiermee komt de kerncompetentie 'inleven in de doelgroep van de klant' terug, waarmee KVW zich onderscheidt van haar concurrenten. Sommigen hebben het namelijk wel over het inleven in de klant, maar vrijwel nooit over het inleven in de doelgroep van de klant. Deze doelgroep is echter waar het uiteindelijk om gaat.

Vanwege de ontastbaarheid van diensten heb je vooraf geen garantie over de uitkomst hiervan.
Door aan te geven ervaren te zijn, wordt getracht meer zekerheid over de kwaliteit te bieden, welke de doelgroep belangrijk vindt. Om deze onzekerheid te verminderen is echter meer nodig.
Hiervoor zijn adviezen gegeven in '8.2.7 Marketingcommunicatiemix'.

Ten slotte komt het gegeven advies in '8.1 Customer intimacy' over maatwerk en het bieden van een totaaloplossing ('one-stop-shopping formule') in de positionering terug.
Het maatwerk door te benadrukken echt aandacht te geven aan de organisatie en haar doelgroep, en dus niet slechts te zeggen wat KVW kan, zonder rekening te houden met de opdrachtgever.
De totaaloplossing door te laten weten een full service reclamebureau te zijn.

Creatieve vertaling van de positionering

De gekozen positionering is creatief vertaald en wordt door middel van onderstaande tekst naar de doelgroep van KVW gecommuniceerd. Deze komt, inclusief de propositie, als volgt op de corporate website te staan:

Met aandacht voor u én uw klant

Een schreeuw, een opvallende verschijning, een goed gesprek of een gemeende knuffel.
Iedereen is op zijn of haar manier op zoek naar aandacht.

Dit geldt zeker ook voor bedrijven of organisaties.
U wilt toch ook dat er belangstelling, interesse en bekommering is voor uw onderneming?

Aandacht kun je op verschillende manieren geven of vragen. Verbaal en non-verbaal.
Alle soorten aandacht hebben effect, maar zijn niet allemaal even effectief.

En daarvoor zijn wij er dan, samen met u, voor het effectief vragen om aandacht van uw doelgroep. Gedreven door persoonlijke interesse en onderbouwd door ruim 20 jaar kennis en ervaring op het gebied van strategie, concept, creatie, communicatie en realisatie.

Hebben wij uw aandacht?
Dan nodigen we u graag uit om dit ook voor u te bewerkstelligen.

Bart Koolen & Didier van Wordragen
KoolenVanWordragen
Full Service Reclamebureau

Er is voor het sleutelwoord ‘aandacht’ gekozen, omdat de doelgroep het dus belangrijk vindt dat er echt vanuit (de visie van) haar organisatie wordt gecommuniceerd. Daarbij laten dus niet veel concurrenten (duidelijk) blijken aandacht te hebben voor de klant (en haar doelgroep).
Het geven van aandacht heeft daarnaast iets persoonlijks. Dit ondersteunt dan ook het persoonlijke aspect uit de positionering. Verder past ‘aandacht’ goed bij het beeldmerk, welke een huig voorstelt. Ten slotte kun je er veel (creatieve) kanten mee op.

8.2.4 Propositie

“De propositie is de belofte die we aan de doelgroep willen overbrengen” (Floor & Van Raaij, 2010, p. 194). Op basis van de voorgaande positionering is een propositie voor KVW geformuleerd. Deze luidt:

Met aandacht voor u én uw klant

8.2.5 Pay-off

De huidige pay-off van KVW is ‘Sprekend in concept – creatie – communicatie’.

KVW zegt in haar missie strategisch, meewerkend en uitvoerend partner te zijn. Het strategische gedeelte vindt zij erg belangrijk, het is de bepalende factor. Immers, zonder een strategie kun je niet voor een optimale uitvoering zorgen. Daarnaast vindt ook de doelgroep een goede communicatiestrategie belangrijk. De pay-off laat dit met ‘concept – creatie – communicatie’ niet blijken doordat hiermee juist de uitvoering wordt benadrukt.
Daarnaast is de keuze voor het benadrukken van deze drie specialisaties gebaseerd op de alliteratie van de woorden en niet omdat KVW hier het beste in is.
Bovendien is de pay-off niet bepaald scherp, aangezien ‘concept’ voor het idee voor de communicatieoplossing staat, ‘creatie’ voor de visuele uitwerking van dit idee, en bij ‘communicatie’ kun je van alles bedenken, zoals de eigenaren ook aangeven.

Vanwege bovenstaande redenen wordt KVW geadviseerd de pay-off te veranderen of aan te passen, zodat deze tevens meer bij de positionering en propositie aansluit.

De woorden ‘concept’, ‘creatie’ en ‘communicatie’ zijn daarentegen wel een goede ondersteuning van de bedrijfsnaam. Ze maken namelijk duidelijk dat het om een reclamebureau gaat. Echter, deze zijn eventueel gemakkelijk te vervangen door meer passende specialisaties, die dit eveneens verduidelijken. Daarnaast ondersteunt de pay-off het beeldmerk door middel van het woord ‘sprekend’. Dit maakt het immers een stuk duidelijker dat het om een huig gaat. Dit woord zou dan ook kunnen worden behouden.

8.2.6 Creatieve richtlijnen

Bij de positionering en propositie is al enigszins gekozen voor de creatieve richting die wordt opgegaan. In dit onderdeel worden de creatieve richtlijnen voor de marketingcommunicatie-instrumenten aangegeven.

Zoals gezegd, kun je met ‘aandacht’ veel kanten op. Zo wordt KVW allereerst aanbevolen met haar communicatie-uitingen de aandacht te trekken. De invulling hiervan moet opvallend en onderscheidend zijn. Daarbij is het wel de bedoeling dat het persoonlijk en professioneel blijft.

Daarnaast kan er in de uitingen ook letterlijk het woord ‘aandacht’ worden gebruikt. Daarbij leent dit woord zich goed voor woordspelingen, zoals ‘KVW dacht aan..’ en ‘Heeft u daar al aan gedacht?’.
Dit brengt de door de doelgroep gewenste creativiteit en speelsheid met zich mee, wat tevens door het inzetten van humor kan worden versterkt.

Verder moet in acht worden genomen in de uitingen kort en krachtig te communiceren.
Ten slotte dienen de positionering, huisstijl en tone of voice (concreet, duidelijk en vriendelijk) consistent in alle uitingen, waarin dit mogelijk is, te worden doorgevoerd.

8.2.7 Marketingcommunicatiemix

Op basis van de gekozen marketingcommunicatiestrategie wordt in dit onderdeel vastgesteld met welke marketingcommunicatie-instrumenten deze strategie het beste kan worden uitgevoerd (Floor & Van Raaij, 2010, p. 97). De in te zetten instrumenten, met daarin middelen, zijn:

- Persoonlijke verkoop
- Sponsoring
- Online communicatie
  - *Corporate website*
  - *Social Media*
- Reclame
  - *Visitekaartje*
  - *Advertenties*
  - *Autoreclame*
  - *Ludieke actie*
- Direct-marketing
  - *Uitnodiging*
  - *Nieuwsbrief*
  - *Magazine*
  - *Kerstkaart*

Persoonlijke verkoop

Er wordt aanbevolen het accent in de marketingcommunicatiemix op de persoonlijke benadering te houden. KVW gaat regelmatig naar netwerkbijeenkomsten. Ze is lid bij de Vereniging Industrieel Contact Valkenswaard (VICV) en netwerkt bij FC Eindhoven, waar ze sponsor is.
Het bureau wordt geadviseerd dit te handhaven.

Daarnaast wordt KVW geadviseerd te gaan netwerken bij Stichting Brabant Onderneemt. Dit actieve, zakelijke, non-profit platform wil met een kwalitatief inhoudelijke en ongedwongen aanpak organisaties met elkaar verbinden (Brabant Onderneemt, z.j.). De stichting organiseert ongeveer twee keer per maand een activiteit, waar organisaties met elkaar in contact kunnen komen.
Door je aan te melden als volledig betrokken deelnemer, wordt je op de hoogte gehouden van de voor jouw organisatie relevante ontwikkelingen op ondernemersgebied. Daarbij kun je kosteloos aanwezig zijn bij de bijeenkomsten. Het lidmaatschap wordt aangegaan per kalenderjaar en geldt voor een (minimale) termijn van twaalf maanden (Brabant Onderneemt, z.j.).

Deze drie netwerkmogelijkheden zijn goed voor de naamsbekendheid van het bureau. Daarnaast biedt het KVW een erg goede mogelijkheid om haar doelgroep te laten weten wie ze is, wat ze doet en waar ze voor staat. Op deze plaatsen zijn dan ook decision makers van haar doelgroep aanwezig.
Als B2B-bedrijf is dit directe contact met de inkopers van haar diensten het meest effectief.

Verder wordt KVW aanbevolen ook in informele settings, zoals cafés, contacten te blijven leggen waaruit handel voort kan komen. Om de juiste mensen te ontmoeten, zijn namelijk niet altijd netwerkbijeenkomsten nodig.

Bart en Didier hebben de grote kracht sociaal erg vaardig te zijn. Dit komt bij de persoonlijke benadering uiteraard goed van pas. Het persoonlijke aspect uit de positionering kunnen ze hier dan ook waarmaken. Tevens helpt dit persoonlijke en sociale hen gemakkelijker klanten binnen te halen. Daarnaast krijgen ze door het directe contact met de doelgroep ook eventuele relevante informatie die ze in het bureau toe kunnen passen. De informele sfeer die ontstaat door de aanpak van de eigenaren kan hier ook aan meewerken. Dit bevordert immers de open- en eerlijkheid in een gesprek.

Het is belangrijk actief bezig te zijn met dit netwerken. KVW wordt dan ook geadviseerd naar alle netwerkbijeenkomsten van de VICV (één keer in de twee maanden) te gaan. Ook met betrekking tot Brabant Onderneemt wordt de frequentie van één keer in de twee maanden aanbevolen.
Advies over de mate van activiteit bij FC Eindhoven komt bij het marketingcommunicatie-instrument ‘sponsoring’ aan bod.

Reclame

● *Visitekaartje*

Aangezien het accent op de persoonlijke benadering ligt, is het visitekaartje ook een belangrijk communicatiemiddel. Immers, deze wordt hierbij regelmatig weggegeven.

Het huidige visitekaartje ziet er professioneel uit en bevat alleen de nodige informatie. Heel opvallend en onderscheidend is het echter niet.
Om hier verandering in aan te brengen, wordt KVW allereerst geadviseerd helemaal van het standaardformaat af te wijken. Er is dan ook gekozen voor de ovaalvorm van het beeldmerk uit het logo. Daarnaast wordt het niet één kaartje, maar een soort waaier, bestaande uit meerdere kaartjes.

De eerste bestaat uit het beeldmerk. Zoals in bijlage '2.9 Huisstijl' aangegeven, is het sterke aan dit beeldmerk dat het complex en eenvoudig tegelijk is, en daardoor de aandacht trekt en blijft boeien. Daarnaast wordt het gemakkelijker onthouden dan een bedrijfsnaam. Ten slotte kan dit beeldmerk los worden gebruikt, aangezien het opvallend en herkenbaar is. Ondanks dat komt uiteraard ook het woordmerk (inclusief pay-off) in het visitekaartje terug.
Verder krijgt elke specialisatie van het reclamebureau één kaartje in de waaier. Deze benadrukken het zijn van een full service reclamebureau en daarmee de 'one-stop-shopping formule'.
Ten slotte komen de propositie ('Met aandacht voor u én uw klant') en contactgegevens erin terug, en staat op de achterkant van het visitekaartje een QR-code. Deze leidt naar de corporate website van KVW.

Een dergelijke visitekaartje trekt de aandacht. Het is onderscheidend, creatief en ook professioneel.

Met betrekking tot de QR-code wordt aanbevolen om deze qua formaat niet te klein te maken, te zorgen voor een goed contrast (zwart-wit), en de inhoud ervan minder groot te maken door een URL-shortner (bitly.com) te gebruiken. Hierdoor is de QR-code beter en sneller te scannen. Daarnaast wordt geadviseerd de code te laten doorverwijzen naar de mobiele website (DMmediaplein, z.j.).
Op http://bit.ly/rxY535 is deze code gemakkelijk en kosteloos te maken.

● *Advertenties*

Om haar doelgroep te bereiken, wordt KVW aanbevolen te adverteren in de zakenbladen 'Goeie Zaken' en 'Eindhoven Business'. De bladen hebben allebei net een andere invulling.
Door voor deze twee te kiezen, bereik je hierdoor meer organisaties uit de doelgroep. Immers, de een leest het liefst zakenbladen gericht op de economische ontwikkelingen in zijn regio. De ander geeft de voorkeur aan een zakelijk glossy magazine over met name grootschalige zakelijke evenementen.

Zakenblad 'Goeie Zaken'

"*'Voor en door ondernemers'. Goeie Zaken is hèt toonaangevende ondernemersmagazine in de regio Eindhoven. Zes keer per jaar wordt de ondernemer compleet geïnformeerd over de economische ontwikkelingen in 'zijn' regio en worden op een zakelijke doch sfeervolle wijze het bedrijf en de personen achter de bedrijven nader belicht*" (PIONmedia, z.j.).

Zakenblad 'Eindhoven Business'

"*'Eindhoven Business' is 'People Business!' Het zakelijke glossy magazine is bij uitstek de etalage voor openingen, recepties, congressen, Businessclub-bijeenkomsten en tal van andere grootschalige zakelijke evenementen die een zekere actualiteitswaarde in zich dragen. Daarnaast is er in Eindhoven Business ruimte voor onderwerpen die Business en ontspanning combineren*" (PIONmedia, z.j.).

Er wordt geadviseerd de advertenties voornamelijk uit beeld te laten bestaan. Na tweeënzeventig uur herinnert men zich namelijk 10% van wat men leest en 65% van wat men ziet (Mabelie Samuels (Uptime), 2013). Daarnaast wordt aanbevolen de advertenties van een QR-code te voorzien, welke naar de corporate website van KVW leidt.

● *Autoreclame*

KVW wordt geadviseerd autoreclame te blijven maken. In het kader van 'aandacht' zou de autobelettering wel nog wat opvallender mogen. De huidige belettering zorgt tijdens het rijden al voor veel herkenning bij voorbijgangers. Er wordt echter aanbevolen om dit nog meer op te laten vallen en zich daarmee meer te onderscheiden van de autoreclame van concurrenten.

● *Ludieke actie*

De perfecte manier om op een creatieve en positieve wijze op te vallen, is door middel van het uitvoeren van een ludieke actie. Uiteraard is het hierbij de bedoeling de aandacht van de doelgroep te trekken. Daarbij is dit een uitstekende mogelijkheid voor KVW om zichzelf op een positieve manier op de kaart te zetten. Zoals in '8.2.6 Creatieve richtlijnen' aangegeven, kun je met het in de positionering en propositie gebruikte woord 'aandacht' veel kanten op. Dit wordt dan ook aanbevolen als input voor de ludieke actie.

Online communicatie

● *Corporate website*

Voorafgaand aan de benadering van een bureau bekijkt de doelgroep de corporate website van het betreffende bureau. Het is dus van belang dat deze doelgroepvriendelijk is.

Positionering

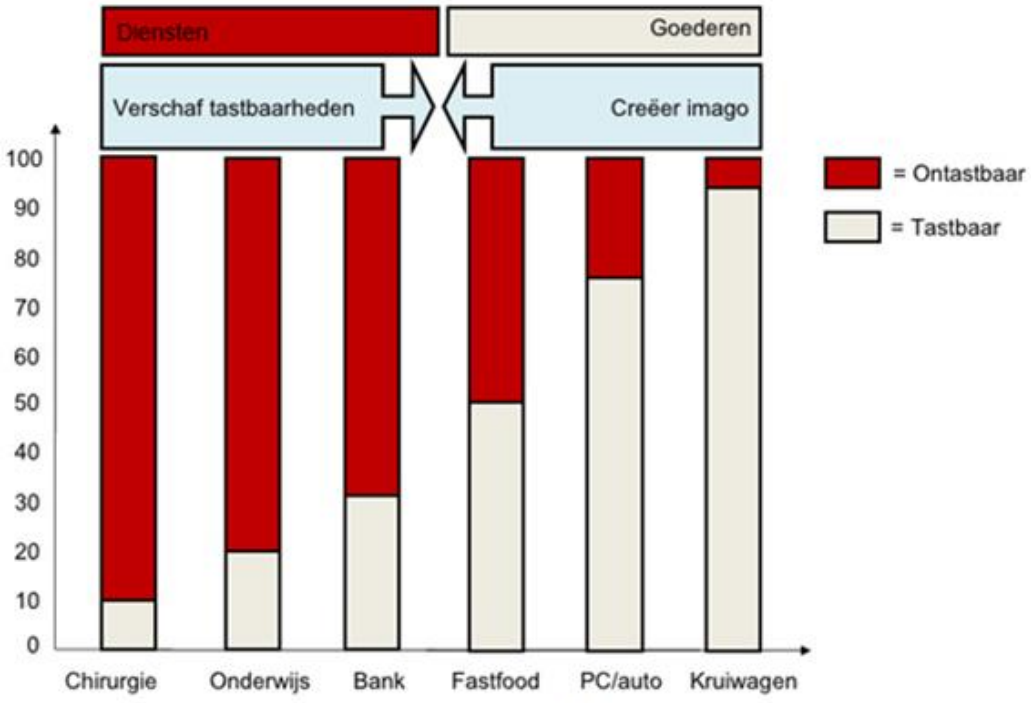
Zoals in '8.2.3 Positionering' aangegeven, wordt de creatieve vertaling van de positionering, inclusief de propositie, op de corporate website getoond. Dit onder het kopje 'Wie zijn wij'.

Meer zekerheid bieden

In tegenstelling tot producten zijn diensten ontastbaar. Hierdoor heb je vooraf geen garantie over de uitkomst van de dienst. Om deze onzekerheid over de kwaliteit hiervan bij de doelgroep te verminderen, is het aan te bevelen je dienst voor haar meer tastbaar te maken (De Vries & Dekker, 2007, p. 81).

De geïnterviewde organisaties uit de doelgroep gaven aan ervaringen van het eigen netwerk en referenties erg belangrijk te vinden. Hiermee proberen zij deze zekerheid over de kwaliteit te krijgen.

De mate van ontastbaarheid verschilt per dienst. Hoe ontastbaarder je dienst, hoe meer tastbaarheden je moet verschaffen (De Vries & Dekker, 2007, p. 80). In figuur 4 is het ontastbaarheids-continuüm van Shostack (1982) te zien.



Figuur 4. Ontastbaarheidscontinuüm van Shostack

Overgenomen van 'Strategie voor dienstverleners' door W. de Vries en N. Dekker, 2007, Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.
Copyright 2007, Wouter de Vries en Niels dekker.

Hierin staat KVW als reclamebureau aan de dienstenkant tegen het midden aan. Dit betekent dus dat het bureau enkele tastbaarheden naar de doelgroep moet communiceren om de door hen gezochte zekerheid te versterken.

Het reclamebureau heeft haar portfolio en referenties al op de website staan. Ze wordt echter aanbevolen van de referenties geschreven aanbevelingen te maken. Door grote klanten een kort tekstje te laten schrijven over KVW en haar diensten, krijgt de doelgroep meer inzicht in de ervaringen van anderen met het reclamebureau. Bovendien worden de woorden van anderen over de organisatie eerder geloofd dan die van de organisatie zelf. Daarnaast heeft bijna geen enkele van de belangrijke concurrenten die zijn onderzocht, referenties op de website staan.

Verder is het goed dat op de homepage van de huidige website een paar voorbeelden van haar werk worden weergegeven. Er wordt echter aanbevolen recenter werk te tonen. Uiteraard die met de hoogste kwaliteit en die voor de grotere klanten. Hiermee, en met haar portfolio, kan KVW laten zien ervaren te zijn in haar vak en daardoor kwaliteit te bieden.

Online video

Online video blijkt één van de meest krachtige middelen te zijn om je boodschap over te brengen online (Mabelie Samuels (Uptime), 2013).
Twee van de belangrijke concurrenten die zijn onderzocht, hebben een video of een andere vorm van bewegend beeld op hun corporate website staan. Hierdoor vallen zij op tussen de andere concurrenten. Daarnaast is de video hetgeen wat je het beste onthoudt van de website.

KVW wordt aanbevolen ook een online video op haar corporate website te plaatsen. Deze moet (net zoals een positionering) echter wel bij haar passen, relevant zijn voor haar doelgroep en onderscheidend van haar concurrenten. Daarom wordt het volgende idee geadviseerd:
In de video wordt kort het proces getoond dat een klant bij KVW doorloopt. De specialisaties strategie, concept, creatie, communicatie en realisatie komen als het ware als fasen in dit proces aan bod. Hiermee wordt aangetoond een full service reclamebureau te zijn en daarmee een totaaloplossing te bieden (‘one-stop-shopping formule’).
Daarnaast is te zien dat KVW in dit proces aandacht geeft aan haar klant én de doelgroep van haar klant, om tot een oplossing te komen die passend is. Verder toont het de samenwerking met de klant en de persoonlijke aanpak van het bureau.

Omdat de doelgroep het persoonlijke aspect en creativiteit (erg) belangrijk vindt, komen deze zaken eveneens terug in de vorm van de video.
Het voorgaande geschetste proces wordt getoond door dit in de video te laten tekenen. Je ziet dan een hand in beeld die dit proces visualiseert. Geen gelikte, strakke beelden, maar simpel, ‘down to earth’ en creatief. Een vorm die past bij het persoonlijke en nuchtere van KVW.

Nieuwsmodule

KVW wordt aanbevolen haar website te voorzien van een nieuwsmodule. Zo kan het bureau haar doelgroep voorzien van voor haar relevante informatie. Hierdoor komen bezoekers vaker terug op de website, blijven ze er langer en creëer je meer binding met hen. Ten slotte is het goed voor je positie in Google. Google houdt namelijk van actualiteit, je corporate website beschikt over meer content, en de termen waarop je kunt worden gevonden, worden breder (Internetbureau Actievepromotie.nl, 2011).
Om bovenstaande zaken te bereiken, is het uiteraard van belang om op regelmatige basis nieuws te plaatsen. Dit nieuws dient natuurlijk wel altijd relevant te zijn.

Nieuwsbriefmodule

Daarnaast wordt een nieuwsbriefmodule geadviseerd. Hiermee kunnen nieuwsbrieven worden verstuurd naar bezoekers van je website. Er wordt een pagina aan de website toegevoegd waar men zich aan- of af kan melden met behulp van een e-mailadres.

In ‘6.3 Politiek-juridische factoren’ is aangegeven dat e-mailmarketing sinds 1 juli 2009 niet meer is toegestaan zonder toestemming van de ontvanger. Doordat men zich voor de nieuwsbrieven aanmeldt, wordt de benodigde toestemming gegeven (Webdesignbureau Insyde, 2013).
Advies over de nieuwsbrief an sich komt bij het instrument ‘direct-marketing’ aan bod.

Social Media buttons

Voor haar marketingcommunicatie wordt KVW geadviseerd enkele Social Media in te zetten.
Om meer bezoeken op deze Social Media te krijgen, wordt aanbevolen Social Media buttons op de corporate website te plaatsen. Hierdoor ziet men tijdens het bezoeken van de website dat KVW hierop aanwezig is en kunnen deze pagina’s door één muisklik worden bekeken.
Op bit.ly/106eMDb is dit gemakkelijk en kosteloos te bewerkstelligen.

Zoekmachineoptimalisatie (SEO)

De doelgroep van KVW zoekt voornamelijk binnen haar eigen netwerk en via referenties naar een reclamebureau. Ze doet dit een stuk minder via het internet. Ondanks dat wordt KVW toch geadviseerd zoekmachineoptimalisatie toe te passen. Dit is een gratis vorm van zoekmachinemarketing en wordt ingezet om hoger te scoren in zoekmachines.

Uit onderzoek blijkt namelijk dat 60% van de zoekmachinegebruikers op een link op de eerste resultaatpagina klikt, en 90% op een van de eerste drie pagina’s. Wordt er op de eerste pagina geen bevredigend resultaat gevonden, dan vult 40% een nieuwe zoekopdracht in. Verder beschouwt 35% bedrijven die in zoekmachines een toppositie innemen als topbedrijven in hun veld (SEO guru, 2013).

Wanneer de doelgroep van KVW via het internet gaat zoeken, is het dus van belang ook daadwerkelijk in beeld te komen.
Op http://bit.ly/12ofVay staat een handleiding om dit te bewerkstelligen voor Google.

‘Mobile-‘ en ‘tablet-ready’

De website van KVW is nog niet ‘mobile-‘ en ‘tablet-ready’. Een mobiele website is voor 72% van de mensen belangrijk. Ze moet gemakkelijk leesbaar en navigeerbaar zijn. 61% klikt een website dan ook weg wanneer zij niet binnen vijf seconden kan vinden wat ze zoekt (Richard Otto (MobileCowboys), 2012). Ook B2B-inkopers maken veel gebruik van mobiele apparaten bij hun oriëntatieproces (Berd Warmelts, 2013).
KVW wordt dan ook geadviseerd de content van haar mobiele website op maat te maken voor mobiel en tablet. Van de belangrijke concurrenten die zijn onderzocht, heeft er maar één een mobielvriendelijke website.

● *Social Media*

Veel van de geïnterviewde organisaties uit de doelgroep kijken niet naar de Social Media van reclamebureaus. Echter, sommigen doen dat wel. Bovendien zal dit in de toekomst naar verwachting door meerderen worden gedaan. Het is dus wel van belang aanwezig en actief te zijn op de juiste Social Media.

KVW is in het bezit van een Facebook- en LinkedInpagina. Echter, deze bevatten geen tot weinig informatie en worden niet actief ingezet. Het reclamebureau wordt geadviseerd deze twee Social Mediakanalen te behouden en te verbeteren. Hieronder wordt hier advies over gegeven.
Alleen Facebook en LinkedIn worden aanbevolen in te zetten, aangezien met deze kanalen de doelgroep kan worden bereikt. LinkedIn is hierin de meer zakelijke variant. Facebook leent zich vooral goed voor het plaatsen van creatieve, ludieke berichten om daarmee op een positieve manier de aandacht te trekken van de doelgroep.
Verder is alleen aanwezigheid op Social Media niet genoeg. Je moet er actief op zijn om de plank niet mis te slaan. Het onderhouden van meerdere Social Media is voor het reclamebureau niet haalbaar. Ten slotte passen deze kanalen het beste in de gekozen marketingcommunicatiestrategie.

• LinkedIn

Portfolio

Zoals bij de corporate website aangegeven, zorgt het tonen van je portfolio voor meer zekerheid over de kwaliteit bij de doelgroep. KVW wordt dan ook geadviseerd deze op haar bedrijfsprofiel onder 'Products & Services' te laten zien, aangezien dit nog niet wordt gedaan.

Aanbevelingen

Daarnaast kunnen door het laten zien van je portfolio aanbevelingen van anderen worden verkregen. KVW kan tevens haar klanten hiervoor benaderen. Deze aanbevelingen worden zichtbaar bij de bijbehorende dienst.

Berichten

Contentmarketingorganisatie Compendium (Compendium, 2012) heeft onder tweehonderd bedrijven onderzoek gedaan om te zien hoe B2C- en B2B-bedrijven op Social Media het beste engagement en interactie kunnen stimuleren.
Hieronder adviespunten voor KVW als B2B-bedrijf bij het plaatsen van berichten op LinkedIn.

- Plaats berichten tussen de zestien en vijfentwintig woorden.
- Plaats zo min mogelijk berichten met een vraagteken. Deze zorgen voor 25% minder kliks.
- Een uitroepteken in een bericht zorgt voor 26% meer kliks. Doe dit echter niet te vaak.
- Zet in berichten een hashtag. Dit zorgt voor 56% meer kliks.
- Plaats berichten rond 09.00/10.00/11.00uur.
- Plaats berichten op zondag. Deze dag zorgt voor de meeste kliks.

• Facebook

Invulling

De Facebookpagina van KVW is momenteel nog leeg en bevat ook nog geen profielfoto. Het is dan ook van belang de pagina eerst volledig in te vullen en het logo te gebruiken voor de profielfoto.
Om de pagina wat persoonlijker te maken, wordt aanbevolen om naast de standaard informatie ook foto's te plaatsen. Dit kunnen bijvoorbeeld foto's zijn van het kantoor of van hen aan het werk.

Speciale landingspagina

Naast het plaatsen van interessante updates en het vervolgens reageren op comments die ze krijgt, wordt KVW geadviseerd een speciale landingspagina aan te maken. Hierdoor haalt ze meer uit haar Facebookpagina.

Als mensen terechtkomen op je pagina, wil je dat ze op de 'like-knop' klikken. Hierdoor ontvangen zij in hun eigen nieuwsoverzicht de updates die jij plaatst en blijft het contact niet beperkt tot dat ene bezoekje. Het is dus de bedoeling dat je bezoekers meteen inpakt.
Dit kun je bereiken door het aanmaken van een landingspagina. Zonder landingspagina komt de bezoeker gewoon op je prikbord terecht, wat minder prikkelend is. Aan deze pagina kan zelf invulling worden gegeven (Erik van Laar (Webredacteuren.com), 2012). Hiermee krijgt KVW de mogelijkheid op een creatieve manier de aandacht te trekken, zoals in de creatieve richtlijnen aangegeven.
Op http://bit.ly/xgChLz is dit gemakkelijk en kosteloos te bewerkstelligen.

Extra custom tabs

Om nog meer uit haar Facebookpagina te halen, kan KVW extra custom tabs (subpagina's) toevoegen. Bij het aanmaken van een pagina krijg je een aantal tabs voor het plaatsen van informatie, zoals 'Info' en 'Foto's'. Door extra custom tabs aan te maken, kun je meer informatie kwijt (Erik van Laar (Webredacteuren.com), 2012).
Op http://bit.ly/xgChLz is dit gemakkelijk en kosteloos te bewerkstelligen.

Berichten

Zoals gezegd, leent Facebook zich vooral goed voor het plaatsen van creatieve, ludieke berichten om daarmee op een positieve manier de aandacht van de doelgroep te trekken. Uit het bovengenoemde onderzoek van contentmarketingorganisatie Compendium (Compendium, 2012) kwam naar voren dat berichten op Facebook het beste om 11.00 uur kunnen worden geplaatst.

Direct-marketing

• *Uitnodiging*

Zoals in '4.3 Ontwikkelingen bij de doelgroep' aangegeven, vinden er door de economische crisis veel veranderingen in organisaties plaats. Hierdoor is het nodig het nieuwe profiel en communicatieproblemen boven tafel te krijgen.

KVW wordt geadviseerd twee keer per jaar een direct mail per post naar potentiële klanten uit de doelgroep (een selectie) te sturen, met daarin een uitnodiging om vrijblijvend samen met hen het profiel van de organisatie helder te krijgen. Hierbij wordt door KVW kosteloos een eerste advies gegeven. Dit alles in het kader van aandacht voor de organisatie (en haar doelgroep).

Veel organisaties maken de fout ongefundeerd meteen naar communicatiemiddelen te grijpen, zo ook de doelgroep van KVW. Dat ze hiermee de plank misslaan, zien zij steeds meer in. Hierdoor is de behoefte ontstaan aan een goede communicatiestrategie. Tijdens de afspraak dient KVW het belang van een goede strategie eveneens in te laten zien.

De kerncompetentie sociaal erg vaardig te zijn, kan ze hierbij goed inzetten. Zoals aangegeven, helpt dit persoonlijke aspect haar bij het aantrekken van klanten.

Met betrekking tot de uitnodiging zelf wordt aanbevolen deze van een QR-code te voorzien die naar de corporate website van KVW leidt. De benaderde organisaties die nog bekend zijn met KVW kunnen zo gemakkelijk even een kijkje nemen op de website van het bureau.

Vanwege de wet met betrekking tot e-mailmarketing ('6.3 Politiek-juridische factoren') wordt de uitnodiging per post verstuurd.

• *Nieuwsbrief*

Zoals bij 'corporate website' aangegeven, wordt een nieuwsbriefmodule aanbevolen. Uiteraard komt dit voort uit dit advies om drie keer per jaar een nieuwsbrief te versturen. In deze nieuwsbrieven dient voor de doelgroep relevante informatie te staan.
Aangezien 35% van de mensen e-mails op een mobile device opent, wordt aanbevolen de nieuwsbrief mobielvriendelijk te maken (Richard Otto (MobileCowboys), 2012).
Door deze op de corporate website 'aan te bieden' kan men zich hiervoor aanmelden, waardoor de benodigde toestemming wordt verkregen ('6.3 Politiek-juridische factoren').

• *Magazine*

KVW wordt geadviseerd één keer per jaar een compact magazine naar haar doelgroep (een selectie) te sturen. De invulling hiervan kan bestaan uit een selectie van haar werk van het afgelopen jaar, relevante nieuwsfeiten, ludieke berichten, maar bijvoorbeeld ook zaken zoals haar nieuwe visie en missie. Ook wordt geadviseerd er een QR-code in op te nemen die naar de corporate website leidt.

• *Kerstkaart*

Het reclamebureau wordt aanbevolen elke Kerst een kerstkaart naar haar doelgroep (een selectie) te sturen. Dit dient per post te worden gedaan vanwege bovengenoemde wetgeving. Tevens is een kerstkaart per post persoonlijker dan per e-mail, en sluit daarmee beter aan bij KVW.
KVW deed dit al naar haar (potentiële) klanten. Er wordt geadviseerd de invulling hiervan hetzelfde te houden. De kaart heeft namelijk altijd iets ludieks.

De organisaties waarnaar de uitnodiging, het magazine en de kerstkaart worden verstuurd, zijn organisaties die (enigszins) bekend zijn met KVW.

Daarnaast worden de uitnodiging en het magazine ook gestuurd naar organisaties die uitgekozen zijn op basis van de mate waarin hun communicatie onderhoud behoeft. Immers, deze heeft KVW uiteraard het liefst als klant.
Het onderhouden van de communicatie is bij elke organisatie van belang. Echter, dit is voornamelijk het geval bij diegenen die diensten verlenen. Om uit alle dienstverlenende organisaties uit de doelgroep een keuze te maken, wordt geadviseerd bij elke zending alle organisaties die diensten verlenen uit één (of meer) regio's te kiezen. Op deze manier bereik je na een aantal zendingen alle regio's en dus alle dienstverlenende organisaties uit de doelgroep. Vanwege het aantal stuks dat per keer wordt verstuurd, duurt dit bij de uitnodiging een stukje langer dan bij het magazine.
Uiteraard worden de organisaties uit de doelgroep die producten leveren hierna benaderd.

De NAW-gegevens van de organisaties waarvan deze nog niet bekend zijn bij KVW, kunnen bij de Kamer van Koophandel worden opgevraagd.

Sponsoring

"Sportsponsoring biedt de beste mogelijkheden voor het verhogen van de naamsbekendheid en het verstevigen van het imago" (Michels, 2010, p. 206).

KVW doet momenteel aan sportsponsoring. Ze sponsort twee voetbalclubs.
Het bureau wordt aanbevolen om het sponsorcontract met FC Eindhoven te behouden. Dit contract houdt in dat ze twee stoelen in het voetbalstadion en toegang tot alle wedstrijden heeft.
Deze sponsoring draagt bij aan de naamsbekendheid op de juiste plaats. Daarnaast biedt dit contract veel kansen om zeer rendabel te zijn door de nieuwe relaties die er ontstaan. Via sponsoring kunnen op een gemakkelijke manier bestaande relaties worden onderhouden en nieuwe relaties worden aangegaan voor de handel (Essink-Matzinger & Gerritsen-Van Veghel, 2011, p. 134). Het relatiebeheer ligt daarbij ook in één lijn met de geadviseerde waardestrategie 'customer intimacy'.

Het hebben van een sponsorcontract is dan ook niet genoeg. FC Eindhoven organiseert ongeveer drie keer per jaar een groot event voor alle sponsoren. Daarnaast is er zo'n achttien keer per jaar een thuiswedstrijd waarbij er de mogelijkheid is om na afloop te netwerken.
KVW wordt geadviseerd hier actief mee bezig te zijn. Dit houdt in dat ze aanwezig is bij alle grote events en daarnaast ongeveer één keer per maand gaat netwerken na afloop van een wedstrijd. Hierdoor haal je veel meer uit de sponsoring en draagt het dan ook meer bij aan het aantrekken van organisaties uit de doelgroep als klant.

Zoals al besloten, kan KVW het sponsorcontract met SV Valkenswaard inderdaad beter niet verlengen. De reclame bij deze voetbalclub draagt niet op rendabele wijze bij aan het bereiken van de vastgestelde communicatiedoelstellingen.

Ten slotte wordt geadviseerd geen nieuwe sponsorcontracten aan te gaan. Om de sponsoring van FC Eindhoven zo rendabel mogelijk te laten zijn, moet KVW haar tijd hier goed in investeren, wil ze alles eruit halen wat erin zit. Het aangaan van meerdere contracten zal zorgen voor een verminderde rendabiliteit. Het bureau heeft immers niet genoeg tijd om overal optimaal actief te kunnen zijn.

8.2.8 Planning en kosten

In onderstaande matrix staan de planning en kosten met betrekking tot het inzetten van de geadviseerde middelen uit de marketingcommunicatiemix.

Actie	*Juli '13*	*Aug '13*	*Sep '13*	*Okt '13*	*Nov '13*	*Dec '13*	*Jan '14*	*Feb '14*	*Mrt '14*	*Apr '14*	*Mei '14*	*Juni '14*		*Kosten*
Het script en storyboard voor de online video (corporate website) maken	x													€ 0,-
Online video technisch laten realiseren	x													€ 2.500,-
LinkedIn aanpassen (plaatsen van portfolio)	x													€ 0,-
Grote klanten benaderen voor geschreven aanbevelingen op de corporate website	x	x												€ 0,-
Klanten benaderen voor aanbevelingen op LinkedIn	x	x												€ 0,-
Netwerken bij voetbalwedstrijden van FC Eindhoven	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Structureel	€ 3.500,- p. j.
Corporate website aanpassen (geschreven aanbevelingen, recenter werk op de homepage, positionering, online video, Social Media button LinkedIn, nieuwsbrief-module, nieuwsmodule en 'SEO-teksten')		x												€ 0,-
Corporate website 'mobile-' en 'tablet-ready' ontwerpen		x												€ 0,-
Corporate website 'mobile-' en 'tablet-ready' technisch laten realiseren		x												€ 1.250,-
Nieuwsbericht op de corporate website plaatsen		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Structureel	€ 0,-
Aangepaste corporate website online zetten		x												€ 0,-
Uitnodiging (voor het helder krijgen van het organisatieprofiel) opstellen		x												€ 0,-
Netwerken bij VICV		x		x		x		x		x		x	Structureel	€ 1.500,- p. j.
Bericht(en) op LinkedIn plaatsen		x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	x	Structureel	€ 0,- p. j.
Visitekaartjes ontwerpen			x											€ 0,-

	Juli '13	*Aug '13*	*Sep '13*	*Okt '13*	*Nov '13*	*Dec '13*	*Jan '14*	*Feb '14*	*Mrt '14*	*Apr '14*	*Mei '14*	*Juni '14*		
Visitekaartjes laten produceren (1000 stuks)			x											€ 2.000,-
Netwerken bij sponsorevents van FC Eindhoven			x			x					x		Structureel	Zie voetbal-wedstrijden
Auto's laten beletteren (4 auto's)			x											€ 2.500,-
Adverteren in zakenblad 'Goeie Zaken' (hele pagina à €800,-)			x						x				Structureel	€ 1.600,- p. j.
Uitnodiging (voor het helder krijgen van het organisatieprofiel) printen (25 stuks) en per post naar potentiële klanten uit de doelgroep versturen			x				x						Structureel	€ 35,- p.j.
Nieuwsbrief opstellen			x				x				x		Structureel	€ 0,- p.j.
Nieuwsbrief per e-mail naar geïnteresseerden versturen				x				x				x	Structureel	€ 0,- p.j.
Facebook aanpassen (volledig invullen en speciale landingspagina en eventuele extra custom tabs aanmaken) en Social Media button op de corporate website plaatsen				x										€ 0,-
Bericht(en) op Facebook plaatsen				x	x	x	x	x	x	x	x	x	Structureel	€ 0,- p.j.
Adverteren in zakenblad 'Eindhoven Business' (hele pagina à €800,-)					x						x		Structureel	€ 1.600,- p. j.
Kerstkaart ontwerpen					x								Structureel	€ 0,- p.j.
Magazine ontwerpen						x							Structureel	€ 0,- p.j.
Kerstkaart laten drukken (100 stuks) en per post naar de doelgroep versturen						x							Structureel	€ 100,- p.j.
Magazine laten drukken (1000 stuks) en per post naar de doelgroep versturen							x						Structureel	€ 1.000,- p.j.
Netwerken bij Brabant Onderneemt							x		x		x		Structureel	€ 420,- p. j.
Ludieke actie bedenken									x					€ 0,-
Ludieke actie uitvoeren											x			€ ?
													Totaal	€ 18.005,-

9| Extra aanbevelingen

Met de voorgaande strategische aanbevelingen is antwoord gegeven op de centrale vraag van deze scriptie. In dit hoofdstuk worden aanbevelingen gedaan over in de organisatie opgemerkte zaken buiten deze centrale vraag om.

9.1 Visie en missie

Zoals in '3.1.5 Visie en missie' aangegeven, heeft KVW geen heel scherp beeld over de te verwachten ontwikkelingen in de markt en is de doelstelling niet concreet genoeg. Hierdoor zijn de visie en missie niet heel sterk. Er dienen dan ook een sterke visie en missie te worden gecreëerd.

Echter, alleen een visie en missie formuleren is niet genoeg. De toegevoegde waarde hiervan zit in het onderschrijven (denken) van de visie en missie door de medewerkers, het in hun hart raken (voelen) en het zich geroepen voelen om ernaar te handelen (doen) (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 45).
Doordat een duidelijke visie en missie momenteel nog ontbreken, hebben ze nog niet deze werking op hun medewerker Roy. Er moet dan ook voor worden gezorgd dat deze bij iedereen in de organisatie gaan leven. Zo kan iedereen hier ook naar gaan handelen en worden de nieuwe visie en missie tevens consistent geuit.

Dat de visie en missie zodanig worden uitgedragen dat deze hun werking hebben op de medewerkers is dus het belangrijkst. Het is niet zozeer vereist om deze op papier te zetten. Riezebos en Van der Grinten (2011, p. 48) concluderen dat visies en missies niet altijd kort en bondig op papier hoeven te staan om richtinggevend en inspirerend te werken. Bij veel kleine bedrijven is er een 'visionair' leider met een sterke 'drive'. De werking van de energie die deze persoon uitdraagt, is vaak sterker, meer inspirerend en richtinggevend dan de papieren versies van grote bedrijven.

9.2 Online marketingdiensten

Zoals in '8.1 Customer intimacy' te lezen is, wordt KVW geadviseerd de 'one-stop-shopping formule' te hanteren. Om haar doelgroep een totaaloplossing te kunnen bieden, moet ze online marketing in haar dienstenpakket op gaan nemen.

KVW wordt aanbevolen een samenwerkingspartner te zoeken die in online marketingdiensten kan voorzien. Daarnaast wordt het reclamebureau geadviseerd zich hier ook zelf in te gaan verdiepen om dit in de toekomst intern te kunnen maken. Hierbij is het verstandig de figuren in bijlage '3.7 Figuren onlineontwikkelingen bij de doelgroep' in het oog te houden. Hierin zijn het huidige en toekomstige gebruik van verscheidene online kanalen bij B2B-bedrijven getoond, en de doelstellingen van B2B-bedrijven met daarbij hun voorkeur voor online.

10| Literatuurlijst

Literatuur

• Alsem, K. J. (2009). *Strategische marketingplanning*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

• Baarda, D. B., Goede, M. P. M. de, & Teunissen, J. (2005). *Basisboek Kwalitatief Onderzoek*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff.

• Biemans, W. G. (2009). *Business Marketing Management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

• Essink-Matzinger, C. & Gerritsen-Van Veghel, B. (2011). *Marcom.* Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff

• Floor, J. M. G. & Raaij, W. F. van. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

• Michels, W. (2010). *Communicatie handboek*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

• Olsthoorn, A. C. J. M., & Velden, J. H. van der. (1996). *Elementaire communicatie*. Zutphen: Thieme Meulenhoff.

• Riezebos, R. & Grinten, J. van der. (2011). *Positioneren*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

• Rossiter, J. R. & Percy, L. (1997). *Advertising Communications & Promotion Management*. New York: McGraw-Hill Book Company

• Rossiter, J. R. & Percy, L. (1987). *Advertising and promotion management*. New York: McGraw-Hill Book Company

• Ruler, B. van. (2012). *Communicatie NU!*. Amsterdam: Adformatie Groep.

• Treacy, M. & Wiersema, F. (2010). *De disciplines van marktleiders*. Schiedam: Scriptum.

• Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de marketing*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

• Vries, W. de & Dekker, N. (2007). *Strategie voor dienstverleners*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers.

Het internet

• Centraal Bureau voor de Statistiek. (2012). *Monitor reclamebranche derde kwartaal 2012*. Geraadpleegd op http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/financiele-zakelijke-diensten/publicaties/monitor-zakelijke-diensten/reclamebranche/archief/2012/2012-k3-r.htm

• BHB Marketing. Bart Hoogenraad. (2012). *BHB Marketing Handboek*. E-book

• Brabant Onderneemt. (z.j.). *Visie*. Geraadpleegd op http://www.brabantonderneemt.nl/visie

• Brabant Onderneemt. (z.j.). *Registreren*. Geraadpleegd op http://www.brabantonderneemt.nl/registreren

• DMmediaplein. (z.j.). *10 Tips voor succesvolle inzet QR-code*. Geraadpleegd op http://www.dmmediaplein.nl/tips-and-tricks/item-941-10-tips-voor-succesvolle-inzet-qr-code/

• Frankwatching. Jaap Jacobs. (2012). *Social Media & MKB: B2B actiever dan B2C*. Geraadpleegd op http://www.frankwatching.com/archive/2012/12/18/social-media-en-mkb-b2b-actiever-dan-b2c/

• Frankwatching. Paul Neuteboom. (2009). *De nieuwe wetgeving rond e-mailcommunicatie*. Geraadpleegd op http://www.frankwatching.com/archive/2009/05/18/de-nieuwe-wetgeving-rond-e-mailcommunicatie

• IAB Nederland. (2012). *Digitale reclame groeit met dubbele cijfers*. Geraadpleegd op http://www.iab.nl/2012/09/28/digitale-reclame-groeit-met-dubbele-cijfers/

• Intermediair. Fleur de Bruijn. (2012). *Branches met kansen: de communicatiebranche*. Geraadpleegd op http://www.intermediair.nl/carriere/een-baan-vinden/branches/branches-met-kansen-de-communicatiebranche

• Intermediair. (2012). *Minder vraag naar reclamebureaus*. Geraadpleegd op http://www.intermediair.nl/vakgebieden/marketing/minder-vraag-naar-reclamebureaus

• Internetbureau Actievepromotie.nl. (2011). *Uw website voorzien van een nieuwsmodule*. Geraadpleegd

• Management Team. Bert Warmelts. (2013). *9 trends in B2B Marketing en Sales*. Geraadpleegd op http://www.mt.nl/397/72196/b2b-marketing/9-trends-in-b2b-marketing-en-sales.html

• Marketingman. (2009). *Definities marketingbegrippen*. Geraadpleegd op http://www.marketingman.nl/i/definities-marketing-begrippen

• Maxlead. Pauline Quéré. (2013). *Online Marketing Trends 2013*. Geraadpleegd op http://www.maxlead.nl/actueel/maxup2date-2013-week-3-online-marketing-trends-2013/

• MKB Servicedesk. (2012). *Informatie over midden- en kleinbedrijf*. Geraadpleegd op http://www.mkbservicedesk.nl/569/informatie-over-midden-kleinbedrijf.htm#

• MobileCowboys. Richard Otto. (2012). *Mobile Marketing Trends 2013*. Geraadpleegd op http://www.mobilecowboys.nl/mobilemarketing/17647

• Mobile Marketing Association. (2009). *De nieuwe definitie van Mobile Marketing*. Geraadpleegd op http://www.mobilecowboys.nl/mobilemarketing/11069

• NU.nl. (2012). *'Nederland nog jaren in crisis'*. Geraadpleegd op http://www.nu.nl/economie/2791556/nederland-nog-jaren-in-crisis.html

• PIONmedia. (z.j.). *Goeie Zaken*. Geraadpleegd op http://www.uitgeverijpion.nl/pionmedia/magazines/goeie_zaken

• PIONmedia. (z.j). *Eindhoven Business*. Geraadpleegd op http://www.uitgeverijpion.nl/pionmedia/magazines/eindhoven_business/

• Rabobank. (2012). *Cijfers & Trends Communicatiebureaus*. Geraadpleegd op https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=10.02.10

• Reclamebureau KoolenVanWordragen. (2010). *Wie zijn wij*. Geraadpleegd op http://www.k-v-w.com/wie-zijn-wij.html

• Second Sight. (2008). *10 jaar trends I*. Geraadpleegd op http://www.secondsight.nl/monitor-2/10-jaar-trends-i/

• SEO guru. (2013). *Zoekmachine optimalisatie (SEO) handleiding Google*. Geraadpleegd op http://www.seoguru.nl/handleiding-seo/zoekmachine-optimalisatie/

• The Best Business Development Institute. (2011). *De reclamebranche: Een bedrijfstak in beweging*. Geraadpleegd op http://www.thebestbusinessdevelopment.nl/blog/?p=1257

• Uptime. Mabelie Samuels. (2013). *Dé internet marketing trends voor 2013*. Geraadpleegd op http://www.uptime.nl/2013/01/de-internet-marketing-trends-voor-2013/

• Webdesignbureau Insyde. (2013). *Nieuwsbriefmodule*. Geraadpleegd op http://www.insyde.nl/website-laten-maken/mogelijkheden/nieuwsbriefmodule/item495

• Webredacteuren.com. Erik van Laar. (2012). *Voeg in 5 stappen custom tabs toe aan je Facebookpagina*. Geraadpleegd op http://www.webredacteuren.com/2012/01/voeg-in-5-stappen-custom-tabs-toe-aan-je-facebookpagina/

• Wikipedia. (2013). *Platte organisatiestructuur*. Geraadpleegd op http://nl.wikipedia.org/wiki/Platte_organisatiestructuur

• Wikipedia. (2013). *Internetmarketing*. Geraadpleegd op http://nl.wikipedia.org/wiki/Online_marketing

• Wikipedia. (2013). *Sociale Media*. Geraadpleegd op http://nl.wikipedia.org/wiki/Sociale_media

• Wikipedia. (2012). *Huisstijl*. Geraadpleegd op http://nl.wikipedia.org/wiki/Huisstijl

Onderzoeksrapporten

• Compendium. (2012). *The B2B and B2C Guide to Social Sharing*. Geraadpleegd op http://www.compendium.com/blog/blogging-to-win-customers/infographic-what-works-for-social-sharing-b2b-vs-b2c

• DemanGen & Genius. (2010). *Inside The Mind Of The B2B Buyer*. Geraadpleegd op http://www.slide-share.net/G3Com/inside-the-mind-of-the-b2-b-buyer

• Marketo. (2010). *The Definitive Guide to B2B Social Media*. Geraadpleegd op http://www.webguild.org/events/socialmedia/socialmediastrategy.pdf

• Media voor Vak en Wetenschap. (2012). *Trends in B2B Mediabestedingen 2012-2013*. Geraadpleegd op http://www.mvw.nuv.nl/Uploads/2012/3/Rapport--Trends-in-B2B-Mediabestedingen-2012-2013.pdf

• VeldMerk. (2011). *Kansen van Social Media voor B2B*. Geraadpleegd op http://www.compass-onlinemarketing.nl/wp-content/uploads/kansenvansocialmediavoorb2brapport1.pdf