

EEN KWESTIE VAN KIEZEN

POSITIONERINGSONDERZOEK DIM BRANDING BY DESIGN



Document

Een kwestie van kiezen

Student

Salina Houwen

Opdrachtgever

dim | branding by design
Kaldenkerkerweg 33
5932 CT Tegelen
Nederland
077 - 326 10 60

Begeleider

Roel Sloesen
Roel.sloesen@dim.nl

Onderwijsinstelling

Fontys Hogeschool Communicatie
Rachelsmolen 1
5612 AM Eindhoven

Begeleidend docent

Neeltje van Loon

Studentnummer

2195029

Datum

Venlo, 09 juni 2015

VOORWOORD

Beste lezer,

Voor u ligt het adviesrapport dat is geschreven voor Dim door Salina Houwen.

Dit avontuur begon in december 2014 toen ik op gesprek ging bij Dim voor een afstudeeropdracht. Vanaf het prille begin wist ik dat ik hier mijn afstudeerscriptie wilde schrijven. Een toffe opdracht, een inspirerend bedrijf en leuke collega's, dat leek mij wel wat! Gelukkig werd de afstudeeropdracht op mijn studie ook goedgekeurd en kon ik in februari beginnen aan dit leerzame avontuur.

Echter aan elk avontuur komt een einde. Na vier maanden hard werken is de dag aangebroken dat mijn scriptie af is! Met trots kan ik zeggen dat ik de afgelopen vier jaar kan afsluiten met een interessante afstudeerperiode. Het afstuderen heb ik ervaren als een groot avontuur. Het was een leerzame en intensieve periode, maar ook een periode waar ik van genoten heb. Het is mij duidelijk geworden dat al die jaren trainen, in de collegebanken zitten en tentamens maken niet voor niets zijn geweest. Met een koffer vol aan nieuwe ervaringen ga ik nu op pad naar de volgende bijzondere reis.

In dit voorwoord wil ik graag nog van de gelegenheid gebruik maken om een aantal personen te bedanken die een rol hebben gespeeld in het tot stand brengen van deze scriptie. Ten eerste wil ik Roel Sloesen bedanken voor zijn begeleiding, tips en adviezen bij Dim. Uiteraard verdienen alle medewerkers van Dim een groot bedank. Zonder jullie waren de dagen lang niet zo leerzaam en gezellig. Ik heb genoten van alle verhalen en inspirerende adviezen. Uiteraard heb ik ook genoten van alle lekkers! Fijn dat jullie mij sommige dagen uren achter mijn schermje lieten zitten en andere dagen betrokken in alle activiteiten. Daarnaast wil ik mijn afstudeerbegeleider van Fontys Hogeschool Communicatie, Neeltje van Loon, bedanken. Zij heeft mij advies en feedback gegeven, maar ook een duwtje in de rug als ik het nodig had. De interviews gaven me altijd goede hoop om weer verder te gaan.

Tevens wil ik mijn familie en vrienden bedanken voor alle interesse, motiverende peptalks en steun die jullie getoond hebben. Dank voor de diners, lunches, feestjes en stedentrips, die mij weer de kracht gaven om verder te gaan! Een speciale dank gaat uit naar mijn zus Rowena en mijn vriend Niels. Daarnaast gaat er ook een grote dank uit naar mijn moeder. Zonder haar laptop had mijn scriptie het niet overleefd. Als laatste gaat er ook nog een bedankje uit naar mijn medestudenten, die mij hebben geïnspireerd, gesteund en geadviseerd. Onze studententijd mag dan wel voorbij zijn, maar niet getreurd het volgende avontuur wacht alweer op ons!

Salina Houwen
Venlo, 07 juni 2015

MANAGEMENT SUMMARY

De opdracht

Dim is als full service reclamebureau dagelijks bezig met het oplossen van vraagstukken op het gebied van ontwerp, digitaal en communicatiestrategie binnen de business-to-business markt van Noord- en Midden-Limburg. Echter de doelgroep ziet Dim als het ontwerp en uitvoerend bureau dat het ooit was. In het hoofd van de doelgroep moet Dim een nieuwe plaats innemen zodat de doelgroep weet wat Dim voor ze kan betekenen. Om bij de doelgroep weer de juiste associaties op te roepen wil Dim zich herpositioneren.

Centrale vraag

"Hoe kan Dim zich herpositioneren in de branches logistiek en transport in de regio Noord- en Midden-Limburg?"

Onderzoek

Om antwoord te geven op de centrale vraag is de interne organisatie geanalyseerd. Alsmede is de externe analyse met de doelgroep- en concurrentieanalyse geanalyseerd. Daarnaast zijn de relevante trends en ontwikkelingen in kaart gebracht. Op basis van de inzichten en conclusies die uit het onderzoek zijn gekomen is er voor Dim een strategisch advies opgesteld waarmee Dim zich kan herpositioneren.

Interne analyse

Uit de interne analyse blijkt dat binnen Dim de medewerkers en het specialisme de krachten van de organisatie zijn. Kerncompetenties van Dim zijn klantcontact, inleven in de klant, het hanteren van een hoog kwaliteitsniveau en samenwerken en motiveren van medewerkers. Tevens anticipeert Dim als organisatie op branche ontwikkelingen. De klantwaarden van Dim zijn: integer, betrokkenheid, partnership, kwaliteit / kritische houding, klantgericht, doel- en resultaatgerichtheid. Dim is een betrouwbare partner die inziet dat service in de business-to-business markt toegevoegde waarde creëert. Om in te spelen op de doelgroep zet Dim de juiste business-to-business communicatiemiddelen in, echter deze worden nog onvoldoende benut.

Externe analyse

Om tot een goede positionering te komen wordt er in dit onderzoek gefocust op een specifieke doelgroep. De focus ligt op organisaties in de sectoren industrie en transport die beschikken over een budget van €50.000-200.000 voor marketing en communicatie. Deze organisaties bevinden zich op de business-to-business markt in Noord- en Midden-Limburg. Medewerkers van Dim hebben de laatste jaren veel kennis opgedaan in deze sectoren. Daarnaast zorgen deze sectoren voor de groei van de Limburgse economische. Organisaties die uit de economische recessie komen zijn besteden eerder hun budget aan marketing en communicatie.

Binnen de externe analyse zijn er interviews afgenomen onder voormalige, huidige en potentiële klanten van Dim. Hieruit blijkt dat het merendeel van de organisaties intern over minimaal een marketing- en communicatie manager of medewerker beschikt. De directie, hoofd verkoop en de marketingcommunicatiemanager beslist met wel bureau er samengewerkt wordt. De samenwerking wordt aangegaan voor een specifiek specialisme dat organisaties zelf niet in huis hebben. Dim wordt gezien als een flexibel bureau en een echte partner. Betrokken, betrouwbaar, hoogwaardige kwaliteit, specialistisch en een goed inlevingsvermogen in de organisatie en de markt zijn punten waarmee Dim beschreven wordt. Negatieve associaties met Dim zijn het diffuse aspect en dat Dim een beetje veilig en behouden is.

Tevens is de concurrentie van Dim in kaart gebracht. Hieruit blijkt dat er veel full service reclame bureaus zijn die zich onderling weinig onderscheiden in zowel de positionering als de communicatiemiddelen en de werkzaamheden die ze aanbieden. Onderscheidend vermogen kan gecreëerd worden door storytelling.

Voor Dim spelen de volgende relevante ontwikkelingen: emotiemaatschappij, de behoefte om samen te beleven en de digitalisering.

Strategisch advies

Uit de confrontatiemix zijn de belangrijkste strategische opties voor Dim gekomen.

- Inspelen op de behoefte van de sectoren industrie en logistiek;
- Betrouwbare partnership en specialisatie centraal stellen;
- Diffusie verminderen door het opstellen van een concrete visie en missie;
- Communiceren welke werkzaamheden Dim uitvoert en waar de organisatie voor staat;
- Antiperen op digitalisering;

Marketingcommunicatiestrategie

Om tot een sterke positionering van Dim te komen is er gebruik gemaakt van het X-YZ model van Rossiter en Percy (1989). Het positioneringstatement is als volgt geformuleerd: *“Voor business-to-business organisaties in de branches industrie en logistiek (Y) die de waarde van een sterke profilering benadrukken (X2) is Dim (X1) de organisatie die voorziet in een betrouwbare partnership die hun klanten ondersteunt op het gebied van profilering (Z) omdat de medewerkers zeer specialistisch zijn in ontwerp, digitaal en communicatiestrategie.”*

Deze wordt uitgewerkt met de belevingsstrategie. Het doel van de belevingsstrategie is om Dim intern te laden zodat extern de positie ten opzichte van de concurrentie versterkt wordt in de gedachte en de beleving van de doelgroep. Deze strategie wordt uitgewerkt in de marketingcommunicatiemix. Er wordt gebruikt gemaakt van storytelling, internal branding, social media en corporate communicatie.

INHOUDSOPGAVE

VOORWOORD	02
MANAGEMENT SUMMARY	03
1. INLEIDING	06
1.1 De organisatie.....	05
1.2 Aanleiding.....	06
1.3 Communicatievraagstuk.....	05
1.4 Leeswijzer	06
2. ONDERZOEKSOPZET.....	07
2.1 Doelstelling	07
2.2 Centrale vraag en deelvragen.....	06
2.3 Onderzoeksmethodologie	07
2.4 Theoretisch kader	010
3. INTERNE ANALYSE	12
3.1 Organisatie-identiteit	12
3.2 Communicatiebeleid.....	17
4. DOELGROEP ANALYSE.....	20
4.1 Doelgroep	20
4.2 De interviews	21
4.3 Merkschema	24
5. CONCURRENTIE ANALYSE	26
5.1 Concurrentieomgeving	26
5.2 Ontwikkelingen bij concurrenten	27
5.2 De positionering van concurrenten.....	29
5.3 Het communicatiebeleid van concurrenten.....	30
6. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN	32
6.1 De macro-omgeving	32
7. CONCLUSIES EN INZICHTEN	34
7.1 Interne analyse	34
7.2 Doelgroepanalyse	35
7.3 Concurrentieanalyse.....	36
7.4 Omgevingsanalyse	36
7.5 SWOT	38
7.6 Confrontatiemix.....	39
8. ADVIES	40
8.1 Strategische opties/ uitgangspunten.....	40
8.2 Marketingcommunicatiestrategie	42
YELLOW PAGE	53
LITERATUURLIJST	54

1. INLEIDING

1.1| De organisatie

Dim is een familiebedrijf dat is opgericht in 1984 en gevestigd is in Tegelen. Met 12 medewerkers houden ze zich als full service reclamebureau dagelijks bezig met het oplossen van vraagstukken op het gebied van ontwerp, digitaal en communicatiestrategie binnen de business-to-business markt van Noord- en Midden-Limburg.

1.2| Aanleiding

Dim is veranderd en heeft zich ontwikkeld in de loop der jaren. Met name de economische recessie heeft er voor gezorgd dat Dim moest veranderen. Zo heeft deze een daling in de omzet teweeggebracht en heeft Dim afstand moeten doen van de uitvoerende afdeling. Daarnaast zijn de online ontwikkelingen komen opzetten, ook hier kon Dim niet in achterblijven. Waar vroeger de focus lag op uitvoerende taken, ligt de focus tegenwoordig op ontwerp, digitaal en communicatiestrategie.

1.3| Communicatievraagstuk

Uit gesprekken met de accountmanagers van Dim blijkt dat het beeld dat de doelgroep van Dim heeft echter nog altijd grotendeels onveranderd is. De doelgroep is niet op de hoogte van de precieze werkzaamheden van Dim en wat deze voor het bedrijf kunnen betekenen. Ze zien Dim vooralsnog als het ontwerp en uitvoerend bureau dat het ooit was in plaats van een full service reclamebureau dat zich richt op ontwerp, digitaal en communicatiestrategie.

Dim kampt met een imagoprobleem. De definitie van merkimago is volgens Floor en van Raaij (2010): "Dit merkimago is het beeld dat een (potentiële) consument van een merk heeft. Het horen of zien van een merk roept bij de consument een aantal associaties op. Al deze associaties samen vormen het merkimago." (Floor & van Raaij, 2010, p. 06). Bij Dim gaan ze ervan uit dat de switch in de bedrijfsactiviteiten ervoor heeft gezorgd dat de doelgroep niet meer weet waarvoor ze bij Dim terecht kunnen en wat Dim voor ze kan betekenen. Om bij de doelgroep weer de juiste associaties op te roepen wil Dim zich herpositioneren.

Volgens Michels (2011) is herpositionering nodig: "Als het verschil tussen de huidige identiteit en het gewenste imago groot is, kan de organisatie haar identiteit, imago of positionering bijstellen." (Michels, 2011, p. 74-75). Zodoende wil Dim zich herpositioneren. Herpositionering is noodzakelijk omdat ze als bedrijf nieuwe producten op de markt brengen en nieuwe markten betreden (Riezenbos en Van der Grinten, 2011, p.150). De diensten en producten zijn door de switch in bedrijfsactiviteiten afgedwaald van de ervaring die consumenten ermee hadden. In het hoofd van de doelgroep moet Dim een nieuwe plaats innemen zodat de doelgroep weet wat Dim voor ze kan betekenen.

1.4| Leeswijzer

Dit onderzoeksrapport is geschreven in het kader van het afstudeeronderzoek door Salina Houwen, student aan de Fontys Hogeschool Communicatie Eindhoven. Het is opgesteld om tot een strategisch communicatieadvies voor Dim te komen. Dit rapport start met de onderzoeksopzet. Hierin staat de onderzoeksdoelstelling, centrale vraag, deelvragen, het onderzoeksontwerp en de methodologische verantwoording. In de daaropvolgende paragraaf staat de interne analyse beschreven, hierin leest u de organisatie-identiteit en het communicatie-beleid. Vervolgens leest u de externe analyse. Deze bevat een doelgroep- en concurrentieanalyse. Daarnaast zijn de trends en ontwikkelingen in kaart gebracht. Aansluitend leest u de inzichten die uit het onderzoek gekomen zijn. Daaropvolgend is het strategisch advies beschreven met daarin de aanbevelingen voor Dim met betrekking tot de herpositionering.

2. ONDERZOEKSOPZET

2.1| Doelstelling

2.1.1 Onderzoekdoelstelling

Door het analyseren van de interne en externe omgeving van Dim wordt er een strategische advies opgesteld waarmee Dim zich effectief kan herpositioneren bij de doelgroep.

2.1.1 Praktijkdoelstelling

Door middel van het strategisch advies kan Dim het gewenste imago bij klanten realiseren, waardoor Dim klanten met grotere accounts kan genereren. **Grote accounts zijn opdrachten van +/- 50.000 tot 200.000 euro.*

2.2| Centrale vraag en deelvragen

2.2.1 Centrale vraag

"Hoe kan Dim zich herpositioneren in de branches logistiek en transport in de regio Noord- en Midden-Limburg?"

2.2.2 Deelvragen

1. Hoe ziet de huidige organisatie Dim eruit?
 - Hoe ziet de organisatie identiteit van Dim eruit?
 - Wat is het communicatiebeleid van Dim?
 - Wat is de huidige positionering van Dim?
2. Hoe ziet het klantprofiel van Dim eruit?
 - Welke organisaties zijn de huidige en potentiële klanten van Dim?
 - Welke resultaten en welk profijt streven klanten na?
 - Wat willen klanten in hun werk en leven realiseren?
 - Wat zijn ongewenste resultaten, risico's en hindernissen van klanttaken?
 - Wat zijn ongewenste resultaten, risico's en hindernissen in de samenwerking met een reclamebureau?
3. Hoe ziet de concurrentie van Dim eruit?
 - Hoe ziet de concurrentieomgeving van Dim eruit?
 - Wat is het communicatiebeleid van de concurrentie van Dim?
 - Hoe positioneren concurrenten van Dim zich?
 - Welke relevante trends spelen er op dit moment in het vakgebied en bij de concurrenten?
 - Welke relevante ontwikkelingen spelen er op dit moment in het vakgebied en bij de concurrenten?
4. Wat zijn de belangrijkste omgevingsfactoren voor Dim?
 - Welke relevante trends (in het vakgebied) spelen er op dit moment voor Dim?
 - Welke relevante ontwikkelingen (in het vakgebied) spelen er op dit moment voor Dim?
5. Welke positionering kan Dim voeren om in te spelen op de huidige en potentiële klanten?

2.3| Onderzoeksmethodologie

Om antwoord te geven op de hoofd- en deelvragen is er gebruik gemaakt van desk- en fieldresearch. De methode van dataverzameling staat hieronder beschreven.

2.3.1 Interne analyse

De interne analyse bestaat uit de analyse van de organisatie identiteit en het communicatiebeleid van Dim.

Deskresearch

De interne analyse is middels deskresearch in kaart gebracht door het analyseren van interne bedrijfsdocument en de website van Dim. Daarnaast is er gebruik gemaakt van een aantal modellen: 'Vier typen bedrijfsoriëntaties' en 'Vier typen organisatieculturen' van Riezebos & Van der Grinten (2011), 'Cultuurtypering' van Harrison (1972) en Handy (1978), 'Communicatie-kruispunt' van Ruler (1998) en 'The Golden Circle' van Sinek (2009). Tevens is er gebruik gemaakt van literatuur. Hierbij is er gebruik gemaakt van de boeken 'Positioneren' Riezebos & Van der Grinten (2011), 'Organisatie en Mensen', van Weber (2008) en 'Communicatiehandboek' van Michels (2011).

Fieldresearch

De interne analyse is middels fieldresearch in kaart gebracht door het voeren van interne gesprekken met diverse lagen in de organisatie waardoor er een volledig beeld geschetst is. Daarnaast heeft er observatie op de werkvloer plaatsgevonden. Zo is er vastgesteld hoe medewerkers tegen Dim aankijken en is de organisatie-identiteit en het communicatiebeleid beschreven.

2.3.2 Externe analyse

De externe analyse bestaat uit de analyse van de doelgroep, de concurrenten en relevante trends en ontwikkelingen voor Dim.

Deskresearch doelgroep en concurrenten

De doelgroep en de concurrenten binnen de externe analyse zijn in kaart gebracht door interne documenten van Dim te analyseren. Daarnaast zijn de websites van zowel de doelgroep als de concurrenten geanalyseerd. Hierbij is algemene informatie over de doelgroep en de concurrent opgezocht. Tevens is er gekeken naar hoe deze zich positioneren en hoe ze naar de doelgroep communiceren. Er zijn dus geen cijfermatige gegevens verzameld, maar wel kwalitatieve gegevens geanalyseerd (Verhoeven, 2014, p. 141).

Deskresearch trends en ontwikkelingen

Om de trends en ontwikkelingen in kaart te brengen zijn er een aantal online bronnen geraadpleegd: Rabobank Branche-informatie communicatiebureaus (2015), ABN AMRO Media Branche Communicatiebureaus (2013), ABN AMRO Zakelijke Visie Sectoren (2014), Centraal Bureau voor de Statistiek (2014), Provincie Limburg Trendrapport (2014), L1 (2013), Cloud Tools (2014), Frankwatching (2015), Gemeente Venlo (2015).

Daarnaast is er voor het externe onderzoek literatuur gebruikt. Hierbij is er gebruik gemaakt van de boeken 'Hebbes' van Oomen (2011), 'Positioneren' van Riezebos & Van der Grinten (2011), 'Communicatiehandboek' van Michels (2011), 'Grondslagen van de Marketing' van Verhage (2009), 'Strategisch Management van Communicatie' Van Ruler (1998), 'Communicatie Nu' van Ruler (2015), 'Organisatie en Mensen' van Weber (2008), 'Positioning' van Trout & Ries (2011), 'Waarde propositie ontwerp' van Osterwalder (2014) en 'Marketingcommunicatiestrategie' van Floor & Van Raaij (2010).

Fieldresearch doelgroep

De doelgroep binnen de externe analyse is in kaart gebracht door het voeren van interne gesprekken met de directie en medewerkers van Dim. Hierbij is duidelijk geworden wie ze zelf als doelgroep zien. Daarnaast is er extern kwalitatief onderzoek ingezet om de doelgroep concreet in kaart te brengen. Dit is middels het afnemen van kwalitatieve open interviews gebeurd. Bij een open interview is er sprake van een vaststaande lijst met onderwerpen, ofwel

een topiclijst. Er is alle ruimte voor de eigen inbreng van de respondent. De onderzoeker stelt zich flexibel op en speelt in op de situatie (Verhoeven, 2014, p.155). Er is gekozen voor kwalitatief onderzoek omdat er relatief weinig voorkennis is. Het doel is om concrete inzichten te krijgen in het klantprofiel van Dim. Er is gebruik gemaakt van een selecte steekproef. Verhoeven (2014) stelt: 'Bij select steekproeftrekken wordt de trekking niet per toeval bepaald. De opdrachtgever heeft een lijst met kandidaten opgesteld. Het betreft een doelgericht (purposive) interview'. Er is gekozen om negen kwalitatieve interviews af te nemen onder de doelgroep. De selectie van de kandidaten is gebaseerd op bepaalde kenmerken. Deze kenmerken zijn de branche, beschikbaar budget, decision making unit en de profileringbehoefte. Deze profileringbehoefte ontstaat doordat organisaties binnen een specifieke niche werken, marktleiders zijn, ofwel een van de grotere partijen binnen de branche zijn. De kwalitatieve doelgroep interviews zijn verwerkt door ze uit te schrijven en per thema te categoriseren. Daarna zijn deze geanalyseerd op relevante en niet relevante informatie voor het beantwoorden van de hoofdvraag. Vervolgens zijn er conclusies tot stand gekomen die gebruikt zijn om een advies te geven over de positionering van Dim. De resultaten worden gebruikt om beleid te ontwikkelen. Dit wordt ook wel instrumentele bruikbaarheid genoemd (Verhoeven, 2014, p.201-203).

Fieldresearch concurrenten

Het onderdeel concurrenten binnen de externe analyse is in kaart gebracht door interne gesprekken met de directie en medewerkers van Dim. Zo is duidelijk geworden wie ze zelf als concurrenten zien. Tevens is er in het kwalitatieve open interview onder de doelgroep specifiek gevraagd naar het keuzeproces met betrekking tot de samenwerking met een bureau. Zo is er indirect gevraagd naar de concurrentie.

2.3.3 Kwaliteitscriteria onderzoek

Volgens Verhoeven (2014) is de definitie van betrouwbaarheid en validiteit als volgt: 'betrouwbaarheid en validiteit zijn twee begrippen die staan voor twee soorten fouten die in het onderzoek voor kunnen komen. Met validiteit wordt de mate waarin systematische fouten worden gemaakt bedoeld; er wordt gekeken naar de geldigheid en zuiverheid van een onderzoek. Bij de betrouwbaarheid van resultaten wordt nagegaan in hoeverre er in een onderzoek toevallige fouten voorkomen. Een voorwaarde voor het onderzoeken van de betrouwbaarheid is dat een onderzoek haalbaar is, anders kan er niet van betrouwbaarheid uitgegaan worden.' (Verhoeven, 2014, p.204).

Betrouwbaarheidseisen bij kwalitatief onderzoek

Om de betrouwbaarheid van het kwalitatief onderzoek te optimaliseren zijn een aantal factoren van belang. Standaardisering is ingezet door in een proefronde het kwalitatief interview voor te leggen aan een aantal proefrespondenten. Dit is gebeurd om de topiclijst op basis van de reacties te kunnen verbeteren en zo de betrouwbaarheid van de topiclijst te verhogen. Daarnaast is er gebruik gemaakt van peer feedback. Door collega's de resultaten te laten nalezen is de betrouwbaarheid verhoogd. Daarnaast is de betrouwbaarheid van het kwalitatief veldonderzoek gewaarborgd doordat elk gesprek opgenomen is, hierdoor is het mogelijk gemaakt om deze naderhand concreet uit te schrijven en te achterhalen of de vraagstelling zo neutraal mogelijk gesteld en juist geïnterpreteerd is. Elke deelnemer is persoonlijk geïnterviewd om de kans op sociaal wenselijke antwoorden te verkleinen. Zo is de kans op toevalfouten verkleind. Het proces van dataverzameling is geanalyseerd en geïnterpreteerd en herhaalt totdat er geconcludeerd kon worden dat de probleemstelling beantwoord is. Hierdoor is aan de voorwaarde van haalbaarheid voldaan. De haalbaarheid geeft aan in hoeverre het onderzoek

haalbaar is binnen de gestelde periode van 17 weken. Om het onderzoek haalbaar te maken is er een tijdspad opgesteld en is het onderzoek afgebakend (Verhoeven, 2014, p.206-209).

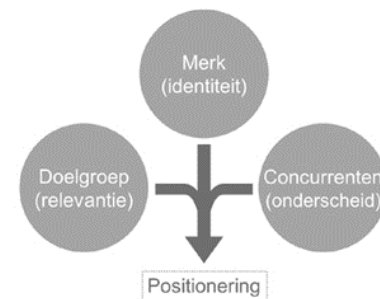
Validiteit

In het onderzoek is er rekening gehouden met geldigheid en de zuiverheid van het onderzoek. De interviewer had zelf in de hand wat er gemeten werd, doordat de informatie zelf is opgezocht en de kwalitatieve interviews in eigen persoon zijn afgenomen. Hierdoor zijn fouten vroegtijdig hersteld en is er gemeten wat de onderzoeker wou weten. Daarnaast is de begripsvaliditeit gewaarborgd door de in dit onderzoek gebruikte begrippen te operationaliseren.

2.4 | Theoretisch kader

2.4.1 Onderzoek

Als rode draad voor het positioneringonderzoek is het MDC-model van Riezenbos en Van der Grinten (2011) gebruikt. Riezenbos en Van der Grinten (2011) beschrijven het MDC-model als volgt: 'In de 'Merkbol' ligt de nadruk op een analyse van de zogenoemde 'intern omgeving' van het merk. Ofwel de kenmerkende eigenschappen van de organisatie. In de 'Doelgroepbol' ligt de nadruk op een analyse van de doelgroep van het merk. In de 'Concurrentenbol' ligt te nadruk op een analyse van de markt waarin het merk opereert en de concurrenten van het merk in kwestie.' (Riezenbos & Van der Grinten, 2011, p.23).



Figuur 1. Het MDC-Model van positioneren. Riezenbos & Van der Grinten, 2011, p.23).

Het MDC-model is aangevuld met de omgevingsfactoren. Deze invloeden zijn van belang bij de strategieontwikkeling en hoe Dim zich kan positioneren. Volgens Verhage (2009) wordt er bij de verkenning van de externe omgeving een omgevingsanalyse gemaakt van relevante kansen en bedreigingen vanuit de maatschappij als geheel, ofwel de macro-omgeving (Verhage, 2009, p.115). De macro-omgevingsfactoren zijn in kaart gebracht met het DESTEP-model:

- Demografische factoren: bevolkingskenmerken.
- Economische factoren: economische ontwikkelingen.
- Sociaal-cultureel: waarde, normen en leefgewoonte in de samenleving.
- Technologisch: Technologische ontwikkelingen.
- Ecologisch: Fysieke omgevingskenmerken.
- Politiek-juridisch: Wetten, voorschriften en beslissingen van de overheid. (Verhagen, 2019, p.126-136).

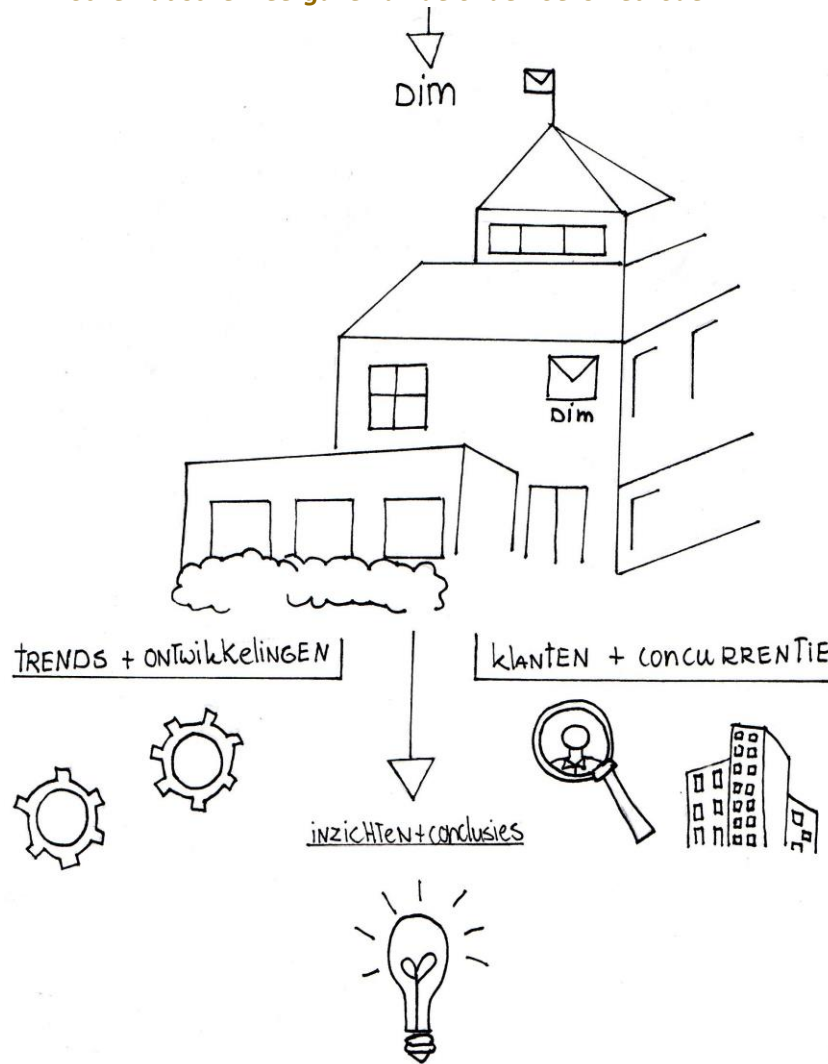
2.4.2 Strategisch advies

Het strategisch advies is gebaseerd op de communicatiestrategieën van Michels en Floor en Van Raaij. Hiervoor is er gebruik gemaakt van het boek 'Communicatiestrategie' van Michels (2010) en 'Marketingcommunicatiestrategie', van Floor en Van Raaij (2010). Om een concrete positionering te formuleren is er gebruik gemaakt van het 'X-YZ model' van Rossister en Percy (1989). Daarnaast is er voor het strategisch advies literatuur gebruikt met betrekking tot de geadviseerde communicatie middelen. Hierbij is er gebruik gemaakt van de boeken : 'No Story No Glory' van Hendriks (2014) en 'Communicatie Nu' van Ruler (2015). Daarnaast zijn de online bronnen Storyteling Matters (2015) en social media expert Corrine Keijzer (2014) geraadpleegd.

2.4.3 Operationalisatie begrippen

De gebruikte begrippen in dit onderzoek zijn geoperationaliseerd en zijn te vinden in bijlage '1.1 Operationalisatie begrippen'.

2.4.4 Schematische weergave van de onderzoeksmethode



Figuur 2. Weergave onderzoeksmethode.

3. INTERNE ANALYSE

3.1| Organisatie-identiteit

In dit hoofdstuk is de organisatie in kaart gebracht. Deze is beschreven aan de hand van de volgende aspecten: ontstaansgeschiedenis, product/dienst identiteit, bedrijfsoriëntatie, kerncompetenties, vastgelegde visie, missie en kernwaarden, bedrijfsstructuur en cultuur en de organisatie- en klantwaarden. Alsmede is het communicatiebeleid in kaart gebracht. Deze is beschreven aan de hand van de volgende aspecten: communicatiestrategie, marketingmix en de huisstijl. Door de identiteit van de organisatie te ontrafelen, is verduidelijkt wat het speelveld is. Daarnaast geeft het een kader aan waarbinnen de positionering van Dim bepaald kan worden. De te kiezen positionering moet immers bij de organisatie passen en kunnen worden waargemaakt (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.26-49).

3.1.1 Wat is de ontstaansgeschiedenis van Dim?

Dim is zo'n 30 jaar geleden als familiebedrijf opgericht door Bert Canjels in Tegelen. De focus van het bedrijf lag destijds op 2D en 3D ontwerp en vormgeving. Gaandeweg is er een stuk productie bijgekomen. Denk hierbij aan de vervaardigen van 2D en 3D ontwerpen voor onder andere winkels en beurzen. Daaropvolgend is de ontwerp afdeling ontstaan. In die tijd werd dit alles reclame genoemd en waren ze bij Dim vooral bezig met veel uitvoering.

Anno 2015 is Dim een ander bedrijf. Dim is veranderd en heeft zich ontwikkeld in de loop der jaren. Intern door het laten vallen van de productie van 2D en 3D ontwerpen en de overgangsfase van de bedrijfsvoering van vader op zoon. Extern hebben de online ontwikkelingen en de economische recessie een grote rol gespeeld. Dim heeft zich ontwikkeld en is getransformeerd naar een full service reclamebureau; van strategie en concept tot creatie van grafische, digitale en ruimtelijke communicatiemiddelen (Dim, 2014). Zie bijlage '2.1 The Golden Circle' voor de drie niveaus why, how, what waarop de organisatie opereert.

3.1.2 Welke diensten biedt Dim aan?

Verhage (2009) stelt dat er drie productniveaus te onderscheiden zijn bij het zoeken naar invalshoeken om een product te verbeteren of te positioneren: het kernproduct, het tastbaar product en het uitgebreid product (Verhage, 2009, p277-278).

Verhage (2009) stelt dat het kernproduct datgene is wat de afnemer koopt: de basisfunctie, het probleemoplossend vermogen, niet-tastbare voordelen die het product biedt. De klant koopt bij Dim oplossingen voor vraagstukken op het gebied van ontwerp, digitaal en communicatiestrategie. Het tastbaar product is het daadwerkelijke fysieke product dat de consument koopt. Dit zijn de diensten die Dim aanbiedt:

- Ontwerp: Grafische vormgeving van folders, brochures, magazines, periodieken, logo's, huisstijlen en huisstijldragers, presentatiemiddelen. Alsmede de vormgeving van communicatiemiddelen zoals advertenties, flyers, mailings, posters, reclameborden en busreclames. Alsmede ruimtelijk advies voor interieurs, tentoonstellingen, gevelreclame, groot formaat prints, outdoor reclame, beursconcepten en stands, displays en verpakkingen.
- Digitaal: Webdesign en bouw, (3D) animaties, augmented reality, presentaties, applicaties, video, online marketing (SEO en SEA), social media, OR beheertool, digital huisstijlhandboek.
- Strategisch: Communicatiestrategie en strategisch advies over uiteenlopende communicatievraagstukken (Dim, 2015).

Verhagen (2009) stelt dat het uitgebreid product de aanvullende service is die aan de klant geboden wordt. De toegevoegde eigenschappen, zoals de diensten die het product in de ogen

van de koper extra aantrekkelijk maken. Dim maakt geen standaard producten, maar is een dienstverlenend bedrijf. Alles wat Dim maakt is uniek, maatwerk voor de klant met een hoge kwaliteitsstandaard. Service heeft een hoge prioriteit. Zo worden producten afgeleverd bij de klant, wordt de klant te woord gestaan door iemand die de klant begrijpt en kennis van zaken heeft. Bij een bedrijf als Dim is het noodzakelijk dat de kennis over het product en dienst optimaal is zodat de juiste service aan de klant wordt geven. De dienstverlening is persoonlijk en op de klant gericht (Verhage, 2009, p.278).

3.1.2 Bedrijfsoriëntatie

Riezebos en Van der Grinten (2011) stellen dat het begrip bedrijfsoriëntatie verwijst naar de in een organisatie heersende focus: een product-, een proces-, een markt- en een organisatiefocus. Deze vier oriëntaties zijn in figuur 2 geplot op twee Dimensies: gesloten versus open, en controle versus flexibiliteit. Gesloten versus open verwijst naar de vraag in hoeverre een organisatie zich openstelt voor invloeden van buitenaf. Controle versus flexibiliteit verwijst naar de vraag hoe een directie omgaat met haar medewerkers. Voor de positionering is het van belang in te schatten tot welk type de organisatie in kwestie gerekend kan worden (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.31-38). *Zie bijlage '1.1 Operationalisatie begrippen 'voor een operationalisatie van de vier typen bedrijfsoriëntaties: product-, een proces-, een markt- en een organisatiefocus.*

		Open		
Controle	marktgeoriënteerd (zij)	organisatiegeoriënteerd (wij)		Flexibiliteit
	procesgeoriënteerd (het)	productgeoriënteerd (ik)		
		Gesloten		

Figuur 3. Vier typen bedrijfsoriëntaties.
(Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.32)

Door Dim te toetsen op de twee Dimensies “gesloten versus open, en controle versus flexibiliteit” wordt duidelijk welke bedrijfsoriëntatie bij Dim het meest overheersend is. *Zie bijlage '2.2 Bedrijfsoriëntatie 'voor de focus van Dim op de dimensies.*

Uit de twee dimensies ‘gesloten versus open, en controle versus flexibiliteit’ komt naar voren dat het bedrijf zich openstelt voor invloeden van buitenaf en dat het een grote flexibiliteit hanteert. Dim is daardoor te typeren als een organisatiegeoriënteerde organisatie. Volgens Riezebos en Van der Grinten (2011) geeft dit type organisatie de medewerkers een hoge mate van vrijheid, maar rekent mensen ook hard af op de door hen geleverde prestaties. De diensten van Dim hebben een hoge kwaliteit en zijn zeer divers. De prestaties moeten aan een hoog kwaliteitsniveau voldoen om de klant tevreden te houden. Er is een hoge mate van klantgerichtheid. Zonder tevreden klanten is er geen bestaansrecht voor het bedrijf. De organisatie heeft ook een onderscheidende en eigenzinnige cultuur. Dit type organisatie reageert daarnaast ook alert op vragen van klanten, onderneemt bij negatieve publiciteit vaak direct actie en is zeer gespist op samenwerking met andere partijen (Riezebos & Van der Grinten, 2011). Service is in de huidige diensten- en informatiemaatschappij de manier om toegevoegde waarde te creëren (Michels, 2011, p.154). Bij Dim zien ze in dat service en aandacht binnen de business-to-business steeds belangrijker is en toegevoegde waarde creëert.

Het is wel belangrijk te realiseren dat een bedrijfsoriëntatie ‘veelkoppig’ kan zijn. Zelden is een bedrijf alleen product-, proces-, markt- of organisatie georiënteerd. Dit is bij Dim ook het geval, Dim heeft immers ook kenmerken van een productgeoriënteerde organisatie. Bij medewerkers van dit soort organisaties staat vakmanschap hoog in het vaandel, wat gepaard gaat met een hoog opleidingsniveau van de medewerkers. Binnen Dim zijn de medewerkers de belangrijkste factoren. De werkzaamheden die ze uitvoeren maken van Dim de dienstverlenende organisatie die het is. Alsmede heeft Dim kenmerken van een marktgeoriënteerde organisatie. Zo richten ze

zich op mogelijkheden en kansen die een markt biedt. Ze verkennen vaak eerst een markt en brengen de behoeften van klanten in kaart. Echter in tegenstelling tot een productgeoriënteerde organisatie ligt de focus niet op het uitvinden en op de productie van producten. Dit geldt ook voor de marktgeoriënteerde organisatie. Bij Dim ligt een accent bij de ontwikkelingen op de markt en de marktexpertise (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p. 31-38).

3.1.3 Kerncompetenties

De kerncompetenties van Dim zijn vastgesteld door de ontstaansgeschiedenis, de product/dienst identiteit en de bedrijfsoriëntatie te analyseren. Zo is vastgesteld waar de specifieke kracht van de organisatie ligt een waarmee successen ten opzichte van concurrenten zijn behaald (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.38).

Riezebos en Van der Grinten (2011) stellen dat kerncompetenties niet eenvoudig door concurrenten te kopiëren zijn. Een kerncompetentie kan de basis vormen voor een 'langdurig houdbaar competitief voordeel' ofwel een sustainable competitive advantage genoemd (SCA). Een kerncompetentie kan uitgroeien tot een SCA als zij voldoet aan de volgende drie voorwaarden:

- Verankering: de competentie moet stevig in de organisatie verankerd zijn;
- Relevantie: de competentie moet voor klanten relevant zijn;
- Differentiatie: de competentie moet uniek zijn en concurrenten moeten haar niet gemakkelijk kunnen kopiëren.

SCA's vormen een belangrijke basis voor het strategische merkenbeleid van een organisatie, waaronder de positionering (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.39).

Voor Dim gelden onderstaande kerncompetenties:

- Marktgeoriënteerde kerncompetenties: Klantcontact, inleven in de klant, meegaand in brancheontwikkelingen
- Organisatiegeoriënteerde kerncompetenties: Samenwerken en motiveren van medewerkers
- Productgeoriënteerde kerncompetenties: Hoge kwalitatieve norm

Zie bijlage '2.3 Kerncompetenties' voor een uitgebreide beschrijving van de kerncompetenties van Dim.

3.1.4 Visie en Missie

Om tot een gewenste herpositionering te komen is het van belang om te achterhalen waar het bedrijf voor staat. Volgens Riezebos en Van der Grinten (2011) is een visie een kort en krachtig geformuleerd beeld dat de organisatie heeft 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). De visie en missie staat niet concreet op papier, deze is besproken met de directie en de medewerkers van Dim:

- De visie: *"De markt waarin Dim opereert huurt binnen 5 à 10 jaar meer en meer communicatieprofessionals in. Vakmensen die samen met de klant werken om organisaties en merken beter te positioneren."*
- De missie: *"Dim levert toegevoegde waarde aan communicatietrajecten voor klanten en realiseert voor de klant effectieve en esthetisch hoogwaardige communicatiemiddelen op het gebied van ontwerp, digitaal en communicatiestrategie."*

Doordat de visie en missie niet op papier staan worden deze ook niet direct gecommuniceerd in de organisatie. Door de veilige formulering beschrijven de visie en missie geen uitdagend doel waar alle medewerkers samen naar toe werken. Echter alle medewerkers van dim onderstrepen

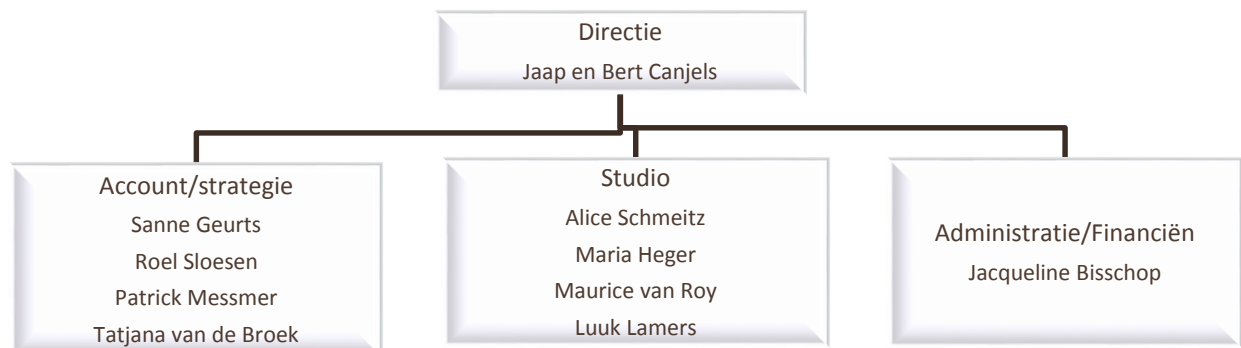
het belang van klantgericht werken, toegevoegde waarde leveren en het realiseren van effectieve en esthetische hoogwaardige middelen.

3.1.5 Wat is de organisatiestructuur en cultuur?

3.1.5.1 Organisatiestructuur:

Aan de interne analyse is de organisatiestructuur toegevoegd omdat dit een duidelijk beeld geeft van hoe de organisatie in elkaar zit. Daarnaast kan er in de externe analyse gekeken worden of het personeelsbestand voldoet om in te spelen op de laatste trends en ontwikkelingen en de behoefte van de doelgroep. Weber (2008) stelt dat cultuur en structuur wel van elkaar te onderscheiden zijn, maar niet van elkaar te scheiden zijn. Zij zijn twee zijden van één medaille (Weber, 2008, p.148-150).

Dim heeft een platte organisatiestructuur, dit betekent dat er weinig management lagen zijn en dat veel verantwoordelijkheden en bevoegdheden bij de medewerkers liggen. De belangrijkste voordelen van een platte organisatie zijn de betrokkenheid en motivatie van medewerkers, de ontplooiingskansen, korte communicatielijnen en snellere coördinatie. Ook het herstellen van fouten gaat sneller, het contact met de omgeving is directer. De medewerkers bestaan uit een stabiel team van ervaren vakmensen en jonge branie (Weber, 2008, p.97-98).

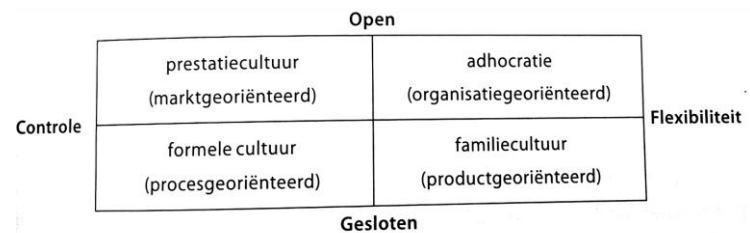


Figuur 4. Organogram Dim.

3.1.5.2 Organisatiecultuur

Organisatiecultuur wordt volgens Riezebos & Van der Grinten als volgt getypeerd: "Cultuur in organisaties heeft betrekking op vragen als hoe mensen met elkaar omgaan, elkaar aanspreken, wat iemand belangrijk vindt en wat mensen in een organisatie bindt. Cultuur bepaalt voor een groot deel hoe een individu denkt, voelt en handelt. Bij organisaties wordt er gesproken over de organisatiecultuur, de interne cultuur of de werkcultuur. Bij positioneren is het van belang de organisatiecultuur te kennen omdat de positionering door de organisatie waargemaakt moet kunnen worden." (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.50).

Om de organisatiecultuur in kaart te brengen wordt gebruik gemaakt van het 'Model van concurrerend waarde van Quinn en Cameron (1999). Deze onderscheiden in het model vier verschillende vormen van organisatiecultuur: familiecultuur, formele cultuur, prestatiecultuur en adhocratie. Deze organisatieculturen zijn in overeenstemming met de vier typen bedrijfsoriëntaties (Riezebos & Van



Figuur 5. Vier typen organisatieculturen Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.50-54).

der Grinten, 2011, p.50-54). Hoewel alle cultuurtypen in een organisatie in meer of mindere mate vertegenwoordigd zullen zijn, heeft iedere organisatie in principe een overheersend cultuurtype (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.54). *Zie bijlage '1.1 Operationalisatie begrippen' voor een operationalisatie van de begrippen: familiecultuur, formele cultuur, prestatiecultuur en adhocratie.*

Dim is een organisatiegeoriënteerde organisatie. Dit komt ook terug in de cultuur van Dim. Het overheersend cultuurtype binnen Dim is namelijk een adhocratie. Binnen Dim staan projecten centraal en worden de beslissingen zo genomen dat het project zo goed mogelijk uitgevoerd kan worden. Individuele belangen zijn ondergeschikt aan groepsbelang. De samenwerking bij Dim is een van de belangrijkste aspecten. Medewerkers zijn betrokken bij elkaar en bij de organisatie. De functies van de medewerkers zijn wel vastgelegd, maar niet de bijhorende taken. Zelfstandigheid en zelfredzaamheid zijn essentiële eigenschappen van de medewerkers. De leiders worden gekenmerkt door ondernemingslust. Tevens is er vernieuwingsgezindheid aanwezig want wordt er veel interesse getoond in met name online innovaties. Echter deze worden nog niet optimaal bewerkstelligt en ingezet. De bereidheid om risico's te nemen is kenmerkend binnen dit organisatietype, maar binnen Dim wordt dit niet zozeer onderstreept (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.53-53).

3.1.5.3 Cultuurtypering Harisson en Handy

Aan de interne analyse is de cultuurtypering van Harrison (1972) en Handy (1978) toegevoegd om wat dieper in te gaan op de organisatiecultuur van Dim. Weber (2008) beschrijft de cultuurtypering van Harrison en Handy als volgt: "Harrison (1972) en Handy (1978) gaan er in hun cultuurtypering van uit dat het niet gaat om een exacte weergave van de werkelijkheid, maar om het groeperen van typische kenmerken. Met die typering kun je nagaan of een organisatie in meerdere of in mindere op een type lijkt. De waarde van een cultuurtype is dat er bepaalde zaken uit afgeleid kunnen worden en waarbij er voorspeld kan worden hoe de organisatie op bepaalde gebeurtenissen zal reageren. Harrison en Handy onderscheiden vier cultuurtype: de machtgerichte cultuur, de rolgerichte cultuur, de taakgerichte cultuur en de persoonsgerichte cultuur." (Weber, 2008, p.145). *Zie bijlage '1.1 Operationalisatie begrippen' voor een operationalisatie van de begrippen: machtgerichte-, een rolgerichte-, een taakgerichte- en de persoonsgerichte cultuur in de verklarende woordenlijst.*

Dim heeft het meeste weg van een taakgerichte cultuur. Het gedrag van de medewerkers wordt voornamelijk bepaald door de taak die gerealiseerd moet worden (Weber, 2008, p.147-149). *Zie bijlage '2.4 Cultuurtypering Harisson en Handy' voor een uitgebreide analyse van de cultuurtypering van Harrison en Handy.*

3.1.6 Organisatie- en klantwaarden

Riezebos en Van der Grinten (2011) stellen dat waarden verwijzen naar de idealen die mensen nastreven. Niet alleen vinden mensen het belangrijk dergelijke waarden na te streven, ook kan het nastreven van dergelijke waarden mensen positief motiveren. Waarden hebben een emotionele lading en bepalen in sterke mate of medewerkers zich wel of niet bij de organisatie betrokken voelen. Er wordt onderscheid gemaakt in organisatie- , en klantwaarden. Bij de positionering van een organisatie moet deze organisatie kiezen welke organisatie- en klantwaarden er gebruikt worden om het merk te profileren (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.56)

Organisatiewaarden verwijzen naar de waarden die voor de organisatie als geheel belangrijk worden gevonden. Deze kunnen gericht zijn op medewerkers, investeerders, leveranciers,

media, overheid en het algemene publiek. Voor Dim gelden de volgende organisatiewaarden: Eerlijke producten die positief bijdragen aan de leefomgeving, plezier en sturing op basis van kennis in plaats van hiërarchie. Klantwaarden liggen in het verlengde van organisatiewaarden. Dit zijn waarden die een organisatie belangrijk vindt in de omgang met haar klanten. Het gaat erom hoe de organisatie denkt om te gaan met (de belangen van) de klanten. Voor Dim gelden de volgende klantwaarden: integer, betrokken, partnership, kwaliteit / kritische houding, klantgericht, doel- en resultaatgericht (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.56).

3.2 | Communicatiebeleid

3.2.1 Business-to-business communicatie

Michels (2011) stelt dat marketingcommunicatie niet altijd gericht is op consumenten. Bij business-to-business gaat het om de communicatie van een organisatie die gericht is op andere organisaties. Dim richt zich op de business-to-business markt. De doelgroepen zijn specifiek in hun informatiebehoeften. Belangrijke communicatiemiddelen voor de business-to-business markt zijn: direct mail, advertenties in vakbladen, vakbeurzen, public relations en internet. Vanwege de complexiteit van de producten en diensten, het benodigde maatwerk en de uitgebreide besluitvormingsprocessen, is persoonlijke verkoop onmisbaar voor business-to-business communicatie. Omdat de doelgroep van Dim zich op de business-to-business markt bevindt heeft de organisatie te maken met specifieke informatiebehoeften. Dim gebruikt hiervoor de belangrijkste business-to-business communicatiemiddelen: persoonlijke gesprekken, direct mail en internet. Vooral persoonlijke gesprekken met de doelgroep zijn voor Dim van belang. Als Dim een goede band met de doelgroep opbouwt verhoogt dit de 'gunfactor'. De doelgroep associeert de producten namelijk heel erg met de organisatie die de producten aanbiedt.

Bij transacties met zakelijke klanten gaat het meestal om grote aankopen en het verkooptraject is complex. Binnen business-to-business is er zelden sprake van impulsaankopen. De aankoopbeslissing wordt meer rationeel genomen en het duurt enige tijd voordat er tot aankoop wordt overgegaan. Vaak zijn er offertes van verschillende aanbieders. Echter pas na aanleiding van een persoonlijk gesprek wordt er besloten of er overgegaan wordt tot aankoop. In de business-to-business situatie koopt een afnemer namelijk 'dat' product van 'die' organisatie. Het verkooptraject van Dim is daardoor te omschrijven als complex. Dim heeft daarnaast ook nog te maken met pitches. Een pitch is een competitie tussen verschillende reclamebureaus om een opdracht binnen te halen. Wie de pitch wint krijgt de opdracht toegewezen. Vaak is het winnen van een pitch afhankelijk van het creatieve concept, de offerte en de 'gunfactor' (Michels, 2011, p.159-160).

3.2.2 De communicatiestrategie

Michels (2011) stelt dat de communicatiestrategie van een organisatie aan de hand van de volgende definitie geanalyseerd wordt: 'Welke middelen worden nu ingezet en wat is het concept daarachter?' (Michels, 2011, p.234)

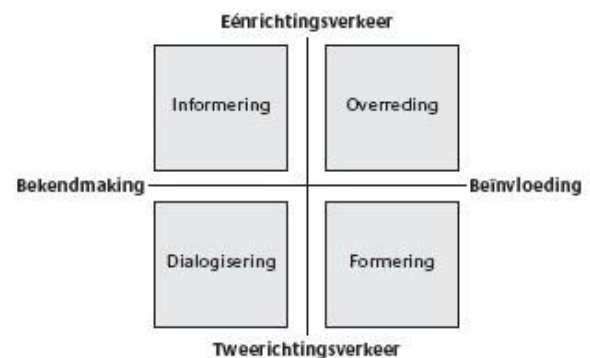
Dim is bezig met de uitrol van een nieuwe branding: 'branding by design'. De communicatiestrategie die Dim inzet zit hierdoor in een overgangsfase. Dim heeft volgens de definitie het volgende concept voor de communicatiestrategie: *"Dim doet nooit zomaar dingen. Wij geloven namelijk heilig dat branding niet kan zonder design en design niet kan zonder branding. Wij noemen dat 'branding by design'. Dat betekent overigens veel meer dan alleen design. Branding by design bouwt aan sterke merken. Klein of groot. Branding by design creëert een geloofwaardige merkbeleving"* (Dim, 2015).

De middelen die Dim inzet zijn: trailer en gevel, website (+ blog), social media, direct mail (Poster magazine en Brandbooster), portfolio, persoonlijke gesprekken, externe correspondentie, interieur en sponsoring. Zie bijlage '2.7 Middelenmix voor een uitgebreide analyse van de communicatiemiddelen die Dim inzet.

Het concept en de bijbehorende middelen zijn vanaf eind maart 2015 ingezet. Dim heeft deze ontwikkeld omdat het voorafgaande concept 'zin in communicatie' niet langer voldeed. Tot afgelopen jaar is er nooit een concept voor Dim zelf ontwikkeld, maar met de tijdelijke aanstelling van een creatieve directeur is dit opgepakt. Uit de middelen die Dim inzet komt naar voren dat ze weten welke communicatiemiddelen belangrijk zijn op de business-to-business markt. Echter, ze maken er nog te weinig gebruik van. Met het ontwikkelen van de nieuwe branding: 'branding by design' is het de bedoeling dat er met name meer gedaan wordt met direct mail en internet (social media en website). Op dit moment is Dim nog bezig met de uitrol van deze nieuwe branding. Echter de propositie 'branding by design' wordt steeds concreter toegepast in de communicatiemiddelen van Dim.

3.2.3 Externe communicatiestrategie

Om de hoofdlijnen van de communicatiestrategie duidelijk te bepalen en de externe communicatie van Dim te analyseren, is er gebruik gemaakt van het Communicatiekruispunt van Betteke van Ruler (1998). Aan de hand van dit model is in kaart gebracht wat de richting en het doel is van de communicatie van Dim. Betteke van Ruler (1998) beschrijft in het communicatiekruispunt vier communicatiestrategieën: 'Het communicatiekruispunt bestaat uit een verticale en horizontale as. Daartussen staan vier vakken. Dit zijn de basis strategieën:



Figuur 6. Communicatiekruispunt.
(Marketingportaal, 2013)

- Informeren: Er wordt een boodschap bekend gemaakt aan de doelgroep. Er is geen mogelijkheid voor de doelgroep om te reageren.
- Overreden: Er wordt een boodschap gecommuniceerd waarmee de doelgroep beïnvloedt moet worden. Meestal gebeurt dit aan de hand van massacommunicatie en is het éénrichtingsverkeer.
- Dialogiseren: bij dialogiseren ga je in gesprek met je doelgroep. Deze communicatiestrategie wordt voornamelijk toegepast bij interactieve beleidsvorming. Een voorbeeld van deze strategie is het werkoverleg.
- Formeren: Bij formeren zorg je dat je in gesprek raakt met je doelgroep en je wilt hen beïnvloeden/overtuigen van jouw mening. Een goed voorbeeld van formeren is lobbyen.' (Betteke van Ruler, 1998, p.75-77) (Marketingportaal, 2013).

Bij de middelen website (+ blog), direct mail (magazine poster), externe correspondentie, het portfolio en sponsoring maakt Dim gebruik van informeren. Ze geven een boodschap aan de doelgroep, maar voor deze is er geen mogelijkheid om te reageren. Echter het portfolio kan ook ingezet worden tijdens gesprekken om te formeren. Zo kan Dim de doelgroep tijdens een gesprek beïnvloeden en overtuigen van hun kennis. De direct mail (Brandbooster) wordt in eerste instantie ingezet om te informeren, maar via social media en persoonlijke gesprekken wil Dim hierover de dialoog aangaan.

Het interieur, de trailer en de gevel van Dim zorgt zowel voor informeren, overreden als dialogiseren. De gevel en trailer geven een boodschap waar de doelgroep niet direct op kan reageren mits ze op locatie bij Dim komen, via persoonlijke gesprekken met de medewerkers of via social media. Als de doelgroep bij Dim op locatie komt kan het interieur, de trailer en de gevel zorgen voor een bepaalde beleving. Hierdoor wordt de doelgroep beïnvloedt. Tevens wordt er dikwijls een gesprek gevoerd over het interieur/pand van Dim.

Dim maakt gebruik van de social media Facebook, LinkedIn, Twitter, Instagram en Pinterest om de dialoog aan te gaan met de doelgroep. Dim reageert zelf op de doelgroep en deze reageert onderling ook op elkaar. In persoonlijke gesprekken maakt Dim gebruik van zowel dialogiseren als formeren. Dialogiseren gebeurt tijdens gesprekken met de doelgroep. Dit kan een opdrachtbespreking, een werkoverleg of een correctieronde zijn van bijvoorbeeld teksten of beeldgebruik. Formering gebeurt bij lobbyen.

3.2.5 Huisstijl

Michels (2011) stelt dat een krachtige huisstijl vorm geeft aan de gewenste identiteit. De totale visuele identiteit bepaalt voor een groot deel het gezicht van de organisatie. Een sterke huisstijl communiceert de kernwaarden, zorgt voor herkenning en creëert onderscheid ten opzichte van de concurrentie. De huisstijl bestaat uit vier huisstijlelementen: naam/logo, kleur, typografie en beeldgebruik (Michels, 2011, p.58). Aan de hand van informatie van de Art Director van Dim, Alice Schmeitz, is de huisstijl beschreven. Dim hanteert een eigen huisstijl die intern ontwikkeld is. Tot voor kort was deze huisstijl nog gericht op de propositie 'zin in communicatie'. Inmiddels is de huisstijl aangepast aan de nieuwe propositie 'branding by design'. *Zie bijlage '2.8 Huisstijl' voor een uitgebreide analyse van de huisstijl van Dim.*

De nieuwe huisstijl van Dim die aansluit op de propositie 'branding by design' wordt geleidelijk toegepast op alle communicatiemiddelen. Dim maakt in de huisstijl consistent gebruik van de twee elementaire kleuren wit en zwart. De aanvullende kleuren die gebruikt worden zijn altijd primaire kleuren die aan de basis staan van het drukwerk. Op dit moment zet Dim de primaire kleur geel campagnematig in als additionele kleur. Het logo van Dim is vooral herkenbaar door het beeldmerk. Het woordmerk Dim is afgeleid van 'Dimensionaal' en wordt versterkt door het beeldmerk: een abstracte vorm van de letter M. Dit beeldmerk wordt voor de herkenbaarheid toegepast in alle communicatiemiddelen van Dim. In de huisstijl maakt Dim gebruik van bepaalde typografie. Het lettertype 'Din' staat hierin centraal en wordt constant toegepast. Dit lettertype is aangevuld met een variatie aan diverse andere lettertypes voor onder andere e-mail. In de fotografie laat Dim met name de huisstijl kleuren zwart en wit naar voren komen waarbij geel als extra 'eyecatcher' is toegevoegd. Daarnaast laat Dim de producten van zichzelf en van klanten het liefst zien in krachtig full colour, 'lean en mean' dus zonder effecten, filters of andere toeters en bellen. Op een medium als de website gebruiken ze uitsneden uit beelden, wat het vaak spannender maakt en vragen oproept. De nieuwe huisstijl wordt steeds duidelijker gecommuniceerd wat zorgt voor herkenning. Daarnaast creëert de huisstijl onderscheid ten opzichte van de concurrentie. Echter de kernwaarden van Dim worden er niet herkenbaar mee gecommuniceerd.

4. DOELGROEP ANALYSE

In dit hoofdstuk is de doelgroep in kaart gebracht. Deze is beschreven aan de hand van de volgende aspecten: een beschrijving van de huidige doelgroep, de doelgroepkeuze voor het onderzoek en de conclusies uit de interviews met de doelgroep. Om tot een duidelijke positionering te komen voor Dim is het van belang om de doelgroep te analyseren. Het is belangrijk om te weten wat de doelgroep belangrijk vindt en vooral waarom dit belangrijk is voor de doelgroep. (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p91-92).

4.1 | Doelgroep

4.1.1 Huidige doelgroep

De doelgroepen waar Dim op dit moment mee communiceert zijn: medewerkers, klanten, potentiële klanten en leveranciers. Echter dit onderzoek richt zich specifiek op de klanten van Dim. Op dit moment richt Dim zich op een grote verscheidenheid aan klanten. Dim' portfolio is breed en ze zijn actief in vele markten. De focusmarkten zijn: industrie (technologie), cultuur, wonen, onderwijs, zorg en semi-overheid.

4.1.2 Doelgroepkeuze

Om tot een goede positionering te komen wordt er in dit onderzoek gefocust op een specifieke doelgroep. In dit onderzoek is er gekozen om te focussen op organisaties in de sectoren industrie (+technologie) en transport op de business-to-business markt in Noord- en Midden-Limburg. Dim ziet toekomst in deze sectoren omdat de Limburgse economische groei door de industrie en transport aangetrokken wordt. Voor Dim is dit een kans, want organisaties die uit de economische recessie komen zijn namelijk eerder bereid om het budget te besteden aan marketing en communicatie (Rabobank, 2015). Daarnaast hebben medewerkers van Dim de laatste jaren veel kennis opgedaan in deze sectoren waardoor ze zich meester hebben gemaakt in het bruggen slaan tussen communicatie en de sectoren industrie en transport. Tevens geven medewerkers van Dim uit eigen ervaring aan dat organisaties in de sectoren industrie en transport zelf niet aan de slag gaan met veel omvattende communicatievraagstukken, maar hiervoor de voorkeur geven aan een specialist zoals een reclamebureau. Intern beschikken deze organisaties namelijk niet over specifieke specialisaties die een bureau wel heeft. De interviews met de doelgroep bevestigen bovenstaande.

De doelgroep kenmerkt zich door het belang dat ze hechten aan professionele communicatie en hebben daar een bepaald groot account/budget voor. Dit wil zeggen dat ze beschikken over een budget van €50.000-200.000 voor marketing en communicatie. Voor Dim betekent dit dat ze zich voornamelijk richten op A klanten (5% -15% van de omzet) → omzet 75.000-225.00 en gedeeltelijk B klanten (1-5% van de omzet) → omzet 15.000-75.000 richten. *Zie bijlage '3.1 Sector Industrie en Transport' voor een analyse van de sectoren industrie en transport.*

4.1.2.1 Decision Making Unit

Binnen de business-to-business markt wordt er niet gericht op alle medewerkers van een organisatie. Organisaties beschikken over een decision making unit (DMU). Deze groep personen beïnvloeden en beslissen over de aanschaf van een nieuw product, alsmede over de samenwerking met een bureau. (Michels, 2011, p.). Binnen de sector industrie en logistiek zijn de beslissers: directie, hoofd verkoop, communicatie/marketingmanager. De beïnvloeder is de verkoopafdeling. *Zie bijlage '3.2 DMU doelgroep' voor de lijst met klanten en contactpersoon die benaderd zijn voor deze doelgroepenanalyse.*



Figuur 7. Noord- en Midden-Limburg (Hart voor Limburg, 2011)

4.2| De interviews

4.2.1 Interview conclusies per categorie

4.2.2.1 Keuzeproces

Binnen de doelgroep beschikt het merendeel van de organisaties intern over minimaal een marketing- en communicatie manager of medewerker. Deze is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken met betrekking tot marketing en communicatie. Daarnaast wordt er voor een specifiek specialisme dat ze zelf niet in huis hebben samengewerkt met een bureau of zzp'er. Welke specialisaties dit voor bureaus precies zijn verschilt per organisatie. De één zoekt een bureau met een dienstenpakket dat met name gericht is op het uitvoerende gedeelte, ofwel het realiseren van middelen. Een ander is juist weer op zoek naar ondersteuning in de strategie. Tevens zijn er ook organisaties die met al hun marketingcommunicatie vraagstukken bij een bureau terecht willen kunnen. Dit hangt af van de interne en externe doelen van de organisaties. Specialismes waarvoor samengewerkt wordt met een zzp'er verschillen ook per organisatie. Dit gaat van het bouwen van een app en copywriting tot DTP werkzaamheden. Ofwel vanwege het feit dat deze zzp'er al jaren betrokken is bij de organisatie en daardoor goed kan adviseren over de in te zetten communicatiemiddelen en beleid. De interne marketing en communicatie medewerker onderhoudt veelal het contact met het bureau en of zzp'er, maar de directie en hoofd verkoop beslist mee over met wie de samenwerking aangegaan wordt.

Voordat organisaties met een bepaald bureau of zzp'er de samenwerking aangaan worden er een aantal factoren overwogen. Dit gebeurt onder andere door te kijken naar de websites, online vindbaarheid, de profilering, het persoonlijke contact, de offerte en het vergelijken van verschillende concurrenten. Geregeld gebeurt dit in de vorm van een pitch. Veelal speelt de 'gunfactor' hierbij een grote rol.

Voormalige klanten hebben in het verleden samengewerkt met Dim. Van bureau wisselen dat gebeurt niet van de één op de andere dag. Dat gebeurt na een lange periode van intensieve samenwerking. De keuze om de samenwerking met Dim te beëindigen is er één die niet gemakkelijk genomen wordt. Organisaties laten een samenwerking achter die wordt omschreven als betrokken, betrouwbaar, een intensieve samenwerking met medewerkers en een goed inlevingsvermogen in de organisatie en de markt. De reden om toch te kiezen voor het beëindigen van de samenwerking is dat organisaties opzoek zijn naar een nieuwe frisse blik of nieuwe ideeën. Ook spelen specifieke specialisaties mee in de beëindiging van de samenwerking. Specialisaties die Dim niet aanbiedt of in mindere mate aanbiedt. Of vanwege het feit dat de voormalige klant niet weet dat Dim deze aanbiedt. Denk hierbij aan de online ontwikkelingen waar Dim mee bezig is. Daarnaast wordt er aangegeven dat interne veranderingen binnen de organisatie een rol spelen. Dit kan zowel op beleidsniveaus als medewerkersniveau zijn.

Huidige klanten geven aan dat ze een groot gedeelte van de marketingcommunicatie activiteiten bij Dim neerleggen. Door het jarenlange contact wordt er sneller tot een resultaat gekomen. Dim kent de klant en de markt redelijk goed. Ze kijken tegen Dim aan als een flexibel bureau dat bereidt is om last minute opdrachten aan te pakken en deze uitstekend weet uit te voeren. Een vast aanspreekpunt binnen Dim wordt zeer gewaardeerd. Met name het persoonlijke contact en de samenwerking wordt erkend. Er wordt samengewerkt met Dim om de doelstellingen van het bedrijf te ondersteunen en kracht bij te zetten. Als er ooit met een ander bureau samengewerkt gaat worden, is dit vanwege de behoefte aan een nieuwe invalshoek of frisse ideeën. Echter voordat een bureau het bedrijf en de markt kent gaat er een

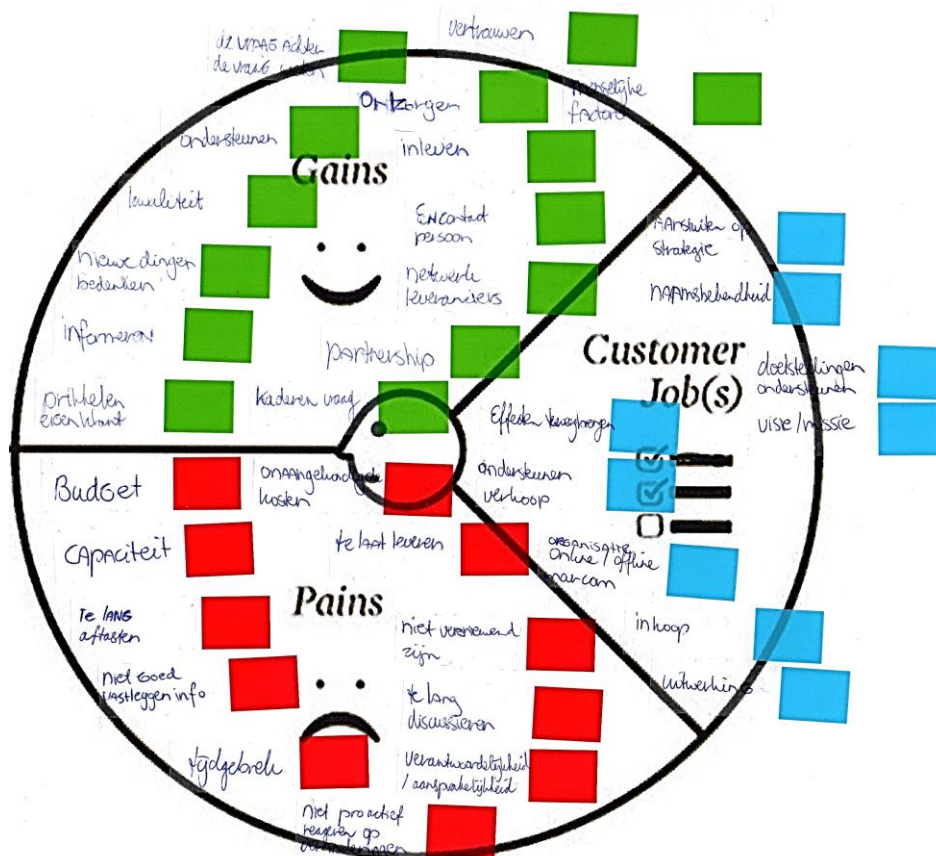
hele tijd overheen. Deze stap wordt dus niet van de één op de andere dag gemaakt.

Potentiële klanten werken nog niet met een bureau samen. Ze hebben intern een klein team dat beslist over marketing en communicatie. Daarnaast werken ze samen met een zzp'er voor specifieke specialisme. Persoonlijke aandacht, intensieve samenwerking, verdieping in het bedrijf en de markt worden als speerpunten gezien waar een bureau zeker aan moet voldoen. Daarnaast zijn service, kwaliteit en creativiteit satisfiers, ofwel motivatiefactoren. Deze organisaties geven aan dat ze samen willen werken met een bureau voor extra ondersteuning en specifieke specialisme. Daarnaast moet een bureau flexibel zijn en als betrouwbare partner kunnen fungeren.

Binnen het keuzeproces vinden alle klanten het belangrijk dat de prijs kwaliteit in verhouding is. Een marktconform tarief is hierbij voornaam. Er is geen belemmering om te betalen voor kwaliteit, maar de hoofdprijs betalen dat zien de meeste organisaties niet zitten. Daarnaast vinden organisaties het prettig om te onderhandelen over de prijs, of om verschillende verdienmodellen te bespreken.

4.2.2.2 klanttaken, klantpijnpunten en klantvoordelen.

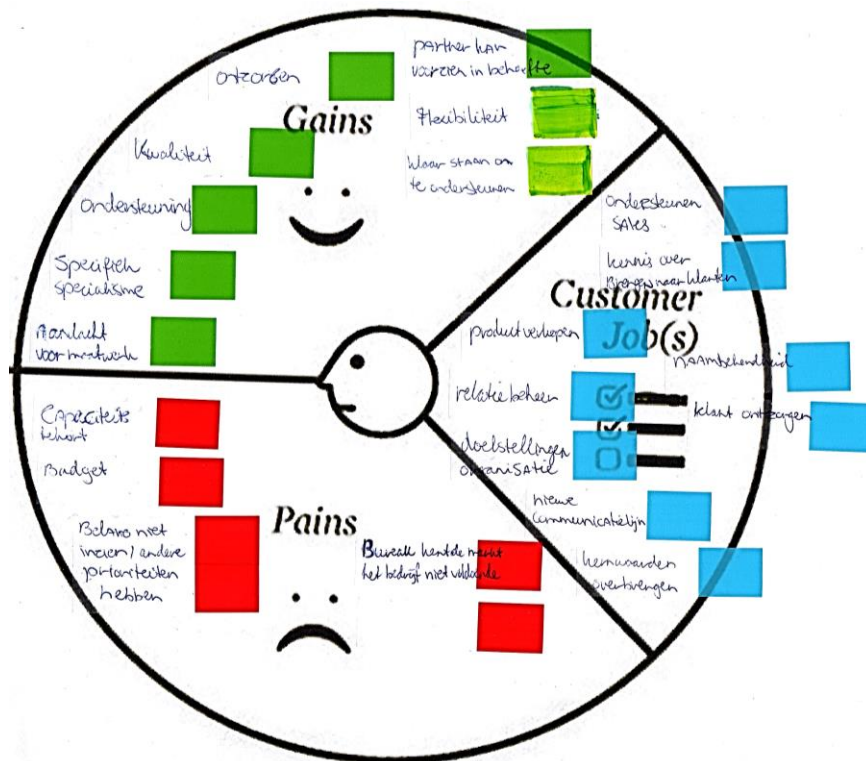
De aspecten klanttaken, klantpijnpunten en klantvoordelen zijn in kaart gebracht door middel van het klantprofiel van Osterwalder (2014).



Figuur 8. klanttaken, klantpijnpunten en klantvoordelen voormalige klanten



Figuur 9. klanttaken, klantpijnpunten en klantvoordelen huidige klanten



Figuur 10. klanttaken, klantpijnpunten en klantvoordelen potentiële klanten

4.2.2.5 Associaties

Voormalige klanten kijken tegen Dim aan als een zeer betrouwbare partner die hoogwaardige kwaliteit levert. Het persoonlijke contact, de goede hechte vertrouwensrelatie die wordt opgebouwd, wordt gezien als een van de voornaamste kenmerken van Dim. Geen klanten maar partners. Een negatieve associatie met Dim is het diffuse aspect. Het is niet helemaal duidelijk wat Dim tegenwoordig precies doet. Voor welke diensten kunnen ze bij Dim terecht? Een andere associatie is dat Dim een beetje veilig en behouden is, ofwel het liefste jongetje van de klas. Dim is heel goed in uitvoering, maar hoe zit dit op strategisch of online vlak?

Huidige klanten geven aan dat Dim service en kwaliteit levert, hetgeen dat ze afleveren is uitstekend. Ze associëren Dim sterk met het specialisme van de medewerkers in ieders eigen vakgebieden. De mensen achter het bedrijf zijn essentieel. Samenwerking, verdiepen in de markt en het hele pakket aanbieden, van strategie tot uitvoering, is belangrijk voor klanten. Dat klanten terecht kunnen bij een partner voor al hun marketing en communicatie-vraagstukken stelt ze tevreden.

Dim wordt niet gezien als een bureau van de snelle reclame, maar een nuchter bedrijf dat strategisch meedenkt en van daaruit kijkt welke middelen ingezet worden om de doelen te bereiken. Reclamebureaus over het algemeen worden daarentegen juist wel vaak gezien als snelle reclamemakers met grote campagnes en als leveranciers van middelen. Echter de huidige en voormalige klanten zien Dim niet als zo'n typisch reclamebureau. Potentiële klanten hebben geen specifieke associaties met Dim. Ze kennen het bedrijf nog onvoldoende. Ze zien een reclamebureau vooral als een bedrijf dat middelen produceert en niet meteen als de sparringpartner in communicatie en marketing.

Zie bijlage '3.3 Topics kwalitatief onderzoek' voor een uitwerking van de topics. Zie bijlage '3.4 Introductiebrief aanvraag kort interview' voor de uitwerking van de benadering van de doelgroep. Zie bijlage '3.6 Uitwerking kwalitatieve interviews' voor de uitwerkingen van alle kwalitatieve interviews met de doelgroep.

4.3 | Merkschema

De productklasse reclamebureaus kan volgens de doelgroep duidelijk onderverdeelt worden in twee categorieën. Aan de ene kant de snelle reclamejongens die veel 'lucht' verkopen. Deze komen met grote campagnes, concepten en beweren dat alles kan. Aan de andere kant zijn er de groep wat kleinere bureaus, die meedenken, nuchter zijn en wat meer op de klant zitten. Daarnaast worden reclamebureaus dikwijls geassocieerd met de middelen die ze produceren. Tijdens de interviews met de doelgroep is er meermaals aangegeven dat er niet zoveel ervaring is met een verscheidenheid aan bureaus. Hierdoor werd de productklasse reclamebureaus vaak geassocieerd met Dim. De productcategorie reclamebureaus zit in de volwassenheidsfase in de productlevenscyclus. Echter sommige werkzaamheden zitten in de fase groeiprodukt.

De relatie tussen het merk Dim, de attributen en waarden van Dim en de productklasse staat hieronder beschreven door middel van Points of Parity (POP) en de Points of Difference (POD) associaties.

	Productklasse
Point of parity	Creatief

	Afspraken nakomen Goede kwaliteit leveren Op tijd leveren Verdiepen in de klant en de markt Snelle reclame	
Point of difference	Dim	Concurrenten
	Partner Meedenken Betrouwbaar Zeer hoge kwaliteit Inleven in de klant Intensieve samenwerking De vraag achter de vraag Strategie	Specifieke specialisme zoals applicaties en online. Middelen gericht

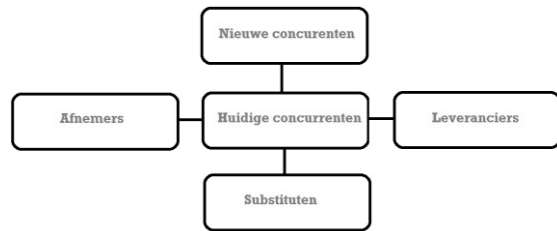
(Riezebos & Van der Grinten, 2011, p92-104).

5. CONCURRENTIE ANALYSE

In dit deel van de externe analyse zijn de concurrenten van Dim in kaart gebracht. Riezebos & Van der Grinten (2011) stellen dat In de meeste markten activiteiten van concurrenten consequenties hebben voor de positioneringsmogelijkheden van het eigen merk. Voor een goede positioneringskeuze is het daarom belangrijk te weten wie de concurrenten zijn en welke posities deze concurrenten claimen (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.117). De concurrenten zijn beschreven aan de hand van de concurrentieomgeving en de positionering van concurrenten. Tevens zijn het communicatiebeleid en de marktontwikkelingen bij concurrenten geanalyseerd, zodat Dim zich hierin kan onderscheiden en kan inspelen op de doelgroep.

5.1| Concurrentieomgeving

Riezebos & Van der Grinten (2011) stellen dat je bij het onderwerp concurrenten een 'doelgroep' moet kiezen, namelijk wie je als concurrenten wilt zien (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.118). Het vijfkrachtenmodel van Porter analyseert en bepaalt de concurrentiekracht binnen de gehele bedrijfstak. In het vijfkrachtenmodel worden vijf bronnen van concurrentie onderscheiden, verdeeld over die hoofdgroepen:



Figuur 11. Vijfkrachtenmodel.
(Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.118)

- Interne communicatie: huidige concurrenten in de markt;
- Externe communicatie: afnemers en leveranciers;
- Potentiële concurrentie: binnendringers en substituten (Michels, 2011) (Riezebos & Van der Grinten, 2011).

Dim ziet zelf diverse andere full service bureaus als de grootste concurrenten, echter wat de doelgroep aangeeft met betrekking tot de concurrentieomgeving is net zo belangrijk aangezien deze hierover een beslissing maken. Uit de interviews met de doelgroep blijkt dat organisaties drie componenten overwegen: zzp'ers, interne marketing en communicatiemedewerkers en bureaus. Deze kunnen dus alle drie als concurrenten benoemd worden.

5.1.1 Interne communicatie: huidige concurrenten in de markt

De concurrentiekracht van spelers op de markt onderling is gebaseerd op prijs, kwaliteit, levertijd, service, gemak, locatie, persoonlijk contact, plezierige samenwerking en de gunfactor (Dim, 2014). Onder de belangrijkste concurrenten bevinden zich veel full service bureaus en in mindere mate bureaus die zich concreet specialiseren.

Concurrenten op het gebied van kwaliteit en grootte	Vermeulen/Coppen - Landgraaf Zuiderlicht - Maastricht Exit communicatie - Weert
Concurrenten regionaal (Noord- en Midden-Limburg)	Marks en Marks - Venlo Studio Denk - Venlo Imagro - Ottersum Ad Eight- Roermond Weemen – Haps, Boxmeer, Druten, Gemert en Grubbenvorst Caris & Sak – Roermond
Concurrenten provinciaal (Limburg)	Infour - Heerlen Zandbeek -Maastricht (Nijmegen, Eindhoven)

Zie bijlage '4.1 Concurrentieanalyse schema' voor de uitgebreide analyse van de concurrenten op de aspecten doelgroep, dienstenaanbod, online communicatiemiddelen, huisstijl en positionering.

5.1.2 Externe communicatie: afnemers en leveranciers

Leverancierskracht: Leveranciers zijn een belangrijke partij voor Dim, aangezien zij medeverantwoordelijk zijn voor prijs, kwaliteit, levertijd, service, betrouwbaarheid en advies. Goede afspraken daaromtrent zijn dus van groot belang omdat het bijdraagt aan de totaalbeleving die klanten bij Dim ervaren. Leveranciers waar Dim regelmatig mee samenwerkt zijn: drukkerijen, standbouwers, webdevelopers, online marketeers, copywriters en fotografen. Indien deze leveranciers zonder tussenkomst van Dim met klanten samenwerkt worden deze gezien als concurrenten. Dim werkt daarnaast ook nog sporadisch met andere leveranciers samen zoals timmerbedrijven en metaalbewerkingsbedrijven, maar deze samenwerkingsverbanden komen minder vaak voor (Dim, 2014).

Afnemerskracht: Klanten die diensten van Dim af willen nemen hebben onderhandelingsruimte waar het gaat om prijs, gebruiksrecht van ontwerpen en planning en deadlines. Hier gaan ze bij Dim bewust mee om (Dim, 2014).

5.1.3 Potentiële concurrentie: binnendringers en substituten

Substituten voor Dim zijn: zzp'ers, interne marketing- en communicatieafdelingen en mogelijk ook crowdsourcing platforms als Brandsupply en 99designs (Marketingfacts, 2013).

5.2 | Ontwikkelingen bij concurrenten

5.2.1 Ontwikkelingen bij huidige concurrenten en potentiële concurrentie

Het in kaart brengen van de ontwikkelingen binnen de reclamebranche is van groot belang omdat hiermee duidelijk wordt wat er in de markt speelt. De belangrijkste ontwikkelingen staan hieronder beschreven:

In Nederland zijn er 25.915 reclamebureaus. Ondanks de economische crisis en omzetverlies is het aantal communicatiebureaus gestegen. Dit komt volledig op het conto van de zzp'ers; bureaus met meer werknemers nemen juist af in aantal (ABN Amro, 2013). De concurrentie is hevig, zowel binnen als buiten de branche, vooral van interne marketing- en communicatieafdelingen van klanten en zzp'ers.

De prijzen staan onder druk als gevolg van de hevige concurrentie. Organisaties besteden door de aantrekkende economie wel weer meer aan communicatie en reclame. Ze zoeken wel steeds meer naar gespecialiseerde bureaus. Daarnaast biedt samenwerking met andere bureaus of zzp'ers die andere specialismen in huis hebben kansen. Hierdoor ontstaan er netwerken om klanten optimaal te bedienen. Of bureaus dienen zichzelf te onderscheiden van de concurrentie door specialisaties.

Kansen liggen op het gebied van digitale media, bijvoorbeeld het maken van social media campagnes voor klanten en het ontwikkelen van applicaties. Daarnaast liggen er kansen op het gebied van online marketing. Veel organisaties hebben behoefte aan advies over hoe zij online mogelijkheden optimaal kunnen benutten. De online advertentiemarkt blijft groeien, naar verwachting meer dan 9% per jaar in de periode 2014-2019. De klant is meer online (inclusief gaming, ofwel gamification) waardoor een verschuiving van de middelen naar online in de lijn der verwachting ligt. Storytelling wordt hierbij steeds belangrijker voor organisaties. De inzet van video op internet speelt hierbij een grote rol. Ieder bedrijf krijgt een eigen videokanaal

(Rabobank, 2014). Daarnaast komen organisaties die opzoek zijn naar strategisch advies steeds vaker uit bij een reclamebureau (MT, 2014).

Deze ontwikkelingen zijn vergeleken met de interviews onder de doelgroep. Uit deze interviews blijkt dat een aantal organisaties bepaalde vraagstukken daadwerkelijk intern oplossen in plaats van dat ze deze uitbesteden. Welke opdrachten dit zijn verschilt per organisatie. Hier kunnen bureaus niet mee concurreren omdat ze geen weet hebben van deze opdrachten. Pas als de opdrachten extern worden uitbesteed kan er op ingespeeld worden. Zzp'ers worden daarentegen ingezet voor hun specifieke kennis. In de interviews onder de doelgroep wordt aangegeven dat organisaties door de digitalisering opzoek zijn naar specifieke kennis over de online ontwikkelingen. Dit gaat van online identiteit, CEO, DTP werkzaamheden tot website developing en hosting. Organisaties geven aan dat ze hiervoor een bureau of zzp'er inhuren die zich hier in heeft gespecialiseerd. Feitelijk zijn er veel bureaus die deze werkzaamheden uitvoeren, maar er wordt vertrouwd op het specifieke specialisme van de zzp'er. Voor de branche betekent dit dat er meer concurrentie ontstaat vanuit zowel de interne communicatiemedewerkers als de zzp'ers. Bureaus moeten daardoor duidelijk in kaart hebben voor welke diensten klanten wel bij een reclamebureau komen en wat de meerwaarde van een bureau is. Daarnaast wordt er in de interviews regelmatig aangegeven dat de organisaties met een vaste leverancierskring van bureaus en zzp'ers werken. Deze leveranciers zijn veelal eerste keuze bij het uitbesteden van een opdracht. Uit deze vaste leverancierskring wordt namelijk in eerste instantie een selectie gemaakt van kandidaten voor een specifieke opdracht.

5.2.2 Ontwikkelingen bij de externe communicatie: afnemers en leveranciers

Aan de hand van de informatie die verkregen is door gesprekken met de medewerkers van Dim, zijn de ontwikkelingen bij toeleveranciers van Dim beschreven.

Binnen drukkerijen zijn de ontwikkelingen: duurzaam drukwerk, nieuwe druktechnieken, flexibele keuze voor drukkerij, FSC keurmerk, goedkoper aanbieden door digitaal drukken en online drukkerijen ontwikkelingen die invloed hebben op deze organisaties. Standbouwers hebben juist weer te maken met interactieve stands en klanten die selectiever zijn in deelname van beurzen. Binnen web development zijn er een aantal belangrijke ontwikkelingen te herkennen waar deze developers rekening mee moeten houden. Dit zijn: minimalistisch design, flat design, cards, icons, vindbaarheid, mobile first, responsive, adaptive, usability, gekoppeld aan online marketing en integratie SEO/SEA, tagmanager, realtime, web intent.

Online marketeers krijgen steeds meer te maken met mobile, kwaliteit, klantenservice, video, integratie SEO/SEA, social media en content marketing, meten is weten en big data. Copywriters hebben te maken met het feit dat er steeds meer zzp'ers komen. Daarnaast willen klanten de kosten van teksten minimaal houden en is zoekmachine optimalisatie is een must. Alsmede willen klanten niet alleen body teksten, maar steeds meer headers, pay-offs en complete concepten. Fotografen moeten juist weer rekening houden met de ontwikkelingen op het gebied van mobiele fotografie en drones. Daarnaast doen klanten de fotografie steeds vaker zelf en zien de waarde van een fotograaf niet in. Bovendien specialiseren fotografen zichzelf steeds meer (food, mensen, fashion).

Deze ontwikkelingen bij toeleveranciers betekenen dat de doelgroep vaak ook met toeleveranciers samenwerken zonder tussenkomst van een bureau. Daarentegen zorgen deze ontwikkelingen er juist voor dat leveranciers zich moeten specialiseren in bepaalde aspecten van het vakgebied. Als klanten opzoek zijn naar specialisaties die een leveranciers niet biedt moet er door een bureau samengewerkt worden met andere leveranciers.

5.2| De positionering van concurrenten

5.2.1 Positioneringsgrondslagen

Riezebos en Van der Grinten (2011) stellen dat alvorens je een positioneringskeuze voor het eigen merk kunt maken, het belangrijk is te achterhalen hoe concurrenten zich positioneren. Er zijn veertien 'positioneringsgrondslagen' onderverdeeld over vier categorieën.

Een positioneringsgrondslag is de factor die centraal staat bij de profilering van een merk. Er is gekozen om dit alleen voor de belangrijkste concurrenten, andere full service bureaus, in kaart te brengen (Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.120). Uit de interviews onder de doelgroep blijkt dat de profilering wordt meegenomen in de keuze voor een bureau, vandaar dat deze hieronder is geanalyseerd.

Positioneringsgrondslagen			
Organisatie centraal	Product centraal	Marketingvariabele centraal	Ontvanger centraal
- Corporate ability - Mentaliteit - medewerker	- Prototypisch - Producteigenschappen - Rationeel voordeel	- Prijs - Distributie - Vormgeving - Naamsbekendheid	- Doelgroep - Situatie - Emotioneel voordeel - Waarde

Figuur 12. Positioneringsgrondslagen
(Riezebos & Van der Grinten, 2011, p.121)

In onderstaand schema zijn de positioneringsgrondslagen van de concurrenten weergegeven:

Positioneringsgrondslagen	Merk	Toelichting
Organisatie centraal		
Corporate ability	Exit Communicatie – Weert	Strategic creative
	Ad Eight – Roermond	Creatieve communicatie
	Zuiderlicht – Maastricht	Bureau voor branding, design en interaction.
	Vermeulen/Coppen – Landgraaf	design + innovation communications+marketing
mentaliteit	Caris & Sak – Roermond	Een no nonsense communicatiebureau met korte lijnen. Punt uit.
	Weemen – Haps, Boxmeer, Druten, Gemert en Grubbenvorst	We bekijken het hele plaatje. Dat is duidelijk.
medewerker	Studio Denk - Venlo	Grafisch ontwerpers sinds 1999
Product centraal		
prototypisch		
producteigenschappen	Zandbeek – Maastricht (Nijmegen, Eindhoven)	Content marketing that sells the story.

• rationeel voordeel	Infour - Heerlen	Prettig eigenwijs, het resultaat telt.
Marketingvariabel centraal		
• prijs		
• distributie		
• vormgeving		
• naamsbekendheid		
Ontvanger centraal		
• doelgroep	Imagro - Ottersum	Strategie & Creatie voor Agri, Food en buitengebied
• situatie		
• emotioneel voordeel	MarksMarks - Venlo	Het oudste reclamebureau van Limburg
• waarde		

Uit bovenstaand schema blijkt dat het merendeel van de concurrenten de organisatie centraal stelt in de positionering. De corporate ability is hierbij de meest voorkomende. Verhagen (2009) stelt dat deze organisaties laten zien dat ze als geen ander in staat zijn bepaalde goederen en/of diensten voort kunnen brengen. Daarnaast zijn er een aantal concurrenten die het product centraal stellen, de focus ligt op wat het product oplevert. Tevens zijn er een aantal concurrenten die de ontvanger centraal stellen. Deze maken in de positionering duidelijk voor wie ze diensten leveren. Opvallend is dat geen van de grootste concurrenten een marketing variabele centraal stelt. Daarnaast zijn de organisaties die zich focussen op een specifieke doelgroep degene die dit ook sterk laten terugkomen in de profilering.

Oomen (2011) geeft aan dat er vier waarden essentieel zijn voor een marktgerichte positionering: relevant, onderscheidend, geloofwaardig en inspirerend. Op een enkeling na positioneren concurrenten zich niet op een wijze die specifiek relevant is voor de doelgroep. Er wordt meer gestrooid met algemene termen als creativiteit die een bureau sowieso moet hebben. Ondanks al de verschillende positioneringsgrondslagen zijn ze niet erg onderscheidend van elkaar. Dit komt doordat de meeste positioneringen veilig zijn geformuleerd in termen die veelal gebruikt worden door alle vakgenoten. Qua geloofwaardigheid kunnen de meeste bureaus de geformuleerde profilering wel waarmaken. Echter de meeste profileringen zijn niet direct inspirerend.

5.3| Het communicatiebeleid van concurrenten

Uit de doelgroep interviews blijkt dat het communicatiebeleid van bureaus wordt meegenomen in de keuze voor een bureau, vandaar dat deze hieronder is geanalyseerd.

De onderzochte concurrenten beschikken allemaal over een website en een Facebook account. Daarnaast beschikt het merendeel over een Twitter en LinkedIn bedrijfsprofiel. Echter is er een groot verschil tussen actieve en niet actieve gebruikers. Een groot deel van de Facebook,

Twitter, LinkedIn accounts worden niet actief ingezet. Bij de actievere accounts zie je dat ze de content ondersteunen met beeld, video. Waarbij storytelling een belangrijk aspect is. Middelen als Instagram en Pinterest worden echter nog veelal achterwege gehouden of niet actief ingezet. Een aantal concurrenten beschikt over een blog. Deze blogs zijn allemaal gekoppeld aan de website van het bedrijf. In het algemeen worden deze blogs gebruikt om te inspireren.

De bureaus Zuiderlicht, Exit communicatie en Zandbeek zijn online de sterkste concurrenten in het voeren van communicatiebeleid. Deze bureaus laten zien waar ze goed in zijn, vertellen het verhaal achter het bedrijf en delen hun kennis en ervaring om gezien te worden als specialist. Ze hebben duidelijk een online strategie die aansluit bij de positionering en profilering. Daarnaast spelen bureaus als Weemen, Studio Denk en Imagro duidelijk in op de eigen positioneringsgrondslag in de online middelen. Infour, Caris&Sak en Marks en Marks zijn in de online communicatiemiddelen geen sterke concurrenten. Dit omdat ze hier niet erg actief zijn en er geen duidelijke strategie voor hebben.

In een tijdperk waar online profilering van belang is valt op dat veel bureaus zichzelf hier niet zo sterk profileren. Qua aantrekkelijkheid van de online presentatie kan het bij het merendeel van de bureaus spannender. Het verhaal van de organisatie komt niet duidelijk in het communicatiebeleid naar voren, terwijl deze organisaties dit wel beweren te realiseren voor de klanten. Daarnaast is de verhouding beeld en tekst vaak zoek. Sterke storytelling komt maar bij een klein aantal concurrenten goed uit de verf. *Zie bijlage '4.2 Online communicatiemiddelen Concurrenten' voor de uitgebreide analyse van de middelen die concurrenten inzetten.*

6. TRENDS EN ONTWIKKELINGEN

Volgens Michels (2011) moet een organisatie steeds anticiperen op veranderingen in de omgeving. In dit hoofdstuk zijn de relevante macro-omgeving ontwikkelingen voor Dim in kaart gebracht (Michels, 2011, p.242).

6.1| De macro-omgeving

Michels definieert de macro-omgeving als volgt: “De macro-omgeving van een organisatie omvat de maatschappij als geheel. De organisatie kan deze omgeving niet beïnvloeden of beheersen. Een methode om de externe analyse in kaart te brengen op macro niveau is de DESTEP- analyse.” (Michels, 2011, p.242). Zie bijlage ‘5.1 Destep analyse ’ voor de uitgebreide omgevingsanalyse.

6.1.1 Demografische factoren

Als grensprovincie moet Limburg veel competitieve voordelen uit haar specifieke ligging halen. Deze grensligging is onderdeel van de Limburgse identiteit, veel typische eigenschappen worden namelijk gedeeld met het omliggende buitenland (Provincie Limburg, 2014). Dim heeft in het verleden al aanstalten gemaakt om op de Duitse markt aan de slag gegaan. Echter dit is niet geheel van de grond gekomen. Voor Dim is het een kans om zich toch op organisaties te richten die in deze grensregio liggen. Als de voordelen van de specifieke ligging niet optimaal benut worden kan dit een bedreiging vormen.

6.1.2 Economische factoren

De Limburgse economie is herstellende en koerst af op een groei die te danken is aan de industrie en de logistiek. Vooral Noord-Limburg profiteert hier van (L1, 2013). Door de aantrekkelijke economie besteden organisaties meer aan communicatie en reclame. Doordat de industrie en logistiek aantrekken is het voor Dim een kans om op deze organisaties in te spelen. Organisaties die uit de economische recessie komen zijn namelijk eerder bereid om het budget te besteden aan marketingcommunicatie.

6.1.3 Sociaal culturele factoren

Limburg is trots op haar identiteit en kent een rijk cultureel leven. De kracht van een goed cultureel klimaat zit in samenwerking en het op zoek gaan naar nieuwe grenzen. De grens tussen ‘High en Low Culture’ vervaagt. Ondanks de individualisering in de maatschappij is er de wens om ‘samen te beleven’. Cultuur is steeds meer een onderdeel van de maatschappelijke agenda en het maatschappelijk belang van creativiteit en innovatie groeit. De oriëntatie van de culturele sector is steeds meer vraaggericht en maatschappelijk geëngageerd. De verankering met andere sectoren wordt zichtbaarder (Provincie Limburg, 2014). Dim heeft als bedrijf cultuur hoog in het vaandel staan. Vanaf het prille begin is er veel affiniteit met de culturele branche. Deze binding is ontstaan doordat de oprichter van Dim, Bert Canjels, een echte cultuur liefhebber is. Voor Dim is het een kans om de samenwerking met de culturele sector voor te zetten. Hier zal wel gekeken moeten worden naar nieuwe verdienmodellen.

Tevens is het gevoel van hiërarchie aan het verdwijnen in de samenleving. De samenleving is gelijkwaardiger en platter geworden. Mensen leven in allerlei verschillende netwerken. Ze delen eigen kennis en meningen met elkaar en trekken zich minder aan van autoriteiten. Wat vroeger binnenskamers werd besproken wordt nu veel meer in de openbaarheid geregeld. Dankzij digitale media gaat dit ook nog sneller dan ooit. Voor bedrijven geldt dat ze minder snel vertrouwd worden. Bedrijven moeten bewijzen dat ze vertrouwd kunnen worden. Mensen vertrouwen met name de peers. Peers zijn mensen waarmee je je identificeert, omdat deze gelijk zijn in de capaciteiten, kwalificaties, leeftijd, achtergrond, en sociale status. Door de

digitalisering is bijna alles zichtbaar wat een bedrijf doet. Door het afnemende vertrouwen zijn mensen steeds argwanender. Organisaties moeten hierdoor transparant, open en eerlijk zijn. Vertrouwen is het sleutelwoord tot succes doel. Voor Dim is bovenstaande een kans, ze hebben namelijk vertrouwen hoog in het vaandel staan. Door dit aan de doelgroep duidelijk te communiceren spelen ze in op deze ‘glazen huis’ trend.

De emotiemaatschappij ontwikkelt zich steeds meer. Mensen tonen steeds meer emoties en leven ernaar. Ook is er alsmaar meer aandacht voor hoe gedrag tot stand komt. Mensen vinden het veel makkelijker om te handelen vanuit de automatische piloot, de intuïtie en de directe emotie. In plaats van door rationele overwegingen en bewuste besluitvorming. Mensen neigen er daarom naar voortdurend snelle beslissingen te nemen en makkelijke oordelen te vellen zonder dat ze (willen) weten hoe iets zit. De mens is verre van een rationeel wezen (Ruler, 2015). Voor Dim is het belangrijk om in te spelen op de emoties van de doelgroep zodat deze geraakt wordt en eerder geneigd is voor Dim te kiezen. Als ze de doelgroep niet weten te raken is dit een bedreiging.

6.1.4 Technologische factoren

De scheidslijn tussen de virtuele en ‘echte’ wereld verdwijnt steeds meer. Media krijgen een prominentere plaats in het leven van burgers. Dit leidt tot veranderingen in de manier waarop mensen zich informeren, zich organiseren en communiceren met elkaar. De medialisering zorgt daarnaast voor een samensmelting van massa- en persoonlijke communicatie. Op dit moment kenmerkt het medialandschap zich door een bijna niet-aflatende stroom van technologische innovaties. Denk hierbij aan de groei van wearbles, mobile en The Internet of Things. Tevens worden geavanceerde data analytics steeds belangrijker. Bovendien worden Crowdsourcing-platformen steeds populairder (Frankwatching, 2015) (Provincie Limburg, 2014). Voor Dim is het van belang om te weten hoe de technologische ontwikkelingen verlopen. Ten eerste om te kunnen inspelen op de behoeftes van de doelgroep. Ten tweede om te kijken naar hoe ze deze ontwikkelingen dienen toe te passen en managen in de bedrijfsvoering. Als Dim intern niet capabel is met betrekking tot de laatste ontwikkelingen is het van belang te weten met wie ze moeten samenwerken voor de specialisaties. Deze kans slaat anders snel om in een bedreiging.

6.1.5 Ecologische factoren

Duurzaamheid wordt steeds belangrijker. Organisaties zijn zich steeds meer bewust van de noodzaak om duurzaam te zijn en milieuvriendelijk te produceren. Klimaatverandering en het schaarser worden van grondstoffen en fossiele brandstoffen stellen wereldwijd steeds meer eisen (Gemeente Venlo, 2015). Dim speelt zelf in op deze duurzaamheidstrend doordat ze het eigen MVO-beleid telkens blijven toetsen en bijstellen. Het leveren van een bijdrage aan een betere wereld staat voorop. Dit doen ze door het pand optimaal te verduurzamen, duurzame voorstellen te geven en het ondersteunen van duurzame initiatieven in de regio. Voor Dim is het een kans om in te spelen op organisaties die duurzaamheid ook belangrijk vinden.

6.1.5 Politiek juridische factoren

Een juridische ontwikkelingen die ver achter de economische ontwikkelingen aanloopt is de gebrekkige regelgeving rondom het eigendom van digitale gegevens. Vragen hierbij zijn: wie de eigenaar is van digitale data of de gegevensdrager. Voor Dim is het een bedreiging als ze niet op de hoogte zijn van waar de wetgeving met betrekking tot digitale ontwikkelingen als Big Data tekortschiet. Omdat Big Data voor de klanten van Dim grote mogelijkheden biedt is de kans aanwezig dat Dim hiermee aan de slag gaat. Voor Dim is het van belang om duidelijk te hebben hoe ze hiermee dienen om te gaan.

7. CONCLUSIES EN INZICHTEN

Uit de interne en externe analyse zijn conclusies gekomen welke hieronder beschreven staan. Uit deze conclusies zijn een aantal inzichten gekomen die op het einde van dit hoofdstuk als input dienen voor de SWOT analyse en de confrontatiemix.

7.1| Interne analyse

7.1.1 Conclusies

1. Onveranderde aspecten door de jaren heen

Uit de ontstaansgeschiedenis komt naar voren dat er een aantal aspecten zijn die al 30 jaar onveranderd zijn. Dim is een bedrijf dat meegaat met de tijd, inspeelt op ontwikkelingen in de branche en bekend staat om de hoge kwalitatieve norm.

2. Medewerkers zijn de kracht van de organisatie

Binnen Dim zijn de medewerkers de kracht van de organisatie. De specialistische kennis is doorslaggevend in het optimaal ondersteunen van de klant. Dim hanteert een grote flexibiliteit, dit bevordert de kwaliteit van het werk en ondersteunt de hoge kwalitatieve norm. Echter individuele kennis wordt onderling niet adequaat gedeeld. Een middel dat Dim inzet om medewerkers onderling te inspireren en informeren zijn de prikkels. Echter deze worden niet met regelmaat gegeven.

3. Visie en missie

Dim heeft geen concreet geformuleerde visie en missie op papier staan, waardoor deze ook niet direct gecommuniceerd wordt in de organisatie. De visie gaat niet in op de te verwachten ontwikkelingen in de markt en het toekomstbeeld. De missie is veilig geformuleerd in termen van wat Dim kan realiseren en biedt geen uitdagend doel om samen naar toe te werken. Desondanks onderstrepen alle medewerkers het belang van klantgericht werken, toegevoegde waarde leveren en het realiseren van effectieve en esthetische hoogwaardige middelen.

4. Afhankelijkheid

Als bureau is Dim afhankelijk van sterke en betrouwbare samenwerkingsverbanden met leveranciers. Deze zijn namelijk mede verantwoordelijk voor prijs, kwaliteit, levertijd, service, betrouwbaarheid en advies.

5. Business-to-business communicatiemiddelen

Dim zet de juiste communicatiemiddelen in voor de business-to-business markt. Echter er wordt niet optimaal gebruik van gemaakt vanwege het feit dat de communicatiemiddelen in een overgangsfase zitten, deze nog optimaal moeten aansluiten op elkaar en nog niet leven onder de medewerkers.

7.1.2 inzichten

- Dim anticipeert op (branche) ontwikkelingen
- Dim hanteert een hoge kwalitatieve norm
- De mensen en de combinatie van mensen zijn de kracht van de organisatie
- Dim heeft geen concrete visie en missie op papier
- Dim is afhankelijk van leveranciers
- Dim zet de juiste communicatiemiddelen in voor business-to-business communicatie. Echter Dim benut deze nog niet optimaal.

7.2| Doelgroep analyse

7.2.1 Conclusies

1. Keuzeproces

Uit de interviews onder de doelgroep komt na voren dat er wordt samengewerkt met een bureau voor het specialisme dat een organisatie intern zelf niet in huis heeft. De organisaties uit de doelgroep beschikken intern zelf over minimaal een marketingcommunicatie medewerker. Marketingcommunicatievraagstukken worden neergelegd bij bureaus, zzp'ers of worden intern opgelost. Een samenwerking met een bureau wordt voor een langere periode aangaan vanwege de kennis van de markt en de organisatie. Als de samenwerking beëindigd wordt is de reden vaak dat klanten opzoek zijn naar een nieuwe invalshoek, een frisse blik, nieuwe ideeën, specifieke specialisaties, interne veranderingen of omdat ze niet weten wat de mogelijkheden zijn. Binnen het keuzeproces vinden alle klanten het belangrijk dat de prijs kwaliteit in verhouding is en dat er ruimte is om te onderhandelen over de prijs. Daarnaast moet een bureau flexibel zijn en als betrouwbare partner kunnen fungeren. Persoonlijke aandacht, intensieve samenwerking, verdieping in het bedrijf en de markt worden als speerpunten gezien. Daarnaast zijn service, kwaliteit en creativiteit satisfiers.

4. Associaties Dim

Dim wordt door huidige en voormalige klanten gezien als een betrokken, flexibele, service gerichte en betrouwbare partner die hoogwaardige kwaliteit levert. Dim is niet van de snelle reclame, maar is een nuchter bedrijf dat strategisch meedenkt. Medewerkers hebben over het algemeen een goed inlevingsvermogen in de organisatie en de markt. Dim wordt dan ook erg geassocieerd met het specialisme van de medewerkers. Een vast aanspreekpunt voor de klant binnen Dim wordt zeer gewaardeerd. Negatieve associaties met Dim zijn het diffuse aspect en dat ze een beetje veilig en behouden zijn.

5. Klanttaken, klantpijnpunten en klantvoordelen.

Binnen de sector industrie en logistiek zijn de DMU's op het gebied van marketing en communicatie de directie, hoofd verkoop en of de marketing- communicatiemanager. Deze DMU's hebben de taak om met marketingcommunicatie de sales te ondersteunen, de doelstellingen van de organisatie te ondersteunen, productkennis over te brengen naar klanten, klanten te ontzorgen, de eigen klant te prikkelen, nieuwe business binnen te halen, naamsbekendheid te vergroten, de visie en missie ondersteunen, kernwaarden overbrengen, de strategie ondersteunen en relaties te beheren. Daarnaast bouwen ze een netwerk van leveranciers op.

Ergernissen die deze DMU's tegenkomen in het uitvoeren van werkzaamheden vanuit de eigen organisatie zijn budget, capaciteitstekort, tijdgebrek, het belang van marketing en communicatie niet onderstrepen of andere prioriteiten vooropstellen. Ergernissen in de samenwerking met een bureau zijn te lang aftasten, informatie niet voldoende vastleggen, niet pro actief reageren op veranderingen, geen verantwoordelijkheid nemen, niet vernieuwend zijn, te laat leveren, niet voldoende verdiepen in het bedrijf en de markt en teveel in middelen denken. Qua kosten ontstaan irritaties over een onjuiste prijs/kwaliteit verhouding en onaangekondigde kosten.

Voordelen waar de DMU's naar op zoek zijn in de werkzaamheden met een bureau zijn: specialisme die ze zelf niet in huis hebben, kwaliteit, ondersteunen, ontzorgen, creativiteit, vertrouwen, flexibiliteit, expertise, inlevingsvermogen en maatwerk. Ook is het belangrijk dat een bureau zich verdiept in de organisatie en de markt en een langdurige partnership opbouwt.

6. De positionering

De positionering van Dim wordt niet erkend door de doelgroep. De diensten en producten zijn door de switch in bedrijfsactiviteiten afgedwaald van de ervaring die consumenten ermee hadden. De doelgroep ziet Dim nog steeds als het ontwerp en uitvoerend bureau dat het was in plaats van een full service reclamebureau.

7.2.2 Inzichten

- De doelgroep werkt met een bureau samen vanwege het expertise en specialisme
- De menselijke factor is doorslaggevend in de keuze voor een samenwerking met een bureau
- Interne marketingcommunicatie medewerkers en zzp'ers zijn concurrenten
- Dim wordt gezien als een betrouwbare partner
- Tussen een bureau en een organisatie moet een langdurige partnership ontstaan
- Verdieping in het bedrijf en de markt worden als speerpunten gezien voor een bureau
- Voor de doelgroep moet duidelijk zijn wat een bureau precies biedt, als er diffusie ontstaat is de klant geneigd verder te zoeken.

7.3| Concurrentieanalyse

7.3.1 Conclusies

1. Veel aanbod full-service bureaus

Onder de belangrijkste concurrenten bevinden zich veel full-service bureaus en weinig bureaus die zich concreet specialiseren. Qua werkzaamheden zit er weinig verschil tussen deze bureaus en slechts een enkeling noemt het aanbieden van opkomende en gewilde ontwikkelingen specifiek. Voor full service bureaus is de concurrentie hevig en de prijzen staan onder druk.

2. Substituten

Substituten zoals zzp'ers, crowdsourcing platforms en interne marketing- en communicatieafdelingen zijn een groeiende concurrentiekracht. Echter samenwerking met de substituten en zzp'ers biedt kansen, zowel op het gebied van het aanbieden van specialisaties als in het drukken van de prijs.

3. De positionering van concurrenten

De positioneringen van de concurrenten zijn weinig onderscheidend van elkaar, er wordt gesproken over creativiteit, kwaliteit, het hele plaatje aanbieden en de werkzaamheden zoals creatie en design. Desondanks zit er wel verschil in de vertaling, ofwel de vormgeving. Deze zijn in enigermate onderscheidend en persoonlijk. Daarnaast zijn er een aantal bureaus die zich weten te onderscheiden, dit komt met name door het inzetten van storytelling.

7.3.2 Inzichten

- Veel aanbod van full-service bureaus die weinig onderscheidend zijn van elkaar
- Groeiende concurrentiekracht zzp'ers en interne marketing en communicatie medewerkers
- Weinig onderscheidende positionering bij de concurrerende full-service bureaus
- Bureaus kunnen zich onderscheiden door storytelling

7.4| Omgevingsanalyse

7.4.1 Conclusies

1. Limburgse identiteit als grensregio

Dim moet veel van haar competitieve voordelen halen uit haar specifieke grensligging. Het niet inspelen op de mogelijkheden van de grensregio waarin Dim zich bevindt kan een potentiële bedreiging zijn. Daarnaast wordt de prijs gedrukt door de opkomst van substituten zoals zzp'ers

en crowdsourcing platforms. Echter in Noord- Limburg is de economische groei door de industrie en logistiek aangetrokken. Organisaties die uit de economische recessie komen zijn eerder bereid om het budget te besteden aan marketing en communicatie. Limburg heeft een eigen identiek en een rijk cultureel leven waar ze trots op zijn. De kracht van een goed cultureel klimaat zit in samenwerking en het op zoek gaan naar nieuwe grenzen. Ondanks de individualisering is er de wens om 'samen te beleven'.

2. Verdwijnen hiërarchie

De samenleving is gelijkwaardiger en platter geworden. Mensen leven in allerlei verschillende netwerken. Voor bedrijven geldt dat ze zich moeten bewijzen om vertrouwd te kunnen worden. Mensen vertrouwen met name de peers. Door de digitalisering is bijna alles zichtbaar wat een bedrijf doet.

3. De emotiemaatschappij

De emotiemaatschappij ontwikkelt zich steeds meer. Mensen vinden het veel makkelijker om te handelen vanuit de automatische piloot, de intuïtie en de directe emotie. In plaats van door rationele overwegingen en bewuste besluitvorming.

4. Digitalisering

De medialisering en digitalisering krijgen steeds meer invloed op het leven van mensen en daarmee op de werkzaamheden van Dim. Kansen liggen op het gebied van digitale media, social media campagnes, het ontwikkelen van applicaties, big data analytics, 'the internet of everything' en optimalisatie voor mobiel. Organisaties zijn op zoek naar adviezen over deze nieuwe ontwikkelingen. De nieuwe ontwikkelingen vragen om nieuwe expertises. Als full service bureau moeten alle diensten die Dim aanbiedt constant up-to-date blijven. De bedreigingen voor Dim zitten vooral in het missen van kansen. Denk hierbij aan het niet optimaal benutten van digitale mogelijkheden.

5. Veranderende werkzaamheden

De kansen liggen voor Dim vooral in mogelijke werkzaamheden die Dim kan bewerkstelligen. Van digitale media tot data analyse en collaboratie. Ze moeten vooral goed in de gaten houden waar de doelgroep behoeften aan heeft zodat ze deze optimaal kunnen bedienen.

7.4.2 Inzichten

- In Noord- Limburg is de economische groei door de industrie en logistiek aangetrokken
- De medialisering en digitalisering krijgen steeds meer invloed op het leven van mensen, het opereren van organisaties en daarnaast op de werkzaamheden van Dim. Naast de technische kanten komt er door de digitalisering ook steeds meer openheid vanuit bedrijven. Dit om in te spelen op het vertrouwen van de klant.
- De specifieke grensligging biedt voordelen
- Organisaties die uit de economische recessie komen zijn eerder bereid om het budget te besteden aan marketing en communicatie.
- Kansen liggen op het gebied van digitale media, social media campagnes, het ontwikkelen van applicaties, big data analytics, 'the internet of everything' en optimalisatie voor mobiel. Organisaties zijn op zoek naar adviezen over deze nieuwe ontwikkelingen.
- Ondanks de individualisering is er de wens om 'samen te beleven'.
- Er komt steeds meer de nadruk te liggen op beïnvloeding door emoties.

7.5| SWOT

Onderstaande SWOT analyse geeft de meeste relevante sterkten, zwakten, kansen en bedreigen uit de analyse weer. De relevantste aspecten zijn diegene die ervoor zorgen dat er antwoord gegeven wordt op de centrale vraag. De overige aspecten die uit de analyse zijn gekomen zijn minder relevant.



Figuur 12. SWOT Analyse Dim

7.6| Confrontatiemix

In onderstaande tabel zijn de vier aspecten sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen uit de SWOT analyse met elkaar geconfronteerd.

	K1	K2	K3	K4	K5	B1	B2	B3	B4	B5
S1	++	++	++	++	++	+ -	+ -		++	-
S2	+	+	+		+	+ -	+ -		+-	
S3	-	-	++	++	++			+	+-	
S4	+	++	++	+	+			+	+	
S5	+					+ -	+ -	+ -		
Z1	-	-	--	-	--	--	--	--		
Z2		-			- +	--	--	--	--	
Z3		--		--	- +	--	--	--		--
Z4		--	-	--	- +	--	--	--	--	
Z5						-	-	--	--	

++ Zeer sterke combinatie
 + Sterke combinatie
 +- Neutrale combinatie
 - Zwakke combinatie
 -- Zeer zwakke combinatie
 Geen combinatie

Uit bovenstaande confrontaties kunnen een viertal strategieën komen, namelijk groeien, versterken, verdedigen en terugtrekken/veranderen. Deze staan beschreven als strategische opties in het begin van het advies.

8. ADVIES

In dit hoofdstuk is er voor Dim een strategisch advies geformuleerd voor de herpositionering. Deze is gebaseerd op de belangrijkste conclusies en inzichten uit het vorige hoofdstuk.

8.1 | Strategische opties

Uit de confrontatiemix zijn de belangrijkste strategische opties voor Dim gekomen. De hieronder beschreven opties vormen de basis voor het strategisch advies.

8.1.1. Groeien (Sterke vs Kansen strategie)

- Inspelen op groei (S1, K1, K2)

Dim is een organisatie die vooruitkijkt zodat ze kunnen inspelen op de ontwikkelingen in de branche. Op dit moment zorgen de sectoren industrie en logistiek voor de aantrek van de Noord-Limburgse economie. Doordat deze sectoren uit de economische recessie komen is het een gefundeerde keuze om hier op in te spelen. Deze zijn namelijk eerder bereid om het budget aan marketing en communicatie te besteden.

- Beleving door verhalen (S1, S3, K3, K4, K5)

Uit de analyse komt naar voren dat beleving steeds belangrijker is. Ondanks de individualisering in de maatschappij is er de wens om 'samen te beleven'. Tevens komt de emotiemaatschappij opzetten en kan storytelling niet meer achterwegen gelaten worden. Als organisatie speelt Dim veelal in op ontwikkelingen. Voor Dim is het een kans om in te haken op deze specifieke ontwikkelingen, dit omdat ze deze waar kunnen maken. Door middel van storytelling kan Dim inspelen op de emotie van de doelgroep. Het inspelen op emotie zorgt voor betrokkenheid en geeft vaak een trigger aan de doelgroep. Als deze trigger de juiste snaar raakt is dit veelal doorslaggevend voor de keuze om een samenwerking aan te gaan. Storytelling is een ideaal middel om de klant te betrekken bij de organisatie. Door medewerkers verhalen te laten vertellen kan de doelgroep beleven waar de organisatie voor staat. Binnen dim zijn de medewerkers namelijk de kracht van de organisatie, deze kracht kan niet ongebruikt blijven bij storytelling.

- Win vertrouwen (S4, K2, K3)

Uit de analyse blijkt dat Dim wordt gezien als een betrouwbare partner. Op dit moment zorgen de sectoren industrie en logistiek voor de aantrek van de Noord-Limburgse economie. Omdat deze organisaties hun budget weer besteden aan marketing en communicatie is het een gefundeerde keuze om hier op in te spelen als partner die ze ondersteunt in de marketing en communicatie activiteiten. Er behoort duidelijk gemaakt worden aan de decision making units waarom ze de marketingcommunicatievraagstukken met een gerust hart bij Dim kunnen neerleggen. Dit kan gerealiseerd worden want uit de interviews met de doelgroep blijkt dat Dim een betrouwbaar partner is. Laat deze peers hun verhaal doen. Want wie vertrouwen mensen het meest? Juist, de peers. Op deze manier speelt Dim direct in op de emotie.

8.1.2 Versterken (Kansen vs Zwakte strategie)

- Laat zien wie je bent (K5 + Z1, Z2, Z3, Z4)

Voorafgaand aan het onderzoek is er door Dim duidelijk gemaakt dat de organisatie diffusie opwerkt. De externe analyse bevestigt dit. De doelgroep geeft aan dat Dim niet duidelijk communiceert welke werkzaamheden het uitvoert. Tevens wordt aangegeven dat de persoonlijkheid niet duidelijk naar voren komt. Dit komt onder andere door de afwezigheid van de visie en de missie. De doelgroep vindt het belangrijk om deze twee aspecten in beeld te hebben. Door in de communicatiemiddelen aan te geven waar Dim voor staat en wat ze de

potentiële klanten te bieden hebben, laten ze concreet zien wat ze in huis hebben. In een online tijdperk is een sterke online profilering niet meer weg te denken. De online vindbaarheid is de eerste factor. De tweede factor is het verhaal. Prikkel de klant met een online profilering. Storytelling is hierbij een belangrijke factor. Middels storytelling kan Dim vertellen waar de organisatie voor staat. Dit zorgt ervoor dat er minder diffusie ontstaat bij de doelgroep.

8.1.3 Verdedigen (Sterke vs Bedreigingen strategie)

- Digitalisering (S1 + B4)

Voor Dim is de digitalisering op dit moment een bedreiging omdat ze er niet voldoende op inspelen. Op dit moment specialiseren ze zich op dit gebied in web development en SEO. Echter Dim is een bedrijf dat anticipeert op branche ontwikkelingen. Als de organisatie zich meer verdiept en specialiseert in de behoefte van de doelgroep met betrekking tot digitale ontwikkelingen buigen ze dit om tot een kans. Kansen liggen bij de ontwikkeling van digitale media, social media campagnes, het ontwikkelen van applicaties, big data analytics en 'the internet of everything'.

- Partnership (S4 + B3)

Dim wordt gezien als een betrouwbare partner. Daarentegen staat dat de huidige positionering niet erkend wordt door de doelgroep. Door Dim als betrouwbare partner te positioneren wordt de positionering wel erkend door de doelgroep.

8.1.4 Terugtrekken/veranderen (Bedreigingen vs Zwaktes strategie)

- Waar sta je voor (Z1, B1, B2, B3)

De visie en missie van Dim zijn beide niet scherp geformuleerd. De visie van dim kan scherper ingaan op de te verwachten ontwikkelingen in de markt en het toekomstbeeld. Naast klantgericht samenwerken komt er geen scherp beeld van de vraag- en aanbodontwikkeling in de markt naar voren. De missie daarentegen is duidelijker geformuleerd omdat er concrete doelstellingen aangegeven zijn. Echter daar staat tegenover dat de lat niet al te hoog ligt. Het gevaar van deze zwakke formulering van de visie en missie is dat er veel substituten en alternatieve bureaus zijn die dit wel in orde hebben. De doelgroep geeft aan dat ze het belangrijk vinden om te weten waar een organisatie voor staat. Als Dim dit niet communiceert en diffusie opwekt kan de doelgroep afhaken. Er zijn namelijk veel substituten waar de doelgroep als alternatief heen kan. Door de visie en missie duidelijk te formuleren en intern te communiceren hebben medewerkers een inspirerende en richtinggevende focus waar ze naar kunnen streven. Als de visie en missie daarnaast ook extern gecommuniceerd wordt weet de doelgroep waar de organisatie voor staat.

8.2| Marketingcommunicatiestrategie

Nadat de belangrijkste strategische opties bekend zijn gemaakt is er voor Dim een marketingcommunicatiestrategie opgesteld. Deze bestaat uit de marketingcommunicatiedoelstellingen, de positionering, de strategie, de middelmix en het operationeel advies.

8.2.1 Marketingcommunicatie doelstellingen

Volgens Floor & Van Raaij (2010) moeten communicatiedoelstellingen duidelijk onderscheiden worden van marketingdoelstellingen. Bij communicatiedoelstellingen wordt er een onderscheid gemaakt in bereiks-, proces- en effectdoelstellingen. In dit advies ligt de focus op effectdoelstellingen want het gaat om het effect dat er met de herpositionering bereikt moet worden. Er zijn acht communicatie effectdoelstellingen: categoriebehoefte, merkbekendheid, merkkennis, markattitude, gedragsintentie, gedragsfacilitatie, gedrag en tevredenheid.

8.2.1.1 Marketingdoelstelling

Doormiddel van de nieuwe positionering wil Dim binnen een jaar de salesresultaten verbeteren. Dit wil Dim bereiken doordat ze 5% van de potentiële klanten met grotere accounts van +- 50.000 tot 200.000 binnen de branche Transport en Industrie in Noord- en Midden Limburg aantrekken als nieuwe klant.

8.2.1.2 Communicatiedoelstellingen

Onderstaande doelstellingen hebben betrekking tot merkbekendheid, merkkennis en merkattitude, gedragsintentie en gedrag. Deze moeten eerst behaald worden. Vervolgens moeten er nieuwe doelstellingen opgesteld worden met betrekking tot gedrag en tevredenheid, ofwel de koopfacilitatie en koopintentie (Floor & Van Raaij, 2010, p. 156).

- Merkbekendheid: Binnen een jaar na de herpositionering moet 40% van de potentiële doelgroep binnen de branche Transport en Industrie in Noord- en Midden Limburg de merknaam Dim actief kunnen noemen als ze opzoek zijn naar een reclamebureau.
- Merkkennis: Binnen een jaar na de herpositionering moet 20% van de potentiële doelgroep binnen de branche Transport en Industrie in Noord- en Midden Limburg kennis hebben van de eigenschappen, mogelijkheden, gevolgen en voordelen van Dim.
- Merkvoorkeur (attitude): Binnen een jaar na de herpositionering moet 10% van de potentiële doelgroep binnen de branche Transport en Industrie in Noord- en Midden Limburg minimaal een positief beeld hebben over Dim, deze zien als een betrouwbare partner en Dim overwegen in de keuze voor een reclamebureau.
- Gedragsintentie: Binnen een jaar na de herpositionering moet 25% van de potentiële doelgroep binnen de branche Transport en Industrie in Noord- en Midden Limburg de website van Dim geraadpleegd hebben om informatie te verkrijgen.
- Gedrag: Binnen een jaar na de herpositionering moet 5% van de potentiële doelgroep binnen de branche Transport en Industrie in Noord- en Midden Limburg een marketingcommunicatie vraagstuk bij Dim hebben neergelegd.

Zie bijlage '6.1 Marketingcommunicatiedoelstellingen' voor de onderbouwing van de doelstellingen.

8.2.2 Positionering

8.2.2.1 XYZ Model

Om tot een sterke positionering van Dim te komen is er gebruik gemaakt van het X-YZ model van Rossiter en Percy (1989). Het X-YZ model positioneert het product op macroniveau in de productcategorie, ofwel het geeft Dim een plaats in de gedachten van de doelgroep.

X = what is it? (merk X1 gekoppeld aan productcategorie X2)

In de productcategorie reclamebureaus richten de concurrerende merken zich op kwaliteit, creativiteit en de werkzaamheden die ze verrichten. Maar omdat Dim drie duidelijke benefits heeft (betrouwbaarheid, partnership en specialisme) richten zij zich op deze benefits. De productcategorie reclamebureaus wordt door de doelgroep ingezet om zich te profileren.

Y = who is it for? (merk gekoppeld aan doelgroep)

Dim is de partner voor organisaties in de branches industrie en transport op de business-to-business markt van Noord- en Midden Limburg die een sterke profileringbehoefte hebben. De business-to-business industrie en transport branche is een bestaande markt, daarom wordt de gedifferentieerde positioneringstrategie gevolgd waarin Dim zich door middel van de positionering onderscheidt van de concurrenten in dezelfde categorie.

Z = what of it? (merk gekoppeld aan benefit)

Het voordeel dat Dim biedt is dat ze een betrouwbare partner voor de klant zijn met een specialisme op het gebied van ontwerp, digitaal en communicatiestrategie. Hiermee ondersteunen ze de klant op het gebied van profileren (Kitemethode, z.d.).

8.2.2.2 Positioneringsstatement

Het positioneringstatement is als volgt geformuleerd: "Voor business-to-business organisaties in de branches industrie en logistiek (Y) die de waarde van een sterke profilering benadrukken (X2) is Dim (X1) de organisatie die voorziet in een betrouwbare partnership die hun klanten ondersteunt op het gebied van profilering (Z) omdat de medewerkers zeer specialistisch zijn in ontwerp, digitaal en communicatiestrategie."

8.2.2.3 Propositie

Bovenstaande positionering is vertaald in een propositie. Deze propositie is de belofte die Dim aan de doelgroep wil overbrengen (Floor & Van Raaij, 2010, p. 194).

"Dim is de sparringpartner op het gebied van profileren. Onze medewerkers zijn sterk in ontwerp, digitaal en communicatiestrategie. Onze specialistische kennis en de intensieve samenwerking met de klant bewerkstelligen een optimaal resultaat."

8.2.3 Strategie

Om tot een sterke strategie te komen is deze communicatiestrategie gebaseerd op de voorafgaande strategische uitgangspunten, de doelstellingen en de positionering. Om een concrete communicatiestrategie voor de herpositionering van Dim te realiseren zijn er twee bestaande communicatiestrategieën gecombineerd. Het betreft de 'Positioneringsstrategie' en de 'Internal Branding Strategie'. Uit deze twee strategieën is de 'belevingsstrategie' ontstaan.

8.2.3.1 De positioneringsstrategie

Met de positioneringsstrategie kan Dim als dienstverlenend bedrijf een relevante positie in de

gedachte en beleving van de doelgroep verkrijgen. Positioneren gaat verder dan het brein. Het gaat erom het hart van de doelgroep te veroveren. Een duidelijke positionering werkt verhelderend en motiverend voor zowel de doelgroep als de medewerkers van Dim. Hierdoor heeft de organisatie een interne en externe focus. Echter er moet wel durf zijn om concrete keuze te maken. Een organisatie kan niet alles zijn voor iedereen zijn. Een concrete positionering zorgt ervoor dat de doelgroep bij een keuze Dim telkens als eerste of beste optie ziet. Voor Dim is het van belang om de doelgroep kennis te laten maken met de functionele kenmerken van de organisatie. Daarnaast is het belangrijk dat Dim appelleert aan de waarden die de doelgroep belangrijk vindt. De tweezijdige positionering past daarom het beste bij Dim. (Michels, 2013, p. 85) (Floor & Van Raaij, 2010, p. 169).

De tweezijdige positionering is informationeel en transformationeel tegelijk. De functionele producteigenschappen en voordelen worden met de waarden van de consument verbonden. Het geeft dus antwoord op de vraag wat de organisatie doet en wat het product en de dienst voor de doelgroep doet. Een puur informationele positionering is minder interessant, omdat er tussen de concurrerende bureaus en Dim weinig functionele voordelen zitten. Daarnaast heeft de doelgroep een hoge betrokkenheid bij de keuze voor een bureau. Tevens zit de productcategorie reclamebureaus in de volwassenheidsfase in de productlevenscyclus. Echter sommige werkzaamheden zitten in de groeifase. Deze factoren zijn allen doorslaggevend voor de keuze voor de transformationele positionering. (Michels, 2013, p. 85) (Floor & Van Raaij, 2010, p. 169).

DOELSTELLINGEN	NIEUW PRODUCT	GROEI-PRODUCT	VOLWASSEN PRODUCT	PRODUCT IN EINDFASE
Categoriebehoefte	++			
Merkbekendheid	++	++	+	
Merkkennis/attitude:				
• informationeel	++	++	+	+
• transformationeel	+	++	++	
Probeer aankoop	++	+	+	
Merkgebruik	++	++	++	
Tevredenheid	+	++	+	
++: zeer geschikt; +: geschikt				

Figuur 14. Doelstelling naar fasen in de productlevenscyclus.
Floor & Van Raaij, 2010, p.17

8.2.3.2 'Internal Branding Strategie'

Met de internal branding strategie wordt de positionering waargemaakt door het gedrag van de medewerkers. Internal branding creëert bij de medewerkers van Dim de wens om bij de organisatie te horen en een commitment om zich ervoor in te spannen. Mensen identificeren zich met een organisatie als ze er trots op zijn. Deze trots wordt uitgedragen naar anderen buiten het bedrijf. De basis gedachte is dat interne en externe branding niet te scheiden zijn. Naast het extern positioneren is het belangrijk om de kernwaarden van Dim intern te laden. Bij internal branding laat de organisatie de medewerkers het merk ervaren en beleven. De kracht van Dim wordt benoemd, herkend en erkend. Hierdoor dragen medewerkers dit uit naar buiten. Met name bij een dienstverlenende organisatie als Dim zijn de medewerkers verantwoordelijk voor de ervaring van de doelgroep (Michels, 2013, p. 88 -97).

8.2.3.3 Doel dat met de strategie moet worden gerealiseerd

Het advies voor Dim is om een combinatie van de twee bovenstaande communicatiestrategieën te gebruiken die de beleavingsstrategie is genoemd. Het doel van de beleavingsstrategie is om Dim intern te laden zodat extern de positie ten opzichte van de concurrentie versterkt wordt in de gedachte en de beleving van de doelgroep.

8.2.3.4 Strategisch stappenplan



Figuur 13. Intern en extern Strategisch stappenplan

Fase 1. Intern communiceren van nieuwe strategie

In deze fase gaat het puur om informeren. De directie van Dim informeert de medewerkers over de nieuwe strategie, met de daarbij horende nieuwe positionering (met het waarom, waarvoor en voor wie het gedaan wordt), de kernwaarden en de visie en de missie. Door dit intern duidelijk te communiceren ontstaat er focus en richting. De neuzen wijzen hierdoor dezelfde kant op. Dit gebeurt middels een interne bijeenkomst en een hand-out om naderhand door te nemen.

Fase 2. Intern laden

In deze fase gaat het puur om laden. De belevingsstrategie begint namelijk intern. Medewerkers gaan de nieuwe strategie ontdekken en eigen maken. Er wordt nagedacht over de nieuwe positionering, de kernwaarden, de visie en de missie, het waarom, waarvoor en voor wie het gedaan wordt. De strategie wordt geladen. Iedereen heeft hier natuurlijk vragen over of een eigen mening. Het is belangrijk dat de directie betrokkenheid creëert, dit kan door met de medewerkers in gesprek te gaan.

Fase 3. Intern beleven

In deze fase gaat het puur om de beleving van het merk Dim. Laat de medewerkers Dim ervaren en beleven door internal branding en inspireer ze. Interne activiteiten zijn hierbij de cruciale factor. Denk hierbij aan brainstorm en inspiratie sessies, maak ook personeelsactiviteiten en uitjes. Organiseer activiteiten die passen bij de strategie. Zo krijgt de strategie vorm en ontstaat er bewustzijn. Door de ervaring worden medewerkers bewust en geïnspireerd. Het merk Dim verankerd in de organisatie. Daarnaast kan dit doorgevoerd worden in de werkwijze en de werkomgeving. Maak gebruik van de benefits “betrouwbaar”, “partnership” en “specialisme”.

Fase 4. Extern uitdragen

Door de commitment en betrokkenheid bij de medewerkers door internal branding te versterken, worden deze gestimuleerd om trots naar buiten uit te dragen. Er is intern waargemaakt wat er extern belooft wordt. De strategie met de positionering en de visie en missie leeft intern. Medewerkers zijn betrokken en dragen dit extern uit.

Fase 5. De doelgroep kennis laten maken zowel de functionele eigenschappen, als appelleren aan de waarde.

Extern is het belangrijk om de doelgroep te laten beleven wat Dim voor ze kan betekenen. In de beleving staan de functionele kenmerken van Dim centraal (de producteigenschappen en de voordelen) alsmede de waarden waaraan Dim appelleert. De beleving wordt gecreëerd door een overkoepelend communicatiemiddel: 'storytelling'. Deze wordt ingezet in alle communicatiemiddelen (dit wordt verder uitgelegd in de geadviseerde middelenmix).

Fase 5.1 De merkbekendheid en merkkennis.

De communicatie moet in deze fase informatief zijn. De doelgroep geeft aan dat ze nog niet samenwerken met een bureau. Er moet in eerste instantie duidelijk gemaakt worden wat Dim is. Als de doelgroep op zoek gaat naar een reclamebureau kunnen ze Dim hieraan koppelen en benoemen.

Naast het feit dat ze Dim kunnen benoemen moeten ze ook weten wat Dim voor werkzaamheden verricht en wat dit betekent voor de klant. Het moet duidelijk zijn dat Dim zich richt op ontwerp, digitaal en communicatiestrategie. Daarnaast moeten de voornaamste benefits "betrouwbaar", "partnership" en "specialisme" gekoppeld worden aan Dim. De organisaties binnen de doelgroep hebben intern een klein team dat beslist over marketing en communicatie. Dit is de Decision Making Unit. In de communicatie wordt gefocust op deze groep.

Fase 5.2 Merkattitude

In deze fase is de communicatie gericht op het creëren van merkvoorkeur (attitude). Naast de functionele eigenschappen gaat in deze fase de psychosociale betekenis een belangrijke rol spelen. In de communicatie is het belangrijk om een positieve indruk van Dim te bewerkstelligen. De doelgroep moet namelijk aangesproken worden en Dim zien als de meest relevante optie. Middels storytelling in de communicatiemiddelen wordt dit gerealiseerd. De interne belevingen met betrekking tot benefits "betrouwbaar", "partnership" en "specialisme" dragen hieraan bij. Medewerkers dragen hierdoor bij aan de beleving naar buiten toe.

Fase 6. Hart veroveren van de doelgroep

In deze fase is het de bedoeling dat de doelgroep aangespoord wordt tot 'kopen'. Hierbij is het belangrijk dat de doelgroep concrete informatie heeft over Dim. De externe communicatiemiddelen en de medewerkers van Dim kunnen deze concrete informatie verschaffen en benadrukken. De gedragsintentie en het gedrag is beïnvloedt door de voorafgaande stappen één voor één af te lopen.

Door het inzetten van de belevingsstrategie wordt er intern eerst waargemaakt wat er extern belooft wordt. Daarnaast wordt de doelgroep in fases geïnformeerd, geprikkeld en betrokken (Michels, 2013) (Floor & Van Raaij, 2010, p. 156).

8.2.4 Geadviseerde marketingcommunicatiemix

Uit de analyse van de huidige middelen blijkt dat de communicatiemiddelen die Dim inzet geschikt zijn voor de business-to-business markt. Echter er is gebleken dat deze nog

onvoldoende optimaal ingezet worden. Om de belevingsstrategie en daarmee positionering intern en extern te laden wordt er een middelenmix geadviseerd die bestaat uit bestaande en nieuwe middelen. Het strategisch advies wordt uitgewerkt middels een crossmediale aanpak waarbij intern/extern en online/offline elkaar aanvullen. Om dicht bij de kernwaarden van de organisatie te blijven, is de tone of voice van de communicatiemiddelen eerlijk, positief en plezierig. De benefits 'betrouwbaarheid', 'partnership' en 'specialisme' worden hierbij herkenbaar gecommuniceerd. Er wordt een gelijktijdige inzet van verschillende communicatiemiddelen geadviseerd, omdat deze middelen op elkaar aansluiten en elkaar versterken.

In onderstaande tabel staan de middelen beschreven die geadviseerd worden om een optimaal resultaat te bereiken met de positionering.

Fase	Doel	Middel
1, 2, 3, 4, 5, 6	Beleving	▪ Storytelling - Corporate Story - Verhalen in de organisatie vangen - Storydoing - Testimonials klanten
3	Internal branding	▪ Interne bijeenkomsten - Brainstormsessies - Inspiratie sessies - Persoonlijke gesprekken ▪ Personeelsactiviteiten die passen bij de strategie en de benefits "betrouwbaar", "partnership" en "specialisme". - Bedrijfsuitjes (Dim dag) - Vrijdagmiddag borrel - Feestdagen borrel/diners (Kerstmis, Nieuwjaar) - Prikkels: van elkaar leren door informatie te delen.
3, 4, 5, 6	Externe communicatie	▪ Social media - Twitter - Facebook - LinkedIn - Youtube (ondersteunend) - Pinterest (ondersteunend)
1, 2, 3, 4, 5, 6		▪ Corporate communicatie - Persoonlijke gesprekken - Direct mail - Website

Corporate storytelling

Algemeen

Corporate stories zijn eigen verhalen waarmee managers, directeuren en bestuurders hun visie, missie, strategieën plannen, business cases en projecten tot leven weten te wekken. Ook een organisatie is een verhaal. Corporate stories zijn verhalen van vlees en bloed. Juist daardoor zijn ze geschikt om de ziel of het karakter van de organisatie tot leven te wekken. Ze wekken herkenbaarheid op, ze inspireren en prikkelen, en zijn toch altijd gebaseerd op ware bouwstenen. Net als bij persoonlijke verhalen worden corporate stories verteld om duidelijk te maken wie de organisatie is, waar ze voor staat en waar ze voor gaat. Ze helpen om de visie en missie en waarden tot leven te wekken. Het betreft de doelgroep en neemt drempels weg. Ze brengen de klant beter in beeld, en de medewerkers worden geïnspireerd. Het leidt tot een binding met de doelgroep en tot meer commitment in de organisatie, ‘alle neuzen dezelfde kant op’, nieuw vuur en passie in de organisatie. Door lijnen uit het verleden te verbinden met het heden en de toekomst creëer je vertrouwen in een goede afloop. Het allerbelangrijkste aspect van een corporate story is dat de organisatie het verhaal gaat leven (Hendriks, 2014, p. 09 - 63) (Corporate Story, z.d.).

Aanbevelingen

- Corporate story ontwikkelen
- Verhalen in de organisatie vangen. Naast de corporate story leven er nog veel meer verhalen in een organisatie. Vang deze verhalen en maak ze kenbaar. Zo zijn er verhalen om mensen te boeien en te binden, om ervaringen te delen en elkaar beter te leren kennen, om tot verbetering en vernieuwing te komen en om de interne samenwerking en cultuur te verbeteren (Storytellingmatters, 2015).
- Storydoing. Met het ontwikkelen van storytelling alleen is een organisatie er nog niet. De volgende stap is story doing. Vertel niet alleen wat de organisatie doet. Maak het visueel, tastbaar en zichtbaar. Laat de klant het beleven. Leef als organisatie zelf het verhaal en betrek de klanten hierin. Vertel de corporate story en de andere verhalen in alle middelen van online (website en social media) tot print en in persoonlijke gesprekken.
- Testimonials klanten. Laat klanten verhalen vertellen over Dim. Laat zien dat Dim de betrouwbare partner is door middel van testimonials.

Toepassing

Storytelling wordt in alle geadviseerde middelen toegepast. Het is een overkoepelend middel.

1.	Ontwikkelen corporate story
2.	Fase 1: Om de nieuwe strategie intern te communiceren wordt storytelling ingezet. Tijdens de interne bijeenkomst wordt de nieuwe strategie niet alleen uitgelegd, maar er wordt ook verteld waarom, waarvoor en voor wie het gedaan wordt. De corporate story wordt verteld. Van tevoren is het dus van belang dat de directie de corporate story klaar heeft waarin de positionering, de kernwaarden en de visie en missie zijn verwerkt.
3.	Fase 2: Medewerkers gaan de nieuwe strategie ontdekken en eigen maken. Omdat erover nagedacht wordt ontstaan er verhalen. Het is belangrijk dat de directie deze verhalen oppikt en hierover met de medewerkers in gesprek gaat.
4.	Fase 3: In deze fase wordt het merk beleefd. Het creëren van verhalen kun je als organisatie stimuleren door met elkaar dingen te beleven. Door een aantal keer per jaar Dim bijeenkomsten te organiseren bouwt het team aan gezamenlijke verhalen.

	Verhalen die verteld moeten worden! Deze interne activiteiten hebben betrekking tot de benefits “betrouwbaar”, “partnership” en “specialisme”. Deze verhalen gaan leven in de organisatie. Het is belangrijk om deze verhalen te vangen. In deze fase gaat storytelling over in story doing
5.	Fase 4: Er is intern waargemaakt wat er extern belooft wordt. De corporate story leeft intern. Door de corporate story en de verhalen die ontstaan zijn in fase drie wordt de corporate story langzaam naar buiten uitgedragen. Het is in deze fase belangrijk om de verhalen extern te delen via de communicatiemiddelen. Daarnaast dragen medewerkers de verhalen persoonlijk uit naar buiten. De corporate story wordt geleefd.
6.	Fase 5: In de externe communicatiemiddelen staan naast beleving de functionele kenmerken van Dim centraal (de producteigenschappen en de voordelen). Dim richt op ontwerp, digitaal en communicatiestrategie. Daarnaast moeten de voornaamste benefits “betrouwbaar”, “partnership” en “specialisme” overgebracht worden. Tevens worden in deze fase de testimonials geïntroduceerd. Testimonials zijn video’s en verhalen van klanten over Dim. Deze verhalen zijn oprecht en geloofwaardig voor de doelgroep omdat ze verteld worden door peers. Uiteindelijk kunnen deze ook gedeeld worden via de social media en geplaatst worden op de website van Dim.
7.	Fase 6: De externe communicatie middelen en de medewerkers van Dim zijn doorslaggevend voor de doelgroep om een beslissing te nemen. In deze fase dienen deze beide optimaal ingezet te worden om de doelgroep te overtuigen.

Internal branding

Algemeen

Het creëren van verhalen kun je als organisatie stimuleren door met elkaar dingen te beleven. Door een aantal keer per jaar Dim bijeenkomsten te organiseren bouwt het team aan gezamenlijke ervaringen. Hierdoor groeit de commitment en raken medewerkers geïnspireerd. Daarnaast ontstaan er verhalen. Verhalen die verteld moeten worden! Het laat de persoonlijk kant zien en maakt duidelijk dat dim de benefits “betrouwbaar”, “partnership” en “specialisme” leeft.

Aanbevelingen

- Interne bijeenkomsten
 - Brainstormsessies
 - Inspiratie sessies
 - Persoonlijke gesprekken
- Personeelsactiviteiten die passen bij de strategie en de benefits “betrouwbaar”, “partnership” en “specialisme”.
 - Bedrijfsuitjes (Dim dag)
 - Vrijdagmiddag borrel
 - Feestdagen borrel/diners (Kerstmis, Nieuwjaar)
 - Prikkels: van elkaar leren door informatie te delen.

Social Media

Social media is een ideaal middel om de doelgroep te betrekken bij de beleving. Daarnaast kan Dim zich hier profileren met de benefits ‘betrouwbaar’, ‘partner’ en ‘specialisme’.

Aanbevelingen

- LinkedIn: Dit middel is ideaal om te communiceren over het vakgebied. Drie van de vier LinkedIn leden gebruikt LinkedIn namelijk om op de hoogte te blijven van zakelijk nieuws of om informatie over bedrijven te verzamelen. Dim kan de zakelijke LinkedIn pagina inzetten om hier op in te spelen. Hierbij kan er gedacht worden aan het plaatsen van updates die met het bedrijf te maken hebben, de producten en/of diensten profileren door informatieve updates met nieuwtjes, of tips te plaatsen die met deze producten en/of diensten te maken hebben. Laat zien dat Dim de specialist is. Daarnaast bestaat er ook de mogelijkheid om te adverteren zodat je meer naamsbekendheid kan krijgen onder leden van LinkedIn. Zorg dat de content visueel aantrekkelijk is doormiddel van beeld en video. Plaats tevens testimonials op LinkedIn.
- Pinterest: Dit middel is ideaal om in te zetten als inspiratiebron. Het gaat hierbij om het 'pinnen' en 'repinnen' van wat Dim zelf mooi/interessant en inspirerend vindt. Laat zien wat dim inspireert en prikkel de klant hiermee. Hiermee vertel je het verhaal van Dim in beelden en laat je zien wie dim is en waar het bedrijf voor staat. Daarnaast is het mogelijk om de product en of diensten visueel neer te zetten of moodboards aan te maken die de bedrijfsfilosofie weergeven. Moodboards die "betrouwbaar", "partnership" en "specialisme" uitdrukken ondersteunen de positionering. Als bedrijf kan dim inhaken op de interesse van de doelgroep. Alleen als het aansluit bij de interesse van de doelgroep 'pinnen' deze de content van dim op hun eigen prikbord. Een voordeel ten opzichte van Facebook en Twitter is de indeling in boards. De geplaatste pins blijven op een board staan en verdwijnen niet zoals de meeste content op Facebook en Twitter. Voor bedrijven zoals dim die veel met visuele diensten en producten werken is Pinterest een sterk medium om een bepaalde sfeer neer te zetten.
- Twitter en Facebook
Dim kan de zakelijke Facebook en Twitter inzetten om aansprekende content te delen. Daarnaast kan het eveneens fungeren als belevingsinstrument. Dim geeft als het ware een kijkje in de 'woonkamer' van dim. De benefits 'betrouwbaar', 'partner' en 'specialisme' kunnen hierbij benadrukt worden. Door het persoonlijk te maken draait het niet louter om zender, maar om het uitlokken van interactie. De aanbevelingen bij Internal Branding kunnen ook middels verhalen en beelden gedeeld worden op deze social media. Op deze manier betrek Dim de doelgroep bij de beleving en kan er interactie ontstaan. Het is belangrijk dat de activiteit op social media gedoseerd is en dat er niet te veel informatie in één keer wordt gegeven. Het gaat erom de doelgroep te triggeren. Zeker omdat Dim sterk is in het aspect visualiseren kunnen ze verhalen scherp visueel vertellen (Corinne Keijzer, 2014).
- YouTube: In de toekomst krijgen veel bedrijven een eigen video kanaal. Voor Dim kan het interessant zijn om filmpjes te maken voor de business-to-business markt. Denk hierbij aan tutorials, 'webinars' of online colleges over een bepaald onderwerp. Zo fungeert Dim als een professional en laten ze zien welke kennis ze in huis hebben. Als een persoon uit de organisatie deze taak op zich neemt dan wordt deze gezien als het gezicht van de organisatie. Mensen bouwen hierdoor een persoonlijke band op met deze persoon in plaats van met het bedrijf. Dit kan invloed hebben op de beleving en de emotie en kan de doelgroep prikkelen. Het is daarbij wel belangrijk dat deze persoon representatief is voor Dim. Daarnaast kunnen er video's geplaatst worden over de producten en diensten die Dim aanbiedt. Tevens wordt video bij storytelling steeds belangrijker. Voor Dim kan het daardoor interessant zijn om 'behind the scenes' video's te tonen aan de doelgroep.

Corporate communicatiemiddelen

Algemeen

Binnen business-to-business communicatie is persoonlijke verkoop onmisbaar. Vooral persoonlijke gesprekken met de doelgroep zijn voor Dim van belang. Als Dim een goede band met de doelgroep opbouwt verhoogt dit de 'gunfactor'. De doelgroep associeert de producten namelijk heel erg met de organisatie die de producten aanbiedt. Het is belangrijk dat de medewerkers van Dim de benefits 'betrouwbaar', 'partner' en 'specialisme' leven. Op deze manier kan er ingespeeld worden op het feit dat de afnemer binnen de business-to-business markt 'dat' product van 'die' organisatie koopt (Michels, 2011, p.159-160).

Aanbevelingen

- Persoonlijke gesprekken
De medewerkers zijn verantwoordelijk voor het overbrengen van de benefits "betrouwbaar", "partnership" en "specialisme". In de gesprekken met de doelgroep is het belangrijk dat dit voorop staat. De medewerkers zijn verantwoordelijk voor de beleving.
- Direct mail
Om de doelgroep te benaderen wordt geadviseerd om een direct mail te ontwikkelen waarin de benefits "betrouwbaar", "partnership" en "specialisme" naar voren komen.
- Website
De website van Dim is de plek waar de doelgroep informatie zoekt over de organisatie. Hier is het dus van belang dat de werkzaamheden van Dim duidelijk gecommuniceerd worden. Tevens vindt de doelgroep het belangrijk om te weten waar de organisatie voor staat en wat de visie en missie is.

8.2.6 Operationeel advies (evaluatie, tijdbestek, budget).

Evaluatie

De marketingcommunicatie resultaten kunnen na de herpositionering campagne gemeten worden door deze vooraf vastgesteld communicatiedoelstellingen. Het DAGMAR model van Colley (1961) is hiervoor geschikt omdat dit model gebaseerd is op de hiërarchie die gebruikt is voor het opstellen van communicatiedoelstellingen (Floor & Van Raaij, 2010, p. 160).

Tijdbestek

Actie	Datum	Verantwoordelijke	Frequentie
Corporate story	juli 2015 mee starten	Jaap Canjels	Eenmaal verzamelen, daarna altijd leven
Verhalen in de organisatie	juli 2015 mee starten	Alle medewerkers zijn verantwoordelijk hiervoor. Echter één medewerker dient hoofdverantwoordelijke te zijn	Wekelijks
Story doing	juli 2015 mee starten	Alle medewerkers zijn hiervoor verantwoordelijk hiervoor. De directie is hoofdverantwoordelijk	Wekelijks
Testimonials	september 2015 mee starten	Roel Sloesen	Half jaarlijks
Personeelsactiviteit	juli 2015 mee starten	Sanne Kortenoeven	Maandelijks

eiten			
Social Media	juli 2015 mee starten	Nieuwe collega	Wekelijks
Corporate communicatiemid delen	juli 2015 mee starten	Alle medewerkers	Wekelijks

Budget

Dim beschikt over medewerkers die de geadviseerde middelen kunnen realiseren en uitvoeren. Hier komen enkel personeelskosten in te zitten. Om het budget beperkt te houden wordt geadviseerd dat er naast de vaste medewerkers een marketingcommunicatie meewerkstagiaire aangenomen wordt die de social media en storytelling kan monitoren.

YELLOW PAGE

➤ Contactpersoon

Uit de analyse blijkt dat de doelgroep waarde hecht aan een contactpersoon. Een vast aanspreekpunt binnen Dim werkt prettig voor de doelgroep. Hierdoor wordt er een persoonlijke band opgebouwd. Een vaste contactpersoon begrijpt beter wat een organisatie doet en wil. De doelgroep is er van overtuigd dat het optimaal resultaat boekt als een contactpersoon regelmatig over de vloer komt en zo proeft wat er speelt. Door een vaste contactpersoon wordt er ook flexibel, snel en direct gereageerd en wordt niets aan de kant geschoven. Echter deze contactpersoon, meestal de accountmanager, moet wel een sterk team achter zich hebben die de specialistische wensen van de doelgroep kan vervullen. Als er geen back-up is voor de accountmanager dan werkt het niet. De accountmanager moet de sparringpartner zijn in marketing- en communicatie.

➤ Commerciële drive

Voor Dim is het van belang zichzelf te verkopen. Zowel online als offline en in persoonlijke gesprekken en pitches. Er mag best wat meer commerciële peper in. Dim mag laten zien dat ze gedreven zijn en de beste kennis en kunde in huis hebben voor de doelgroep. Laat de bal niet bij de klant liggen, maar onderneem als bureau of accountmanager binnen Dim zelf actie. Neem een pro actieve houding aan en laat zien dat Dim de beste optie is.

LITERATUURLIJST

Literatuur

- Floor, K. & Raaij, F. van. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Hendriks. (2014). *No Story No Glory*. Utrecht: A.W. Bruna Uitgevers B.V.
- Michels, W. (2011). *Communicatie handboek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Michels, W. (2013). *Communicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Oomen, A. (2011). *Hebbes!, een nieuwe manier van positioneren in 7 stappen*. Den Haag: Academic Service.
- Osterwalder, A. (2014). *Waarde propositie ontwerp*. Deventer: Vakmedianet.
- Ries, A. & Trout, J. (2011). *Positioning*. Europe: Mcgraw-Hill Education.
- Riezebos, R. & Grinten, J. V. Van de. (2011). *Positioneren - Stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma uitgevers.
- Ruler, B. van. (1998). *Strategisch Management van Communicatie*. Deventer: Samsom.
- Ruler, B. (2015). *Communicatie NU*. Amsterdam: Adfo Groep BV.
- Verhage, B. (2009). *Grondslagen van de Marketing*. Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Verhoeven, N. (2014). *Wat is onderzoek? Praktijkboek voor methoden en technieken*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Weber, A. (2008). *Organisatie en mensen*. Arnhem: MBES.

Rapporten

- Sloesen, R., & Broek, T. van de. (2014). *Marketingcommunicatieplan*. Tegelen: Dim.
- Provincie Limburg (2014) *Trendrapport Limburg 2014*. Maastricht: Provincie Limburg.

Online bronnen

- ABN Amro. (2013). *Media Branche Communicatiebureaus*. Gedownload op 18 februari 2015, via <https://www.abnamro.nl/.../media-branche-communicatiebureaus.pdf>
- ABN AMRO. (2014). *Zakelijke Visie Sectoren*. Geraadpleegd op 13 april 2015, via <https://www.abnamro.nl/nl/zakelijk/visie/sectoren/index.html>

- Cloud Tools. (2014). *Technologie trends voor 2014*. Geraadpleegd op 17 februari 2015, via <http://www.cloudtools.nl/algemeen/technologie-trends-voor-2014/>:
- CBS (2014) *Kwartaalmonitor Zakelijke dienstverlening tweede kwartaal 2014*. Gedownload op 17 februari 2015, via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/2CB6F1E9-F2EE-44E7-8164-038CA90D40ED/0/2014k2zd.pdf>
- Storytelling matters. (2015). *25 andere manieren om verhalen slim toe te passen in een organisatie*. Geraadpleegd op 28 mei, via <http://www.storytellingmatters.nl/corporate-branding/item/25-andere-manieren-om-verhalen-slim-toe-te-passen-in-een-organisatie.html>
- Storytelling People. (2015). *Wat is storytelling?* Geraadpleegd op 22 mei 2015, via <http://www.corporatestory.nl/storytelling/wat-is-storytelling/>
- CBS. (2014). *Kwartaalmonitor Zakelijke dienstverlening derde kwartaal 2014*. Geraadpleegd op 17 februari 2015, via <http://www.cbs.nl/NR/rdonlyres/7589F3BF-CA5F-4BC5-BE18-4F33A1F007CD/0/2014k3zd.pdf>
- Corinnes Keijzer. (2014). LinkedIn bedrijfspagina maken. Geraadpleegd op 26 maart 2014, <http://www.corinnekeijzer.nl/2014/04/06/linkedin-bedrijfspagina-maken/>
- Dim. (2015). *Branding by Design*. Geraadpleegd op 26 maart 2015, via <http://Dim.nl/branding-by-design>
- Dim. (2015). *Werk – Grafisch*. Geraadpleegd op 24 maart 2015, via <http://Dim.nl/werk/grafisch>
- Dim. (2015). *Werk – Digitaal*. Geraadpleegd op 24 maart 2015, via <http://Dim.nl/werk/digitaal>
- Dim. (2015). *Werk – Ruimtelijk*. Geraadpleegd op 24 maart 2015, via <http://Dim.nl/werk/ruimtelijk>
- Driestdenbusiness. (2014). *Actuele juridische ontwikkelingen*. Geraadpleegd op 09 april 2015, via <http://www.driestdenbusiness.nl/actuele-juridische-ontwikkelingen/>
- Eurib. (2013). *Betekenisstructuuranalyse (BSA) van Reynolds en Gutman*. Geraadpleegd op 09 april 2015, via http://www.eurib.org/fileadmin/user_upload/Documenten/PDF/Identiteit%20en%20Imago/w_-_Betekenisstructuuranalyse__BSA__van_Reynolds_en_Gutman.pdf
- Frankwatching. (2014). *Niet te missen technologische ontwikkelingen volgens LeWeb*. Geraadpleegd op 09 april 2015, via <http://www.frankwatching.com/archive/2014/12/12/3-niet-te-missen-technologische-ontwikkelingen-volgens-leweb/#more-320409>
- Frankwatching. (2015). *Conversie optimalisatie – dit zijn de trends voor 2015*. Geraadpleegd op 08 april 2015, via <http://www.frankwatching.com/archive/2015/03/03/conversie-optimalisatie-dit-zijn-de-trends-voor-2015/#>
- Frankwatching. (2015). *Internet of Things: waarom ook jouw bedrijf een strategie nodig heeft*.

Geraadpleegd op 17 april 2015, via <http://www.frankwatching.com/archive/2015/03/16/internet-things-waarom-ook-bedrijf-strategie-nodig/>

Gemeente Venlo. (2015). *Cradle to Cradle*. Geraadpleegd op 15 april 2015, via http://www.venlo.nl/wonen_milieu/bouwen-verbouwen/Welstand/Pages/CradletoCradle.aspx

Kitemethode (z.d.). *Korte theoretische onderbouwing*. Geraadpleegd op 15 april 2015, via <http://www.kitemethode.nl/Preview/Onderbouwing/>

Provincie Limburg. (2014). *Inzichten en prognoses Limburgse arbeidsmarkt in kaart gebracht*. Geraadpleegd op 10 maart 2015, via http://www.limburg.nl/Actueel/Nieuws_en_persberichten/2014/Juli_2014/Inzichten_en_prognoses_Limburgse_arbeidsmarkt_in_kaat_gebracht

L1. (2013). *Verwachting meer werklozen ondanks aantrekkende economie Limburg*. Geraadpleegd op 11 maart 2015, via <http://www.l1.nl/nieuws/237273-verwachting-meer-werklozen-ondanks-aantrekkende-economie-limburg>

Marketingfacts. (2013). *Het einde van het full service reclamebureau*. Geraadpleegd op 27 maart 2015, via <http://www.marketingfacts.nl/berichten/het-einde-van-het-full-service-reclamebureau>

Marketingfacts. (z.d.). *'Start with why' van Simon Sinek*. 13 april 2015, via <http://www.marketingfacts.nl/topic/simon-sinek>

Marketingportaal. (2013). *Communicatiekruispunt*. 7 april 2015, via <https://www.marketingportaal.nl/communicatie/communicatiekruispunt>

MT. (2014). *Nieuwe markt voor reclamebranche: strategisch advies*. Geraadpleegd op 17 februari 2015, via <http://www.mt.nl/332/87356/business/nieuwe-markt-voor-reclamebranche-strategisch-advies.html>

Provincie Limburg. (2014). *Tendrapport Limburg 2014*. Geraadpleegd op 17 februari 2015, via http://www.limburg.nl/Actueel/Nieuws_en_persberichten/2014/Oktobre_2014/Tendrapport_Limburg_ter_inspiratie_politieke_partijen_voor_de_Provinciale_Statenverkiezingen_2015

Rabobank. (2014). *Branche informatie communicatiebureaus*. Geraadpleegd op 18 februari 2015, via <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=print.printPdf&id=6ea6d8a0-de98-4024-963a-6e4d71e43308>

Rabobank. (2015). *Rabobank Cijfers & Trends industrie*. Geraadpleegd op 20 april 2015, via <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Industrie>

Rabobank. (2015) *Rabobank Cijfers & Trends Transport*. Geraadpleegd op 20 april 2015, via https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Transport_en_communicatie&p=6

Riezebos, R. (z.d.). *De context van strategisch merkenbeleid*.
<http://www.rikriezebos.nl/details/modellen/strategisch-merkenbeleid-de-context-van.html>

Stichting Reclamecode. (2014). *Reclamecode Social Media (RSM)*. Geraadpleegd op 15 april 2015, via <https://www.reclamecode.nl/nrc/pagina.asp?paginaID=289%20&deel=2>

Venlo vernieuwt. (2015). *Stadskantoor Cradle to Cradle*. Geraadpleegd op 15 april 2015, via <http://www.venlovernieuwt.nl/stadskantoor/cradle-to-cradle>

Figuren

Hart voor Limburg. (2011). *Kaart Limburg Noord*. Geraadpleegd op 22 april 2015, via http://www.hartvoorlimburg.com/nieuwsoverzicht/ni_22

Marketingportaal. (2013). *Communicatiekruispunt*. Geraadpleegd op 29 april 2015, via <https://www.marketingportaal.nl/communicatie/communicatiekruispunt>
(Cameron en Quin, 2006)

Wikipedia. (2015). *Simon Sinek*. Geraadpleegd op 23 april 2015, via http://en.wikipedia.org/wiki/Simon_Sinek