

Communiceren met liefde...

**Opdrachtgever**

Reclamebureau IVC

Afstudeerder

Yvette van Disseldorp

Begeleidende docent

Wim Janssen

In opdracht van

Fontys Hogeschool Communicatie
Eindhoven, 8 januari 2013



RECLAMEBUREAU IVC

MANAGEMENT SUMMARY

Reclamebureau IVC

De roots van Reclamebureau IVC liggen in de wereld van de supermarkt. In 1995 trad Michel Baak, de huidige directeur, toe tot IVC. Hij zorgde ervoor dat het bureau breder in retail ging opereren en breidde de dienstverlening uit tot full service reclame- en communicatiebureau met een eigen fotostudio. Vanaf 2007 profileert het in Waalwijk gevestigde IVC zich als pure retailspecialist, zowel voor food- als voor non-foodformules. Belangrijke opdrachtgevers zijn ondermeer Hoogvliet, NS Stations, Lekkerland, Profile de Fietsspecialist, Dixons, Unilever, vanHaren en de Mandemakers Groep.

Aanleiding van de opdracht

De crisis slaat toe bij veel retailers en het eerste waar zij op bezuinigen is communicatie. Hierdoor is het ook voor reclamebureaus een moeilijke periode met veel onzekerheid. Klanten bezuinigen op communicatie-uitingen, gaan zelf aan de slag met hun creativiteit en kiezen niet meer voor de kwaliteit en professionaliteit van een reclamebureau.

Naast de crisis en de bezuinigingen van de retailers heeft IVC geen duidelijk beeld wat de markt van IVC vindt. De gewenste identiteit en werkelijke identiteit heeft ze nog redelijk in zicht maar het imago van IVC bij haar klanten en potentiële klanten is niet duidelijk.

Om het probleem van teruglopende opdrachten van bestaande klanten en het steeds minder binnen halen van nieuwe klanten 'op te lossen' moet er iets worden gedaan.

Opdracht

Er moet een marketingcommunicatiestrategie worden uitgezet voor IVC om aan de verwachtingen van bestaande klanten te voldoen en nieuwe klanten te genereren. De doelgroep waar IVC zich op richt is afgebakend door de criteria dat de winkelier meerdere vestigingen heeft en een landelijke uitstraling moet hebben met fysieke en/of online winkels.

Centrale vraag / opdrachtformulering:

"Welke marketingcommunicatiestrategie kan een bijdrage leveren aan de verwachtingen van bestaande klanten en nieuwe klanten om zodoende bredere en meerdere opdrachten te ontvangen voor Reclamebureau IVC. Hierbij wordt gericht op het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en fysieke en/of online winkels?"

Onderzoek

De onderzoeksvraag luidt:

"Op basis van welke factoren kiezen klanten en potentiële klanten van IVC, die zich bevinden binnen het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en fysieke en/of online winkels, een reclamebureau? Welke functies binnen de doelgroep zijn betrokken bij deze beslissing? Wat is daarbij de informatiebehoefte van deze doelgroep en op welke wijze zoekt zij naar informatie?"

Het onderzoek is opgesplitst in twee onderdelen. Deel één is deskresearch en deel twee is fieldresearch. Tijdens het deskresearch is onderzoek gedaan naar de markt en omgeving en ontwikkelingen en trends waarin IVC participeert.

Tijdens het tweede deel van het onderzoek is fieldresearch gedaan. Op basis van gesprekken met directie en medewerkers heb ik een groot deel van de interne analyse opgesteld. Om het beslissingsproces voor de keuze van een reclamebureau van retailers in kaart te brengen zijn er interviews afgenomen bij marketingmanagers, formulemanagers en directie uit verschillende segmenten in de retailbranche. Na het afnemen van de diepte-interviews is er een enquête verspreid onder alle retailers die binnen de doelgroep van IVC valt.

Conclusies uit het onderzoek

IVC is een full service bureau dat alle facetten in huis heeft, van strategie tot uitvoering, om de retailbranche goed te kunnen bedienen.

Echter komt uit het onderzoek naar voren dat IVC vooral meedenkende en uitvoerende opdrachten krijgt. De markt weet dat IVC full service is maar de respondenten geven aan hier geen vertrouwen in te hebben. Ondanks het feit dat klanten als Hoogvliet en Profile gebruik hebben gemaakt van alle facetten van IVC, is dit voor de respondenten geen bewijs om te kiezen voor IVC als full service bureau. De respondenten geven wel aan dat IVC expertise heeft van de retailbranche en dat ze dit ook verwachten van een reclamebureau. De focus zal in de toekomst gericht moeten zijn op de twee pijlers; *full service* en *expertise van de retailbranche*.

Naast het imagoprobleem waar IVC mee te kampen heeft, heeft ze geen duidelijke visie geformuleerd. Dit is erg belangrijk om richting aan te geven voor de toekomst, te onderscheiden van de concurrent en IVC te positioneren bij retailers.

Advies

Het doel wat IVC voor zich zelf heeft gesteld, is om als een erkend specialist in marketingcommunicatie op het gebied van het Nederlandse Retail landschap te worden gezien. IVC wil graag herkend en erkend worden als hét full service reclame- adviesbureau voor retailers met een creatieve, nuchtere en flexibele service.

Visie

Om dit doel te behalen zal IVC een visie moeten formuleren waarin de belangrijkste kernwaarden naar boven zullen komen. In deze visie zal IVC de volgende onderdelen moeten benoemen:

- Kennis van de retailer
- Kennis van het communicatie landschap
- Kennis van de consument

De visie zal een rode lijn worden in de organisatie, communicatie en in de imagocampagne.

Uit het onderzoek is gebleken dat Reclamebureau IVC te kampen heeft met een imagoprobleem. De markt weet dat IVC een full service reclamebureau is, gespecialiseerd in retail maar geeft geen volledige communicatievraagstukken aan het bureau. IVC wordt meer gezien als een meedenkend en uitvoerend bureau. De bedoeling van de campagne is om deze perceptie van de markt te veranderen.

Gemaakte keuze

Tijdens de imagocampagne adviseer ik om eerst te richten op bestaande klanten waarbij er een top of mind situatie gecreëerd wordt. In het onderzoek komt namelijk naar voren dat er bij deze doelgroep nog veel te winnen is en zal het een bijdrage leveren aan de perceptie van de bestaande klanten en uiteindelijk aan de perceptie van nieuwe klanten. Wanneer de imagocampagne is gestart zal er continu de campagne resultaten moeten worden gemeten om zo de campagne te kunnen sturen. Daarnaast kan op basis van deze uitkomsten getoetst worden of IVC aan de behoefte en verwachting van de klant voldoet en kan er een new business communicatieplan worden gemaakt voor de vervolg stappen om te anticiperen op de verwachtingen van de snel veranderende markt.

Doelstellingen

Uit het onderzoek komt naar voren dat de klanten wel weten dat IVC een full service bureau is maar dat ze dit soort opdrachten niet ontvangt van haar klanten. Dus de kennis is er bij de bestaande klanten maar de houding en het gedrag ten opzichte van IVC moeten veranderd worden.

- Eerste doelstelling

Binnen één jaar *vindt* 50% van de bestaande klanten in het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en online en/of offline winkels dat Reclamebureau IVC een full service bureau is met expertise van de retailbranche.

- Tweede doelstelling

Na één jaar moet 25% van de bestaande klanten in het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en online en/of offline winkels gaan *ondervinden* dat Reclamebureau IVC een full service bureau is met expertise van de retailbranche.

Positionering

Er moet worden gezorgd voor een duidelijk en krachtig imago zodat dit een prominente positie in de gedachten van de klanten inneemt. Voor de imagocampagne kies ik een transformationele positionering. Met de propositie wordt IVC gekoppeld aan gevoelens en waarden. Uit het onderzoek blijkt dat de kennis, dat IVC een full service bureau is met expertise van de retailbranche, er al is bij bestaande klanten. Alleen ervaren bestaande klanten dit niet zo. Zij vinden IVC meer een meedenkend en uitvoerend bureau. Deze perceptie moet dus veranderd worden. Daarom is mijn aanbeveling om de campagne te richten op de twee onderstaande pijlers. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat de klanten deze waardes niet ervaren bij IVC maar geven ze tegelijkertijd aan dat ze dit wel verlangen van een reclamebureau.

Pijler 1: Full service

IVC heeft alle facetten in huis om als full service bureau te opereren zoals in de missie van IVC is beschreven. Dat bewijst IVC onder anderen met de operationele succes campagnes voor onder andere Hoogvliet en Profile. Met strategen, creatieven, accountmanagers, designers, no-nonsense mentaliteit en het 24/7 klaar staan voor de klant leveren ze het bewijs van de eerste pijler.

Pijler 2: Expertise van de retailbranche

Door de kennis en ervaring met retailers heeft IVC een eigen visie op deze branche ontwikkeld. IVC weet wat de retailer bezig houdt en wat zij verlangt van een reclamebureau. IVC weet niet alleen hoe zij de retailer moet bedienen maar begrijpt ook de consumentenmarkt.

Medewerkers blijven up to date door cursussen, conferenties, seminars en lezingen waarbij de consumentenmarkt centraal staat. De kennis en ervaring van de afgelopen 10 jaar heeft IVC tot een retail specialist gemaakt. IVC heeft een eigen visie op de retailmarkt waarin ze al jaren participeert en ze investeert in de toekomst van de retailers en haar medewerkers. Met een hart voor retail, het bewijs van deze pijler.

Propositie

De belofte die IVC nu communiceert en blijft communiceren tijdens de campagne is *We love retail*. In het onderzoek komt naar voren dat veel bureaus heel hard roepen dat ze retail expert zijn, maar retailers willen bewijzen zien dat een reclamebureau dat werkelijk is voordat ze dit geloven. Full service fungeert hierbij als tool om als bureau alles uit handen te kunnen nemen van de retailer. Voor IVC is het daarom belangrijk om de liefde voor het vak te communiceren en tijdens de campagne de twee pijlers, full service en expertise van de branche, te bewijzen. Liefde voor retail dringt door de hele organisatie. De organisatie beweegt zich als professional door de markt waarbij zij continue vernieuwen en boven op de markt zitten en met veel passie is elke medewerker betrokken bij het proces. Een andere reden voor de keuze van deze propositie is omdat de boodschap bij bestaande klanten al bekend en herkenbaar is. Als zij de propositie *We love retail* zien, weten zij dat het van IVC afkomstig is.

Middelen

- Pro actieve communicatieconcepten bedenken

Ga met een team pro-actief aan de slag om communicatieconcepten voor een klant te bedenken en ga hiermee naar de retailer.

- Sessies geven over de retailmarkt

Plan een dag of een avond waarbij je een aantal van je klanten uitnodigt om trends en ontwikkelingen in de retailbranche te bespreken.

- Platform voor retailers

Bouw een online community waar bestaande klanten en IVC bij elkaar komen waarbij IVC stelling plaatst over de markt.

- Website

Vernieuw de bestaande website door meer full services cases te beschrijven en te laten zien. Meer gericht op het reclamebureau en niet zo zeer op de fotostudio.

- Social media & Online

Cross channel is, zoals in mijn onderzoek is gebleken, de nieuwe manier van communiceren. In het communicatie advies zal Reclamebureau IVC cross channel strategieën moeten leveren om de klant optimaal te kunnen bedienen. Reclamebureau IVC zal daarom op zoek moeten gaan naar een partnership waarbij de expertise van online & social media onderdeel wordt van de strategie.

VOORWOORD

Na vier jaar projecten, bureaufase en veel theorie was de tijd aangebroken om dit alles in de praktijk te brengen tijdens de afstudeerperiode. In de periode van augustus 2012 tot en met januari 2013 heb ik afgestudeerd bij Reclamebureau IVC. Een aantal jaar geleden heb ik hier eerder stage gelopen en hier kon ik aan de slag met een uitdagende opdracht.

Zes maanden heb ik mezelf mogen verdiepen in de reclamewereld en de retailbranche. Het waren drukke weken waarin ik veel heb geleerd. De eerste periode van het afstuderen ging moeizaam en ik had moeite om 'in de opdracht te komen'. Uiteindelijk is het gelukt om een gedegen rapport op te leveren en ben ik trots op het eind resultaat.

Ik wil een aantal mensen bedanken die mij hebben geholpen tijdens mijn afstudeerscriptie om tot dit eindresultaat te komen.

Allereerst Michel Baak, eigenaar van Reclamebureau IVC, voor het bieden van een afstudeerplek en het vertrouwen dat hij mij heeft gegeven tijdens deze periode. Daarnaast alle dames van afdeling Account, voor de feedback, adviezen, ondersteuning en voor de gezelligheid!!

Als laatste wil ik Wim Janssen bedanken, stagebegeleider vanuit Fontys Hogeschool Communicatie, voor de feedback, alle tijd, adviezen en prettige samenwerking. Bedankt!

Ik wens IVC veel succes in de toekomst en ik hoop dat deze scriptie daarbij hulp kan bieden. Verder wens ik u veel plezier met het lezen van mijn scriptie.

*Yvette van Disseldorp,
Januari 2013*

INHOUDSOPGAVE

Hoofdstuk 1 INLEIDING	Blz. 9
Hoofdstuk 2 ONDERZOEK	
2.1 Vooronderzoek	Blz. 11
2.2 Opdracht	Blz. 11
2.3 Doelen	Blz. 11
2.4 Onderzoeksvraag	Blz. 12
2.5 Deelvragen	Blz. 12
2.6 Onderzoeksopzet	Blz. 12
Hoofdstuk 3 ONDERZOEKSRESULTATEN	
3.1 IVC intern	Blz. 14
3.2 Markt & Omgeving	Blz. 16
3.3 Beslissingsstructuur	Blz. 24
3.4 Beantwoording onderzoeksvraag	Blz. 28
Hoofdstuk 4 CONCLUSIE	
4.1 Conclusie	Blz. 29
4.2 Beantwoording centrale vraag	Blz. 31
Hoofdstuk 5 ADVIES	
5.1 Visie op de markt	Blz. 32
5.2 Gemaakte keuze	Blz. 33
5.3 Doelgroep	Blz. 34
5.4 Doel & Doelstellingen	Blz. 34
5.5 Imagocampagne	Blz. 35
5.6 Positionering	Blz. 36
5.7 Propositie / Boodschap	Blz. 37
5.8 Middelen	Blz. 37
LITERATUURLIJST	Blz. 39

HOOFDSTUK 1 INLEIDING

Dit hoofdstuk beschrijft wat voor organisatie Reclamebureau IVC (ook wel genoemd IVC) is en wat de aanleiding is voor het schrijven van deze scriptie en het verrichten van het onderzoek. Uiteindelijk zal hieruit een opdracht worden geformuleerd.

Organisatie beschrijving

De roots van Reclamebureau IVC liggen in de wereld van de supermarkt. In 1995 trad Michel Baak, de huidige directeur, toe tot IVC. Hij zorgde ervoor dat het bureau breder in retail ging opereren en hij breidde de dienstverlening uit tot full service reclame- en communicatiebureau met een eigen fotostudio. Vanaf 2007 profileert het in Waalwijk gevestigde IVC zich als pure retailspecialist, zowel voor food- als voor non-foodformules. Belangrijke opdrachtgevers zijn onder meer Hoogvliet, NS Stations, Lekkerland, Profile de Fietsspecialist, Dixons, Unilever, vanHaren en de Mandemakers Groep.

Gekeken naar de opdrachtgevers die hierboven zijn benoemd, wordt al duidelijk dat niet elke winkelier bij IVC geholpen kan worden. De bakkerij om de hoek behoort niet tot het speelveld van IVC. IVC stelt namelijk een aantal 'voorwaarden' aan haar klanten:

- De winkelier heeft meerdere vestigingen
- Ze heeft een landelijke uitstraling
- Het zijn fysieke en/of online winkels

Huidige situatie

Momenteel zit Nederland midden in een economische crisis en zien de voorspellingen er niet gunstig uit voor de meeste mensen. Consumenten worden zuiniger en kritischer, de koopkracht neemt af en dat voelen de winkeliers. Zij hebben tegenwoordig te kampen met online discounters waar ze tegenop moeten boksen. Doordat veel retailers last hebben van deze crisis, wordt er regelmatig bezuinigd op juist datgene waar IVC haar geld mee verdient; communicatie. Klanten bezuinigen dan op communicatie-uitingen, gaan zelf aan de slag met hun creativiteit en kiezen niet meer voor de kwaliteit en professionaliteit van een reclamebureau.

Reclamebureau is zich uiteraard bewust van deze crisis en bijhorende bezuinigingen. Dat merkt zij ook door een vermindering van opdrachten en minder nieuwe klanten. Maar verder heeft IVC geen duidelijk beeld van wat de markt nu van IVC zelf vindt. De gewenste identiteit en werkelijke identiteit heeft ze nog redelijk in zicht maar het imago van IVC bij haar klanten en potentiële klanten is niet duidelijk.

In eerste instantie ben ik met de opdracht aan de slag gegaan om het imago van Reclamebureau IVC te onderzoeken. Om het beeld van IVC bij klanten en potentiële klanten te meten. Na het lezen van literatuur en gesprekken met verschillende professionals kwam ik erachter dat een imago van een bedrijf niet op zichzelf kan staan. Als je op zoek gaat naar het begrip imago, kun je om de term identiteit niet heen. Volgens Birkigt en Stadler is de Corporate Image zelfs een afspiegeling van de Organisatie-identiteit. Daarnaast is het zo dat de perceptie die mensen hebben van een bedrijf alleen gevormd kan worden als ze het kunnen plaatsen tussen andere bedrijven. IVC neemt een plaats in tussen andere bureaus.

Om het probleem van teruglopende opdrachten en steeds minder nieuwe klanten 'op te lossen' moet er iets worden gedaan en met veel meer factoren rekening worden gehouden dan alleen het imago.

De opdracht

Om de huidige situatie te verbeteren heb ik de opdracht breder getrokken. Er moet een marketingcommunicatiestrategie worden uitgezet voor Reclamebureau IVC om aan de verwachtingen van bestaande klanten te voldoen en nieuwe klanten te genereren. De doelgroep waar IVC zich op richt is afgebakend door de criteria dat de winkelier meerdere vestigingen heeft en een landelijke uitstraling moet hebben met fysieke en/of online winkels.

Als ik dit moet formuleren in een opdrachtschrijving kom ik tot het volgende:

"Welke marketingcommunicatiestrategie kan een bijdrage leveren aan de verwachtingen van bestaande klanten en nieuwe klanten om zodoende bredere en meerdere opdrachten te ontvangen voor Reclamebureau IVC. Hierbij wordt gericht op het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en fysieke en/of online winkels?"

HOOFDSTUK 2 ONDERZOEK

Tijdens de eerste fase van mijn afstuderen, ben ik meer te weten gekomen over Reclamebureau IVC, de retailbranche en heb ik mezelf verdiept in het uitzetten van een marketingcommunicatiestrategie. Deze fase noemen we ook wel het vooronderzoek. Dankzij het vooronderzoek heb ik de opdracht van mijn afstuderen kunnen formuleren en de doelen, onderzoeksvraag en deelvragen. Daarnaast beschrijf ik in dit hoofdstuk de onderzoekopzet. Hierin verantwoord ik waarom ik voor bepaalde onderzoeksmethode heb gekozen. In hoofdstuk 3 worden de resultaten van het onderzoek weergegeven.

2.1 Vooronderzoek

Het vooronderzoek is noodzakelijk geweest om meer inzicht te krijgen in de markt waarin Reclamebureau IVC participeert. Tijdens het vooronderzoek is ook onderzoek gedaan naar de interne omgeving van IVC. Er is aandacht besteed aan doelen, identiteit, missie, visie, kernwaarden, huidige boodschap en middelen. Daarnaast is er ingezoomd op de externe factoren. De doelgroep is bepaald met naam en toenaam, verschillende retailbureaus zijn met elkaar vergeleken en de ontwikkelingen in de retailbranche zijn ik kaart gebracht. Er is uitgebreid naar trends gezocht en welke gevolgen deze ontwikkelingen hebben voor de retailer en IVC.

Voor het interne gedeelte van dit onderzoek zijn interviews gehouden met het management van IVC. Om te meten welke kernwaarden door de medewerkers worden gedragen, is er gebruik gemaakt van de spinnenwebmethode. Dit wordt uitgebreid besproken in hoofdstuk 3 (onderzoeksresultaten).

Via deskresearch is een concurrentieanalyse opgesteld en zijn de belangrijkste trends en ontwikkelingen opgesomd.

De doelgroep is in het vooronderzoek onderzocht door middel van brancherapporten.

In hoofdstuk 3 komen de resultaten van het vooronderzoek aan bod.

2.2 Opdracht

"Welke marketingcommunicatiestrategie kan een bijdrage leveren aan de verwachtingen van bestaande klanten en nieuwe klanten om zodoende bredere en meerdere opdrachten te ontvangen voor Reclamebureau IVC. Hierbij wordt gericht op het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en fysieke en/of online winkels?"

2.3 Doelen

Ik heb mezelf een aantal doelen gesteld die ik aan het einde van mijn scriptie wil behalen. Door het bereiken van deze doelen kan er een duidelijk antwoord worden gegeven op bovenstaande opdrachtformulering:

1. Zicht krijgen op het imago van IVC onder klanten en potentiële klanten
2. Zicht krijgen in het beslissingsproces van retailers om tot inschakeling van een reclamebureau over te gaan
3. Te weten komen welke criteria retailers stellen aan een reclamebureau
4. Achterhalen welke informatiebehoefte de Decision Making Unit (DMU) heeft en op welke manier zij die informatie willen ontvangen

2.4 Onderzoeksvraag

Om antwoord te krijgen op de centrale vraag moet er onderzoek worden verricht. De onderzoeksvraag voor deze scriptie luidt:

"Op basis van welke factoren kiezen klanten en potentiële klanten van Reclamebureau IVC, die zich bevinden binnen het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en fysieke en/of online winkels, een reclamebureau? Welke functies binnen de doelgroep zijn betrokken bij deze beslissing? Wat is daarbij de informatiebehoefte van deze doelgroep en op welke wijze zoekt zij naar informatie?"

2.5 Deelvragen

Reclamebureau IVC intern

1. Wat zijn de doelen van IVC?
2. Wat is de gewenste identiteit en welke kernwaarden worden gemeten door de medewerkers van IVC?
3. Op welke doelgroep richt IVC zich?
4. Welke boodschap wordt nu gecommuniceerd naar (potentiële) klanten?
5. Welke middelen worden hiervoor ingezet?

Markt & omgeving

6. Hoe ziet het speelveld van IVC er uit?
7. Welke ontwikkelingen zijn er op de markt waar IVC zich bevindt?
8. Wie zijn de concurrenten van IVC?
9. Welke klanten heeft de concurrent die bij IVC in het speelveld zitten?
10. Welke boodschap communiceert de concurrent, wat is de positionering?
11. Welke positie neemt IVC in tussen haar concurrenten?
12. Wat is het beeld dat klanten en potentiële klanten hebben van IVC?

Beslissingsstructuur

14. Hoe ziet het proces eruit om tot de beslissing te komen met welk reclamebureau retailers in zee gaan?
15. Welke functies zitten er in de DMU van dit proces?
16. Hebben deze verschillende functies verschillende informatiebehoefte?
17. Op basis van welke criteria maken klanten en potentiële klanten een keuze voor een reclamebureau?
18. Wat is de informatiebehoefte van deze doelgroep?
19. Op welke wijze willen zij graag benaderd worden door een reclamebureau?
20. Op welke wijze gaan zij op zoek naar (informatie over) potentiële reclamebureaus?

2.6 Onderzoeksopzet

Nu de deelvragen zijn geformuleerd kan er een onderzoeksopzet worden gemaakt. Het onderzoek is opgesplitst in twee onderdelen. Deel één is deskresearch en deel twee is fieldresearch. Hieronder beschrijf ik wat er is onderzocht en op welke manier dat is gegaan.

Deskresearch

Tijdens het deskresearch is onderzoek gedaan naar de markt en omgeving waarin IVC participeert. Bij de concurrentieanalyse heb ik op basis van de websites van de concurrenten gekeken wat de verschillen en overeenkomsten zijn met Reclamebureau IVC, hoe ze zich profileren en hoe de klantenkring er uit ziet van de concurrenten.

Om de ontwikkelingen en trends in kaart te brengen heb ik deskresearch verricht op internet, in brancherapporten, in vakbladen en in literatuur. Er is veel geschreven over de retailbranche, er zijn veel trendwatchers die zich bezighouden met deze markt.

Ik heb gekozen voor deskresearch omdat dit een snelle en goede manier is om aan de juiste informatie te komen. Informatie over de concurrenten staat allemaal op internet net zoals veel rapporten over ontwikkelingen in de retailmarkt.

Fieldresearch

Op basis van gesprekken met directie en medewerkers van Reclamebureau IVC heb ik een groot deel van de interne analyse opgesteld. Door deze gesprekken heb ik gevoel gekregen bij de organisatie. De kernwaarden die zijn opgesteld door het management heb ik kwantitatief gemeten onder het personeel.

Om het beslissingsproces voor de keuze van een reclamebureau van retailers in kaart te brengen zijn er zeven diepte interviews afgenomen bij marketingmanagers, formulemanagers en directie uit verschillende segmenten in de retailbranche. Hen is gevraagd naar het proces, zoekwijze, criteria en informatiebehoefte. Ook is hen gevraagd naar het beeld wat zij van IVC hebben en verbeterpunten voor IVC.

Er is gekozen voor diepte interviews omdat mij dat de gelegenheid gaf om door te vragen en ik de reactie van de respondent kon peilen, er is in deze sprake van interactie tussen de respondent en mij als interviewer. Deze zeven interviews gaven mij voldoende input voor het opstellen van enquêtes. De enquêtes zijn verstuurd naar de gehele doelgroep, 163 retailers deze zijn terug te vinden in hoofdstuk 3 paragraaf 3.2.1. De enquêtes zijn naar alle 163 retailers persoonlijk gemaild naar de verantwoordelijke persoon (personen) voor de marketing.

De informatie die is voortgekomen uit de enquêtes is een indicatie. Reden voor het geven van indicaties in plaats van concrete cijfers is dat de respons op de verstuurde enquêtes te laag was. Hierdoor waren de resultaten onvoldoende betrouwbaar om te presenteren. Voorafgaand heb ik alle retailers gebeld met de vraag wie verantwoordelijk is voor de marketing en het e-mailadres van die persoon.

Ondanks de persoonlijke mail is er van 20 retailers reactie gekomen. Dit is mogelijk te verwijten aan het feit dat marketingmanagers dagelijks veel aanvragen krijgen mee te werken aan onderzoeken en ze hier weinig tijd voor hebben. In totaal heb ik de marketingmanagers twee keer gemaild en tussendoor nog een keer nagebeld. De gegevens zijn dus niet te kwantificeren en te generaliseren maar zijn een indicatie gebaseerd op de zeven interviews en de 20 enquêtes. De resultaten van de enquêtes zijn terug te vinden in de bijlage in hoofdstuk 3, paragraaf 3.4 Tevens zijn in dit hoofdstuk van de bijlage ook de uitwerkingen van de diepte interviews te vinden in paragraaf 3.2

Ondanks veelvuldig nabellen en –mailen zijn er helaas weinig marketingmanagers bereid geweest om de enquête in te vullen en was de respons laag. Het kwantitatieve gedeelte van het onderzoek was bedoeld om bevestiging te krijgen van het kwalitatieve onderzoek. Ik had geen nieuwe of verrassende antwoorden verwacht. Jammer genoeg kan ik mijn strategie en advies onvoldoende onderbouwen met cijfers. Wel ben ik ervan overtuigd dat ik meer dan voldoende informatie heb gekregen om een degelijk advies uit te brengen.

HOOFDSTUK 3 ONDERZOEKSRESULTATEN

Er is gekozen om het onderzoek te verdelen in drie fases om het overzichtelijk te houden. Te verstaan; Reclamebureau IVC intern, Markt & Omgeving en Beslissingsproces. In de bijlage is een uitgebreide beantwoording van de deelvragen terug te vinden, in dit hoofdstuk worden samenvattende antwoorden weergegeven.

3.1 Reclamebureau IVC intern

Met het beantwoorden van de eerste deelvragen wordt de huidige strategie die IVC voert duidelijk. Onderstaande analyse is tot stand gekomen door gesprekken met verschillende medewerkers van IVC en het management. Daarnaast zijn er interne documenten gebruikt om de missie van IVC op te stellen en heb ik gebruik gemaakt van een artikel in het magazine RetailTrends waar een interview is afgenomen met de directeur. Om te weten welke kernwaarden door alle medewerkers worden gedragen, is hier onderzoek naar gedaan met behulp van de spinnenwebmethode. Onder de alinea 'kernwaarden' vindt u hierover meer informatie.

3.1.1 Doelen

Reclamebureau IVC heeft zich ten doel gesteld om als een erkend specialist in marketingcommunicatie in het Nederlandse retaillandschap te worden gezien. IVC wil graag herkend en erkend worden als hét full service reclame- adviesbureau voor retailers met een creatieve, nuchtere en flexibele service.

3.1.2 Missie

Reclamebureau IVC heeft de volgende missie opgesteld:

IVC is een nuchter reclamebureau waar professionele doeners werken. Onze passie is retailers te helpen hun doel te bereiken. Effectieve ideeën zijn het middel waardoor onze klanten meer succes hebben. Met deze overtuiging komen wij elke afspraak na en zijn wij grenzeloos flexibel.¹

3.1.3 Kernwaarden

De kernwaarden die IVC heeft geformuleerd staan in de volgende grafiek en komen duidelijk terug in de missie. Deze missie en kernwaarden zijn opgesteld door het management. Ik heb de kernwaarden gemeten bij de gehele organisatie door middel van een enquête waarbij de werknemers een cijfer van nul tot vijf geven aan elke waarde. Deze meetmethode heet ook wel de spinnenwebmethode². Dit is een makkelijke manier om te onderzoeken of de kernwaarden die het management noemt, worden gedragen door de medewerkers.

De volgende afbeelding geeft weer in welke mate de kernwaarden van IVC worden gedragen bij de medewerkers van IVC. Dit onderzoek is gehouden onder de 28 medewerkers van IVC en met een respons van 26 kan ik zeggen dat het een goed beeld geeft van de gedragen kernwaarden. In de bijlage in hoofdstuk 1 vindt u een uitgebreide versie van het onderzoek naar de kernwaarden. De kernwaarden zullen later in het rapport worden gemeten bij klanten en potentiële klanten en uiteindelijk een belangrijk onderdeel worden van het totale rapport.

¹ Interne documenten IVC

² Van Riel, C. 2010, *Identiteit & Imago*. Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Overzicht mate van dragen van kernwaarden



Figuur 1

3.1.4 Doelgroep

Dat IVC zich richt op de retailbranche mag duidelijk zijn, maar het is niet zo dat elke ondernemer met een winkel geholpen kan worden door IVC. IVC stelt namelijk een aantal 'eisen' aan de retailers;

- De winkelier heeft meerdere vestigingen
- Ze heeft een landelijke uitstraling
- Het zijn fysieke en/of online winkels

Onder subparagraaf 3.2.1. 'Speelveld' is een overzicht opgenomen van alle klanten en potentiële klanten, onderverdeeld in 13 verschillende segmenten. Sport, Fashion, Food, Non-food, Speelgoedwinkels, Electro, Bouwmarkten, Drogisterijen, Tuincentra, Kapsalons, Wonen – meubel, Juweliers en Opticiens. In totaal zijn het 163 winkeliers in Nederland die in de doelgroep van IVC vallen. Van die 163 zijn er 17 retailers al klant. Voor IVC heb ik een overzicht opgesteld van alle retailers die in de doelgroep vallen met daarbij het e-mailadres en het telefoonnummer van de verantwoordelijke voor de marketing (en communicatie) per holding of formule. Deze lijst is niet opgenomen in het rapport wegens privacy redenen.

3.1.5 Boodschap & Middelen

Als ik de middelen ga analyseren die IVC inzet voor acquisitie, is de propositie die ze daarin vermeldt duidelijk: 'We love retail'. Met deze boodschap laat het reclamebureau zien dat ze passie heeft voor de markt waarin ze participeert. Naast de tekst laten ze veel logo's en werk zien van klanten waarvoor ze werkt. IVC is trots op haar klanten en laat ze graag zien. Door het tonen van de klanten laat IVC wederom zien dat het een echt retailbureau is.

In een interview dat is afgenomen door het vakblad RetailTrends met de directie van IVC komen de kernwaarden ook duidelijk naar voren. Michel Baak laat weten dat IVC persoonlijk is, passie voor retail heeft, 'meer doet dan alleen folders' en een no-nonsense visie heeft³.

Er zijn weinig middelen waar IVC mee communiceert in de markt, maar in de middelen die ze inzet zit een duidelijke lijn en komen overeen met elkaar. De middelen die IVC inzet zijn:

- Advertentie in vakbladen
- Facebook
- Twitter
- Persoonlijke verkoop
- Website

De website werkt op dit moment niet optimaal en daar wordt aan gewerkt. De stijl en propositie 'We love retail' komt wel weer overeen met de rest van de middelen. Daarnaast ligt de nadruk in adverteren op dit moment meer op de fotostudio dan op het reclamebureau. In het advies zal ik hier nog op terugkomen hoe IVC hier beter mee om kan gaan.

3.2 Markt & Omgeving

Met het beantwoorden van deze deelvragen wordt er meer inzicht gegeven in de markt waar IVC werkt en de omgeving van de markt. Zoals trends in de retailbranche, maar denk hierbij ook aan het beeld dat de markt van IVC heeft. Samen met het management van IVC heb ik het speelveld in kaart gebracht. Trends en ontwikkelingen heb ik opgezocht in trendrapporten, en ik heb veel gehad aan de boeken van retailgoeroe Cor Molenaar. Samen met het management zijn de concurrenten bepaald, deze heb ik via deskresearch onder de loep genomen. In paragraaf 3.2.3 komen deze aan de orde.

3.2.1 Speelveld

IVC richt zich op retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en fysieke en/of online winkels. Samen met het management is onderstaande lijst opgesteld. Het valt op dat niet alle grote retailers er tussen staan (denk aan Zara, Albert Heijn etc). Dit is een bewuste keuze geweest omdat IVC de kans nihil inschat dat zij klant worden. De formules die schuin- en dikgedrukt zijn, zijn al klant bij IVC.

³ De Vos, K. 2011. Met de voeten in de retailklei. *RetailTrends*, jaargang 8 (11), p. 42 & 43

Fashion
VanHaren
Ziengs

Livera
Scapino
Dolcis
Manfield
Invito
Shoebly
Sacha
Jola Mode
The Sting
Lady Sting
Vögele
We
Witteveen
Didi
Steps
Le Ballon
Voorwinden
Only for Men
Clous
Dubbel face
Penatral
Bristol
Schoenenreus
Duthler
Chasin
JBC
Score

Juweliers

Lucardi
Siebel

Sport

Intersport
Perry Sport
Actie Sport
Runnersworld
Pro Sport
Bever sport

Wonen – Meubel

Kwantum
Leenbakker
Slaapkenner
Tempur
Trendhopper
Beterbed
Decorette
Swiss Sense
Life Style

Cvt

Edmon
Mooiman
Nieuwenhuis keukens

Seats and Sofa's
Poppeliers
Profijt meubel
Droomdomein
Inhouse
Pronto
Superkeukens
Keukendepot
Betermeubel / Goossens
Natuzzi
Morres
Piet Klerkx
Sanidirect
Brugman
Keuken kampioen
Montel
KeukenConcurrent
Riant Stoutenbeek
Prominent
Lampenier

Opticiens

Hans Anders
Specsavers
Het Huis
Pearl
Eyewish Groeneveld

Kapsalons

Team kapsalons
Hoepelman Kappers
Brainwash
Cosmo
Hairmaxx
Kinki Kappers

Tuincentra

Groenrijk
Boerenbond
Overvecht
Coppelmans
Intratuin
Deka Tuin

Electronica

Dixons

MyCom

Dynabyte

BCC
Mikro Elektro
Expert

Harens Smid
Megapool
Kijkshop
Elektroblok

Speelgoedwinkels

Bart Smit
Toys 'r us
Intertoys
Gamestore
Maxi toys

Bouwmarkten

Gamma
Hubo
Multimate
Praxis
Dekokay
Karwei
Formido
Hornbach

Drogisterijen

Trekpleister
DA
Kruidvat
DIO Drogisterijen
De Tuinen
Dirx Drogist

Food

De Broodzaak

Kiosk

Smullers

Julia's

Brand M

YamYam to go

Boni markten
MCD supermarkt
Coop Holding
Deen supermarkt
Deka
Dirk
Bas
Digros
Dirck III

Hoogvliet

Jan Linders
Nettorama
Poiesz supermarkt
Sligro food group
Spar Holding
Vomar AC Holding
Zegro

Bakker Bart	Deli XL	Blokker
Domino's	Delifrance	Cook&Co
New York Pizza	Febo	Big Bazar
Kentucky Fried Chicken	Bram ladage	Marskramer
Subway	Dille & Camille	Halfords
Simon Levelt		Primera
Oil & Vinegar	Non-food	Bruna
Mitra	Profile de fietsspecialist	Ako
Keurslager	Xenos	Hanos

Van alle formules zijn e-mailadressen verzameld van diegene die verantwoordelijk is voor de marketing (en communicatie). Deze zijn persoonlijk benaderd voor het onderzoek en wellicht in een later stadium te gebruiken voor acquisitie. Omdat veel formules onder grotere holdings vallen, staan in deze lijst niet alle formules bij naam genoemd maar is er een holding vernoemd. Een holding is in veel gevallen verantwoordelijk voor de marketing van verschillende formules. Als dit niet het geval is, zijn er meerdere e-mailadressen verzameld. De lijst met naam en toenaam is niet opgenomen in het rapport wegens privacy redenen maar is voor IVC wellicht bruikbaar voor acquisitie.

3.2.2 Trends en ontwikkelingen⁴

De retailbranche is sterk aan het veranderen. Ontwikkelingen in de technologie, veranderingen in het zoek- en koopgedrag van consumenten en de slechte economische situatie van Nederland zijn allemaal factoren die een belangrijke rol spelen bij de veranderingen in deze markt. Uit het brancherapport van CBW-Mitex uit 2010 heb ik de belangrijkste trends voor IVC op een rijtje gezet. Daarnaast heb ik gebruik gemaakt van boeken, artikelen en Youtube filmpjes van retail goeroe Cor Molenaar. Alle trends in de retailmarkt zijn terug te vinden in de bijlage in hoofdstuk 2 paragraaf 2.1.

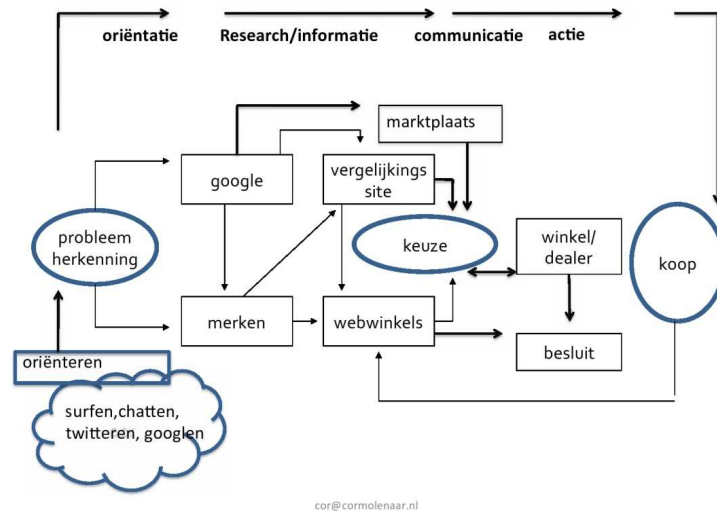
Trend 1: De combinatie van online en offline

Internet als verkoopkanaal biedt veel nieuwe mogelijkheden voor retailers. Consumenten willen vaker producten op elk moment van de dag en via elk kanaal kunnen kopen. Het afstemmen van online en offline verkoopkanalen is hierbij van belang. Consumenten willen 24/7 kunnen shoppen; in de winkel, op internet of op internet via zijn mobiele telefoon of tablet.

Het internet verandert niet alleen het koopproces, maar ook de oriëntatiefase van de consumenten. De consument is op steeds meer terreinen een goed geïnformeerde expert. Het toenemende gebruik van sociale media, forums en review sites zorgen ervoor dat men zich steeds beter en makkelijker kan informeren en hun mening kan geven, zoals blijkt in het onderstaande model van Cor Molenaar. Voor retailers betekent dit het slim inzetten van zowel oude als nieuwe vormen van media.

⁴ CBW-MITEX. *Onderzoek Retail2020*, november 2010, Doorn

Cor Molenaar heeft in zijn boek 'Het nieuwe winkelen' het OCRA-model ontwikkeld. In dit model is duidelijk af te lezen dat de consument anders koopt dan vroeger. Volgens Cor Molenaar kijkt de consument eerst op internet wat ze wil kopen, wat de prijzen zijn, vergelijkt ze de producten en beslist dan waar ze het gaat kopen. De producten in een fysieke winkel kopen is een keuze geworden en niet langer noodzakelijk. De consument kan tegenwoordig ook kiezen om het op internet te kopen. De retailer moet hier steeds beter op inspelen en rekening mee houden. Onderstaand OCRA-model maakt het nieuwe koopproces van de consument duidelijker⁵.



Figuur 2

Werk en vrije tijd raken steeds meer vermengd met elkaar en de consument gaat efficiënt om met zijn tijd. Voor hetzelfde koopdoeleinde kan de consument soms snel beslissen en op het andere moment ziet hij winkelen als een leuk tijdverdrijf en wordt hier de tijd voor genomen. Dit noemt men ook wel funshopping en runshopping. Online en offline kopen wordt afgewisseld, waarbij bij online gemak en snelheid belangrijk zijn en in de offline wereld draait het om genieten en beleving.

Trend 2: Economische stagnatie

De economische crisis en de inflatie hebben een grote invloed op het consumentengedrag. Het besef is gekomen dat er een grens is aan de onbeperkte mogelijkheden. De beperkte economische groei met inflatie en onzekerheid leiden tot terughoudende consumenten. Dit is niet het enige 'probleem'. Retailers krijgen ook te maken met hoge grondstofkosten. Ondanks dat prijzen onder druk staan, verwachten consumenten hoge presentaties van retailers.

⁵ Molenaar, C. 2011. *Het einde van de winkels? De strijd om de klant*. Den Haag: Sdu Uitgevers

3.2.3 Concurrentie

Om de omgeving van IVC te verkennen is het van belang om de concurrentie goed te analyseren. Voor het bepalen van de strategie is het belangrijk te weten welke positie IVC inneemt tussen haar concurrenten. Samen met de directie is bepaald wie de vier grootste concurrenten zijn van IVC. Vervolgens heb ik via deskresearch deze concurrenten bekeken en vergeleken met IVC. Allereerst wat algemene informatie over de reclamewereld in Nederland op een rijtje⁶:

Reclamebureaus in Nederland

Zelfstandige zonder personeel	13.000
Bureaus met 1 tot 10 medewerkers	4.400
Bureaus met meer dan 10 medewerkers	600
Totaal aantal reclamebureaus	18.000

De omzet van de totale branche was in 2010 ongeveer € 5,4 miljard.

IVC valt onder de 600 reclamebureaus die 10 of meer werknemers heeft. Om de directe concurrentie te analyseren heb ik bureaus gesegmenteerd die in dezelfde vijver vissen als IVC, namelijk 'retailers'. Uiteindelijk zijn daar vier belangrijke concurrenten uitgekomen en opgenomen in deze scriptie; Kega, Pluspoint, Total Creation en Giesbers. Een andere belangrijke 'concurrent' is een interne dtp-afdeling die winkeliers hebben. Blokker maakt bijvoorbeeld intern haar eigen folders. In de markt zie je een golfbeweging. Wanneer het slechter gaat met de economie gaan winkeliers snel bezuinigen op marketing- en communicatiebudgetten en nemen ze het heft in eigen handen door het werk van reclamebureaus intern over te nemen. Wanneer de economie weer aantrekt stoten ze die afdelingen vaak weer af en gaan ze de samenwerking aan met gespecialiseerde bureaus.

Kega⁷

Organisatiebeschrijving van eigen website

Kega is een retailbureau dat is gevestigd in Sassenheim, in het noorden van het land. Als retailbureau kiest Kega bewust voor de waarde van integrale benadering. Bevlogen mensen van uiteenlopende disciplines onder één dak. Van strategen tot ontwikkelaars en van projectmanagers tot vormgevers. Allemaal met een hart voor retail. De bundeling van deze specialisten, zorgt dat Kega altijd de beste oplossing biedt voor retailvraagstukken.

Kega vs. Reclamebureau IVC

Kega zet zich, net als IVC neer als een echt retailbureau. Ze positioneren zich als een full servicebureau; retailcommunicatie, actiemarketing en e-commerce. Onder e-commerce verstaan ze websites, webshops, online-marketing etc. Gezien deze groeiende markt is dit een belangrijke dienst die zij klanten aanbieden. Door de cases die ze op de website vermelden laat Kega duidelijk zien dat ze full service bureau is voor zowel online als offline communicatie.

⁶ Deltaloyd. *Brancherapport zakelijke dienstverlening*. 2011, p. 23 - 26

⁷ <http://www.kega.nl/>. 9 oktober 2012

Klanten

De retailers die Kega als klant heeft (en die ook opgenomen zijn in de doelgroep van IVC) zijn:

- Primera
- Hans Anders
- Duthler
- Boni Supermarkt
- Witteveen
- Chasin
- Decorette
- JBC
- Bristol
- Expert
- Shoeby
- Welkoop / Boerenbond
- Score
- Deen Supermarkt
- Oil & Vinegar

Total Creation⁸

Organisatiebeschrijving van eigen webiste

Total Creation is een fris, nuchter full service retail reclamebureau uit Ede. Ze hebben ruim 20 jaar ervaring in retail en activatie. Het bureau telt 35 medewerkers. Zij geloven in korte lijnen en snel schakelen. Onder full service verstaat Total Creation strategie, conceptontwikkeling, fotografie en styling, vormgeving en lithografie.

Total Creation vs. Reclamebureau IVC

Total Creation profileert zich als een pragmatisch en flexibel full service bureau. Ze hebben net als IVC korte lijnen en kunnen snel schakelen omdat ook zij een eigen fotostudio hebben. Het verschil met IVC is dat zij zich neerzetten als een 'goedkoop' reclamebureau. Op de site vermeldt Total Creation dat ze zeer scherpe tarieven hanteren en voordelig zijn. Total Creation geeft mij het gevoel dat ze meer een uitvoerende studio zijn dan een full service reclamebureau waar ook strategie en conceptontwikkeling plaatsvindt. Bij de opdrachten die ze hebben verricht voor klanten en laten zien op de website, komt niet naar voren dat ze full service communicatieopdrachten aan kunnen.

Klanten

De retailers die Total Creation als klant heeft (en die ook opgenomen zijn in de doelgroep van IVC) zijn:

- Leenbakker
- Marskramer
- BeterBed
- DA
- Toys2Play

⁸ <http://www.totalcreation.nl/>. 10 oktober 2012

Pluspoint⁹

Organisatiebeschrijving van eigen website

Pluspoint is een full service communicatie-adviesbureau uit Rotterdam, gespecialiseerd in Creative Retail Activation. Met Creative Retail Activation brengt Pluspoint mensen in beweging. Creative Retail Activation bestaat uit een drietal componenten: retailcommunicatie, instorecommunicatie en trademarketing. Pluspoint is een full service bureau; het kiezen van de juiste strategie en een bijpassend creatief concept tot het uitwerken van allerlei middelen, zowel online als fysiek.

Pluspoint vs. Reclamebureau IVC

Net als IVC is Pluspoint een full service bureau. De boodschap van Pluspoint richt zich duidelijk meer op strategie en concepten, daardoor komen zij beter over als een écht full service bureau. Dat bewijst Pluspoint door het tonen van de opdrachten en campagnes die ze hebben verricht voor grote retailers en merken.

Klanten

De retailers die Pluspoint als klant heeft (en die ook opgenomen zijn in de doelgroep van IVC) zijn:

- DA drogisterij
- HUBO
- Woonexpress
- Halfords
- Toys XL
- Multimate

Giesbers¹⁰

Organisatiebeschrijving van eigen website

Giesbers is een full servicebureau gevestigd in Velp en Duiven. Ze richten zich niet puur op retail maar zijn gespecialiseerd in zes takken van sport. Namelijk; Retail, B2B, Fotografie, AV media, Magazines en Digital Facilities. De voorstellen die zij presenteren zijn het resultaat van een systematische aanpak van het communicatieprobleem. Daarbij blijft Giesbers vooral pragmatisch. Afspraak is afspraak, Begroting is factuur, Korte lijnen en Snel schakelen zijn de kreten die voorbij komen op de site.

Giesbers vs. Reclamebureau IVC

Zoals hierboven al aangegeven profileert Giesbers zich breder in de markt dan alleen een retailbureau. Net als Kega en Pluspoint heeft Giesbers ook een online specialiteit, wat in de toekomst steeds belangrijker zal worden. Het bewijs dat ze roepen wat ze zijn, kun je zien door de opdrachten die ze voor de klanten hebben gedaan. Giesbers komt op mij over als een professioneel full service reclame-adviesbureau.

Klanten

De retailers die Giesbers als klant heeft (en die ook opgenomen zijn in de doelgroep van IVC) zijn:

- Gamma
- Shoeby Fashion
- ICI Paris
- Schoenenreus

⁹ <http://www.pluspoint.com/>. 9 oktober 2012

¹⁰ <http://www.giesbers.nu/>. 11 oktober 2012

Als ik voorgaande gegevens samenvat in een schema ziet dat er als volgt uit:

	Pure retail-specialist	Online actief	Full service	Onderscheidend	Aantal retail klanten
IVC	Ja	Nee	Geen bewijs	-/-	16
Kega	Ja	Ja	Ja	-/-	15
Total Creation	Ja	Nee	Geen bewijs	+/-	5
Pluspoint	Ja	Ja	Ja, duidelijk bewijs	+/+	6
Giesbers	Nee	Ja	Ja, duidelijk bewijs	+/-	4

Met retailspecialist wordt bedoeld dat ze zich verder niet in de communicatie richten op andere markten. Elk benoemd bureau heeft naast retailers nog andere klanten maar richten zich voornamelijk op de retailbranche, met uitzondering van Giesbers.

Online actief houdt in dat ze benoemen dat klanten voor online zaken bij het bureau terecht kan.

In hoeverre ze daarin gespecialiseerd zijn is niet duidelijk.

Bij kolom 'Onderscheidend' worden plussen en minnen of een combinatie hiervan gebruikt. Ik beschouw een bureau als onderscheidend als zij zich op een andere manier profileren dan haar concurrenten. Pluspoint heeft een duidelijk andere strategie dan de andere genoemde bureaus. Ze gebruiken een eigen visie met 'Creative Retail Activation'.

Het aantal retailklanten zijn gebaseerd op de benoemde retailers op de site. Net als IVC zullen de andere bureaus niet alle klanten benoemen op de site. In totaal heeft IVC namelijk 18 retailers als klant in plaats van de genoemde 16 op de site.

3.2.4 Afnemers

Om de markt en de omgeving in kaart te brengen heb ik gekeken naar het speelveld, trends en de vier grootste concurrenten. Maar het imago van IVC bij klanten en potentiële klanten is ook erg belangrijk en maakt het beeld van de markt en omgeving compleet.

Het beeld van klanten en potentiële klanten dat hieronder is beschreven is op basis van de zeven interviews en de 20 enquêtes. Door het kleine aantal teruggekregen enquêtes kan er niet met duidelijke cijfers worden verklaard of de gewenste identiteit en de huidige identiteit overeenkomt met het beeld dat klanten en potentiële klanten hebben. Ik heb door de interviews en enquêtes wel een duidelijk beeld gekregen van het imago van IVC.

Klanten en potentiële klanten geven aan dat IVC een scherpe prijs heeft, creatief is in de uitwerkingen en een echt retailbureau is dat weet hoe deze branche in elkaar steekt. Verdere positieve punten die men benoemt en overeenkomen met de kernwaarden zijn:

- Nuchter
- Doeners
- Flexibel
- Afspraak is afspraak

Tijdens de zeven interviews die zijn afgenomen, is er aangegeven dat IVC voor haar huidige klanten vooral een meedenkend en uitvoerend bureau is. Strategie bedenken klanten intern of laten ze uitvoeren door een ander bureau. Klanten weten dat IVC een full service reclamebureau is maar geven IVC niet dit soort opdrachten. Zij vinden IVC een meedenkend en uitvoerend bureau en niet een full service bureau waar ze het totale communicatieprobleem bij zullen neerleggen (van strategie en conceptontwikkeling tot uitvoering). De naamsbekendheid kan niet worden gemeten vanwege het kleine aantal ingevulde enquêtes.

3.3 Beslissingsstructuur

Nu de interne analyse is gedaan en de markt en de omgeving in kaart is gebracht, moeten er nog een aantal dingen duidelijk worden om het onderzoek goed af te ronden om een passend advies te kunnen geven voor IVC. Het moet duidelijk worden hoe de beslissing wordt gemaakt door retailers voor het kiezen van een reclamebureau. Door wie wordt deze beslissing genomen en wie zitten er in de DMU? Op basis van welke criteria nemen ze een besluit en hoe willen ze geïnformeerd worden door het bureau? Alle onderstaande resultaten zijn tot stand gekomen door de zeven interviews en de twintig enquêtes.

3.3.1 Algemeen

Bij business-to-business-communicatie gaat het duidelijk om communicatie die door een onderneming gevoerd wordt en die gericht is op andere ondernemingen. Bij business-to-business-activiteiten vormt persoonlijke verkoop het belangrijkste communicatie-instrument¹¹.

3.3.2 Proces¹¹

Een goed begrip van het besluitvormings- en koopgedrag van afnemers is een vereiste om goed te kunnen communiceren. Het koopproces van klanten zal benaderd worden vanuit twee vragen:

- Hoe verloopt het koopproces?
- Wie neemt deel aan het koopproces?

Voor dit onderzoek is het belangrijk om antwoord te krijgen op deze twee vragen.

In het algemeen onderscheidt men verschillende fasen in het koopproces van de klant:

1. Probleemherkenning
2. Bepaling van potentiële probleemoplossingen; alternatieve oplossingen worden gezocht
3. Bepaling van de specificatievoorwaarden waaraan de probleemoplossingen moeten voldoen
4. Bepaling van potentiële leveranciers (shortlist) en offerte aanvraag
5. Vergelijking van offertes
6. Keuze van een leverancier
7. Opstarten van een onderhandelings- en orderprocedure
8. Uitvoering
9. Beoordeling van leverancier

¹¹ Logman, M, Matthyssens, P & Van Raaij, W.F. 2006. *Marketingcommunicatie in zakelijke markten*. Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Zoals hierboven al is beschreven, bestaat het proces uit verschillende fases. Uit de zeven interviews die zijn afgenomen met klanten van IVC kwam een duidelijk antwoord naar voren hoe dit proces verloopt bij retailers. Het proces ziet er als volgt uit:

1. Criteria worden voorafgaand aan de zoektocht opgesteld
2. De marketingmedewerker en/ of marketingmanager gaat op zoek naar geschikte bureaus
3. Deze bureaus worden voorgesteld aan bovenliggende partij (meestal managementteam of directie)
4. Geselecteerde bureaus worden uitgenodigd om een pitch¹² te houden
5. Op basis van de pitch en de offerte neemt de retailer de beslissing
6. Evaluatie gesprekken tussen retailer en reclamebureau

Projectteam¹¹

Bij het inkopen van producten en diensten in de business-to-business branche zijn verschillende functies betrokken. Dit noemt men de DMU. Welke functies hier in zitten is afhankelijk van het product of dienst die wordt ingekocht. Voluit betekent DMU; Decision Making Unit, de verzameling van betrokkenen bij het koopproces. De deelnemers worden aangeduid in categorieën naargelang hun rol in het proces. Ze kunnen in actie komen als:

- Initiator; probleemeigenaar die op zoek is naar een oplossing. Vaak de persoon die in zijn dagelijkse werkzaamheden tegen het probleem aanloopt.
- Aankoper; diegene die uiteindelijk zijn handtekening onder het contract zet.
- Beslisser; diegene die het jawoord geeft. Over het algemeen senior managers of directieleden.
- Beïnvloeder; iemand die de beslisser en initiator adviseert.
- Portier / gatekeeper; iemand die de informatiestromen beheert. Diegene bepaalt wie er toegang krijgt tot de DMU.
- Gebruiker; diegene die aan de slag gaat met de geboden oplossing.

Een individu kan meerdere rollen vervullen. De invloed van de verschillende functies is afhankelijk van de fase in het koopproces.

Uit de interviews met klanten en de enquêtes die zijn verstuurd naar de verantwoordelijke voor de marketing van de retailformules, vervullen de volgende functies de rollen in de DMU:

De marketingmedewerker en/of marketingmanager die de voorselectie maakt, heeft verschillende rollen binnen de DMU. Namelijk de initiator, beïnvloeder en gebruiker. Het is diegene die dagelijks met het reclamebureau te maken heeft en daardoor goed kan inschatten aan welke criteria het bureau moet voldoen.

Het managementteam of de directie nemen de rollen van aankoper en beslisser uit de DMU op zich. Uiteraard gebeurt dit in overleg met de gehele DMU maar het hogere niveau neemt de uiteindelijke beslissing en zet de handtekening onder het contract.

De receptioniste of de secretaresse heeft de rol van gatekeeper. Alle reclame, mailtjes ed. worden als eerste bekeken en vaak weggegooid door de receptioniste of secretaresse. Mits het gelijk bij de marketingmedewerker, marketingmanager, managementteam of directie terecht komt. Als een bureau koude acquisitie gaat plegen is het belangrijk dat de juiste contactpersoon wordt aangesproken.

¹² Pitch is een op competitie gebaseerde opdrachtverlening, die in de reclamewereld vaak wordt toegepast. Als je de pitch hebt gewonnen dan heb je de opdracht.

3.3.4 Criteria

Aan de respondenten van de interviews en enquêtes is gevraagd wat ze van een reclamebureau verwachten. Uit het onderzoek is een aantal eigenschappen meerdere malen benoemd waaraan een bureau moet voldoen. De respondenten geven aan dat ze het liefst een bureau hebben dat *gespecialiseerd is in retail en zowel strategisch, meedenkend en uitvoerend* is. Onder full service verstaan ze een bureau dat alle facetten in huis heeft, van strategie en concept tot het maken van uitingen.

Er worden verder criteria genoemd als *kennis van de markt waarin haar klanten participeren en trends in de retailmarkt*. Door deze kennis kan een reclamebureau juiste adviezen uitbrengen en kan er beter van gedachte worden gewisseld over de markt, ontwikkelingen en trends waar de retailer op in zou moeten en kunnen inspelen.

Een ander belangrijk criterium is dat een reclamebureau een *scherpe prijs* moet bieden. De retailer is kritisch en wil waar voor zijn geld. Elke geïnterviewde geeft dit aan en in de twintig enquêtes die zijn teruggekomen scoort dit punt erg hoog.

Creativiteit moet vanuit het reclamebureau komen, geeft het onderzoek aan. Vaak is de retailer zelf de doener en niet zo zeer de bedenker van creatieve concepten en uitingen. De respondenten geven aan dat out-of-the box en gedurfde ideeën worden gewaardeerd en dat verwachten ze van een reclamebureau.

De retailbranche is een snelle markt waarin *snel schakelen* een belangrijke eigenschap is. Dit is ook een van de criteria waaraan een reclamebureau moet voldoen en op in moet kunnen spelen. Door het snel schakelen verwachten retailers ook dat een reclamebureau *flexibel* is.

Een ander belangrijk criterium is *ervaring*. Als een bureau geen ervaring heeft met retailers vinden ze het een te groot risico om de samenwerking aan te gaan met het bureau. Retailers zijn gevoelig voor 'grote namen' uit de retailbranche. *Betrouwbaarheid* is de laatste eigenschap die ze verwachten van een bureau. Afspraken moeten worden nageleefd.

3.3.5 Zoektocht

Op basis van geluiden uit de markt, door de interviews met klanten en de enquêtes, is mij de zoektocht van een retailer naar een (nieuw) reclamebureau duidelijk geworden. Als een retailer met een (nieuw) reclamebureau wil gaan samenwerken en ze zelf op zoek gaan naar een geschikte bureau, gebeurt dat vrijwel altijd via het eigen netwerk. In de business-to-business branche is het veelal mond-tot-mondreclame. Vervolgens gaan de retailers op internet kijken wat de reclamebureaus in huis hebben.

Uit het onderzoek komt naar voren dat als een bureau koude acquisitie pleegt, de meeste retailers hier alleen voor openstaan als het bureau een gericht aanbod voor de retailer heeft. Dit houdt bijvoorbeeld in dat een bureau een campagne bedenkt voor een retailer (zonder dat de retailer hierom heeft gevraagd) en daarmee naar de organisatie toe stapt. Voor het bureau een groot risico omdat het erg veel tijd en geld kost zonder te weten of er daadwerkelijk een opdracht uit voortvloeit.

3.3.6 Belangrijke factoren

Als een bureau eenmaal wordt uitgenodigd voor een pitch krijgen ze de kans om de retailer ervan te overtuigen dat zij aan de criteria voldoen die de retailer van hen verwacht. In de interviews geven de respondenten aan dat de belangrijkste factoren zijn:

- Creatief / out-of-the-box
- Gedurfde concepten
- Kennis van de markt waarin de retailer participeert
- Prijs- kwaliteitverhouding
- Ervaring

3.3.7 Informatiebehoefte

De retailers willen weten of een reclamebureau aan de benoemde criteria voldoen. Zij gaan op zoek naar bewijzen dat retailers voldoen aan deze criteria. Veel van deze criteria kunnen bureaus namelijk heel hard roepen maar in deze business is het belangrijk om het te bewijzen. Dat kan via een (open) pitch, maar een bureau kan ook het bewijs leveren door eerder verrichtte opdrachten van klanten te tonen. Tijdens het onderzoek is naar voren gekomen dat retailers deze informatiebehoefte hebben en dat ze het vertrouwen moeten hebben in een bureau dat ze de opdrachten van een retailer aan kan.

Communicatiemiddelen

Voor IVC is het van belang te weten op welke manier retailers benaderd willen worden door een reclamebureau. Tijdens de interviews komt naar voren dat vakbladen als Retailtrends en Adformatie worden gelezen, maar dat de aandacht voor de advertenties in deze bladen beperkt is. De reden hiervoor is de grote hoeveelheid advertenties in de vakbladen waardoor deze snel worden doorgebladerd. Ook in de enquêtes komt dit naar voren. Artikelen of interviews van bedrijven in deze vakbladen worden wel gelezen.

Tijdens het onderzoek geven de respondenten aan dat mailings die verstuurd worden door potentiële leveranciers vaak niet bij de juiste persoon terecht komen en als dit wel het geval is worden deze meestal niet gelezen. Reden hiervoor is dat retailers veel reclame ontvangen en zij hier gewoonweg geen tijd en zin in hebben om al deze zaken door te nemen.

Kennis vernemen over een reclamebureau op congressen en beurzen komt zelden voor. Het enige wat goed zou zijn bij deelname aan een congres is om het netwerk uit te breiden.

De voorkeur voor een open pitch wordt door alle geïnterviewden uitgesproken. Dit is al eerder benoemd bij de zoektocht van retailers naar een reclamebureau. Voor een open pitch moet contact op worden genomen met de verantwoordelijke voor de marketing. De respondenten van het onderzoek geven de voorkeur aan een persoonlijke mail of een bericht via LinkedIn. De belangrijkste zaken waaraan de pitch moet voldoen staan hierboven beschreven onder het kopje 'belangrijke factoren'. De geïnterviewden geven aan dat ze het prettig vinden dat het reclamebureau met pro actieve communicatieconcepten naar de retailer toestapt.

3.4 Beantwoording onderzoeksvraag

Naar aanleiding van de resultaten van de zeven interviews, de twintig enquêtes en op basis van kennis uit de literatuur kan er antwoord worden gegeven op de onderzoeksvraag.

"Op basis van welke factoren kiezen klanten en potentiële klanten van IVC, die zich bevinden binnen het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en fysieke en/of online winkels, een reclamebureau? Welke functies binnen de doelgroep zijn betrokken bij deze beslissing? Wat is daarbij de informatiebehoefte van deze doelgroep en op welke wijze zoekt zij naar informatie?"

Als een retailer op zoek gaat naar een reclamebureau wordt er vooraf een aantal criteria geformuleerd waaraan het bureau moet voldoen. Een aantal criteria zijn herhaaldelijk benoemd tijdens het onderzoek. Scherpe prijs, ervaring, full service, creativiteit, kennis van de markt van de retailer, snel schakelen, flexibel, professionaliteit en betrouwbaarheid. Diegenen die betrokken zijn bij de voorselectie (voordat een bureau op de shortlist komt) zijn de marketingmanager en / of marketingmedewerker. Deze functionarissen stellen een aantal reclamebureaus voor aan directie en / of het managementteam. De bureaus houden een pitch voor de DMU en op basis van deze pitch en de offerte neemt de directie of managementteam een beslissing.

HOOFDSTUK 4 CONCLUSE

Door het beantwoorden van de deelvragen en de onderzoeksvraag kan antwoord worden gegeven op de centrale vraag. Allereerst zal ik de onderzoeksresultaten vertalen naar conclusies die de basis vormen voor de strategie en het advies.

4.1 Conclusie

Reclamebureau IVC is een full service bureau dat alle facetten in huis heeft, van strategie tot uitvoering, om de retailbranche goed te kunnen bedienen.

Echter komt uit het onderzoek naar voren dat IVC vooral meedenkende en uitvoerende opdrachten krijgt. De markt weet dat IVC full service is maar de respondenten geven aan hier onvoldoende vertrouwen in te hebben. Ondanks het feit dat klanten als Hoogvliet en Profile de fietsspecialist gebruik hebben gemaakt van alle facetten van IVC, is dit voor de respondenten geen bewijs om te kiezen voor IVC als full service bureau. Uit het onderzoek blijkt dat de respondenten alle kernwaardes benoemen, behalve de twee belangrijkste, 'full service en expertise van de retailbranche'. Naast de waarden die de respondenten aan IVC toekent, geven ze ook een aantal criteria waaraan een reclamebureau moet voldoen. Als ik het DNA van IVC vergelijk met de perceptie van de markt is er een duidelijk verschil te zien. Terwijl als ik het DNA van IVC ga vergelijken met de verwachting van de markt komt dit wel grotendeels overeen. Als ik deze drie onder elkaar zet, kom ik tot het volgende:

DNA Reclamebureau IVC:

- IVC is nuchter
- IVC is betrouwbaar en komt haar afspraken na
- IVC levert kwaliteit voor een scherpe prijs
- IVC heeft expertise van de retailmarkt
- Bij IVC is de klant koning
- IVC zijn doeners in bedenken en uitvoeren
- IVC is een full service reclamebureau
- IVC is grenzeloos flexibel

Perceptie van de markt:

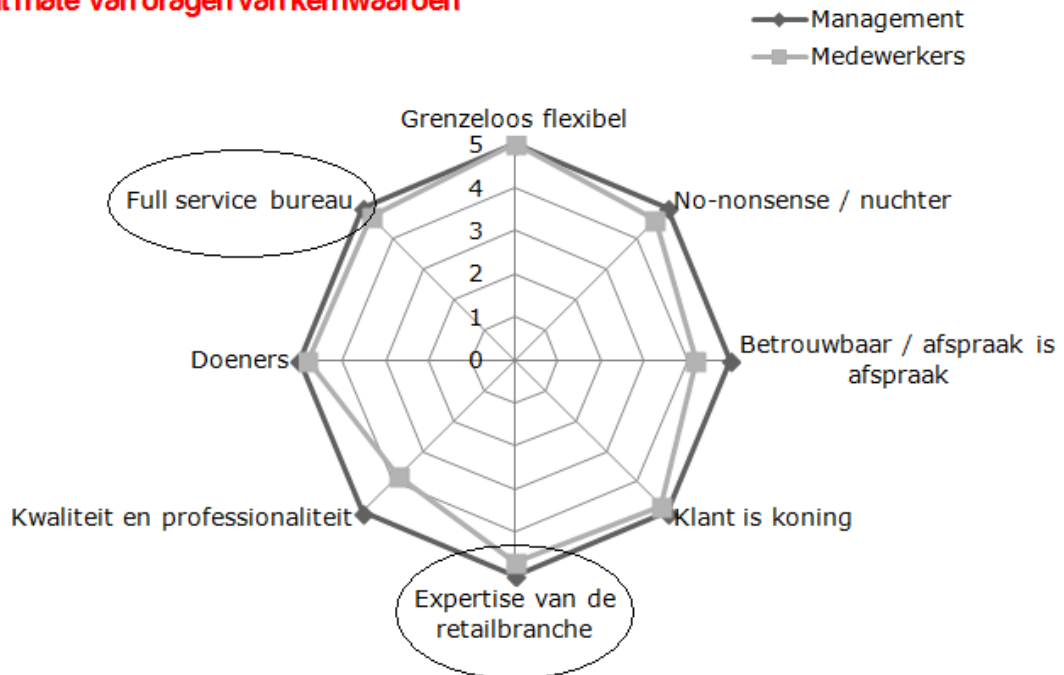
- De markt vindt IVC flexibel
- De markt vindt IVC meedenkend en uitvoerend
- De markt vindt IVC te beperkt
- De markt vindt IVC creatief in uitingen
- De markt vindt IVC een retailbureau
- De markt vindt dat IVC snel kan schakelen
- De markt vindt IVC niet gedurfd
- De markt vindt dat IVC een scherpe prijs biedt

Verwachting van de markt:

- De markt wil een scherpe prijs
- De markt wil een bureau dat snel schakelt
- De markt wil ervaring
- De markt wil professionaliteit
- De markt wil betrouwbaarheid
- De markt wil creativiteit en gedurfde concepten
- De markt wil flexibiliteit
- De markt wil een bureau met retailexpertise
- De markt wil een bureau dat strategisch, meedenkend en uitvoerend is

Gekeken naar de kernwaarden die IVC hanteert zie ik het volgende:

Overzicht mate van dragen van kernwaarden



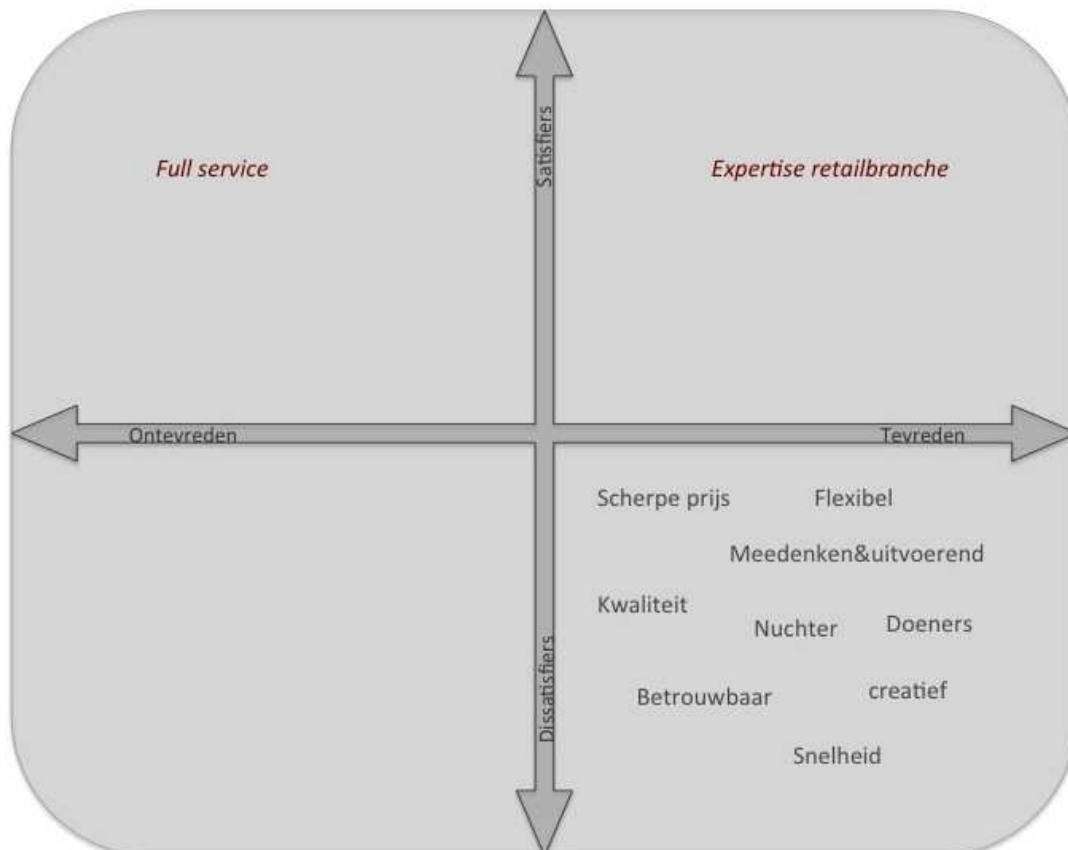
Figuur 3

Zoals eerder genoemd in mijn onderzoek, kom ik terug op de kernwaarden van IVC. Deze zijn intern gemeten en uit het onderzoek is gebleken dat de kernwaarden door de medewerkers van IVC worden gedragen. Dat blijkt uit het bovenstaande schema. Tijdens het onderzoek onder de retailers zien we duidelijk verschil. De waarden die de respondenten aan IVC in het onderzoek toekennen zijn flexibel, nuchter, betrouwbaar, expertise van de branche en doeners. Terwijl de respondenten aangeven dat ze de belangrijkste kernwaarde, full service, niet terug zien bij IVC. De focus moet in het vervolg liggen op de twee belangrijkste kernwaarden:

1. Full service bureau – conceptontwikkeling, strategie, vol ingericht accountteam, design, DTP en productie.
2. Expertise van de retailbranche – kennis van de markt, visie op de markt en op de hoogte zijn van trends en ontwikkelingen.

In het volgende hoofdstuk geef ik aan op welke manier deze kernwaarden onder de aandacht kunnen worden gebracht.

Veel van bovengenoemde waarden zijn vanzelfsprekend (dissatisfiers) voor retailers en verwachten ze van een reclamebureau. Andere waarden, zoals full service en expertise van de retailmarkt, zijn 'satisfiers' en zijn iets extra's, een pluspunt die de markt 'niet verwacht' van een reclamebureau. Bijna alle reclamebureaus roepen heel hard dat ze full service zijn, maar kunnen dit niet bewijzen. Als een reclamebureau dit wel kan bewijzen, is dit boven de verwachting van de retailer. Door het verrichtte onderzoek kunnen alle waarden die de respondenten hebben genoemd in een schema worden gezet. Let hierbij op dat het niet alleen de kernwaarden zijn die IVC heeft maar ook waarden die de respondenten zelf aan IVC toekennen.



Figuur 4

Dit schema¹³ geeft weer dat de waarden die in het vak dissatisfiers/tevreden zijn geplaatst, waarden zijn die de retailers verwachten van een reclamebureau en dat ze over deze waarden tevreden zijn.

De waarde 'expertise van de retailbranche' is een pluspunt en is boven verwachting van de retailers. Als ze IVC hier op beoordelen zijn de klanten van IVC hier tevreden over. Full service staat in het vlak satisfiers/ontevreden, de markt vindt dit een pluspunt van een reclamebureau maar zien IVC niet op deze manier.

4.2 Beantwoording centrale vraag

"Welke marketingcommunicatiestrategie kan een bijdrage leveren aan de verwachtingen van bestaande klanten en nieuwe klanten om zodoende bredere en meerdere opdrachten te ontvangen voor Reclamebureau IVC. Hierbij wordt gericht op het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en fysieke en/of online winkels?"

IVC heeft te kampen met een imagoprobleem. Klanten weten dat IVC een full service retailbureau is maar vinden IVC meer een meedenkend en uitvoerend bureau. Door dit imagoprobleem worden er alleen meedenkende en uitvoerende opdrachten gegeven door klanten. Terwijl de markt aangeeft dat zij het liefst een bureau heeft die full service en gespecialiseerd is in retail waarbij ze het hele communicatieprobleem kan neerleggen. Door te kiezen voor een imagocampagne wordt een bijdrage geleverd aan de verandering van de perceptie van Reclamebureau IVC en daardoor het ontvangen van bredere full service opdrachten van bestaande klanten en aan de hand van deze resultaten kan er een new business communicatieplan worden opgesteld voor het werven van nieuwe klanten. Concrete invulling van de imagocampagne leest u in het volgende hoofdstuk.

¹³ Koen Maegherman, K. 2007. *Marketing van diensten*. Antwerpen/Apeldoorn: Garant-Uitgevers nv.

HOOFDSTUK 5 ADVIES

In dit hoofdstuk geef ik een advies voor een bijdrage voor het oplossen van het imagoprobleem waar IVC mee te kampen heeft.

Het doel wat IVC voor zichzelf heeft gesteld, is om als een erkend specialist in marketingcommunicatie in het Nederlandse retaillandschap te worden gezien. IVC wil graag herkend en erkend worden als hét full service reclame- adviesbureau voor retailers met een creatieve, nuchtere en flexibele service.

5.1 Visie op de markt

Wanneer IVC de doelstelling wil behalen dan zouden ze een visie moeten formuleren waarin de belangrijkste kernwaarden naar boven zullen komen. Er is nog geen visie op de markt geformuleerd door IVC.

Onderstaande onderwerpen zouden een onderdeel moeten zijn van de visie die Reclamebureau IVC zou moeten creëren om de gunst van de retailer te kunnen winnen. IVC zal hiermee onderscheidend kunnen zijn binnen de markt en zal het de twee belangrijkste kernwaarden meer kracht en bewijs geven. De visie zal centraal komen te staan binnen de imagocampagne waarvoor ik een advies heb geschreven in paragraaf 5.2.

5.1.1 Kennis van de retailer

We zien in het onderzoek dat IVC op de hoogte is van de ontwikkelingen binnen de branche; de druk op de marges bij retailers door koopkrachtverlies van de consument en verdere omzetsdaling in verband met doorberekening van de gestegen grondstofprijzen. Gevolg: na het voorzichtige herstel in 2011/2012 staat de omzet in 2013 weer onder druk. Dit betekent dat een intelligente communicatieoplossing Reclamebureau IVC de oplossing kan bieden. Wanneer zij nu inspelen op de vraag van de markt zal IVC in de komende jaren hun bestaansrecht kunnen voortzetten.

5.1.2 Kennis van communicatie landschap

We concluderen ook dat door een toenemend marktaandeel van het online kanaal retailers steeds meer bewegen richting internet. Dit leidt niet alleen tot een groter aanbod van webshops, maar versnelt ook de ontwikkeling van e-commerce. Nieuwe technologie en media breken in rap tempo door. Mobiel internet, ontwikkelingen op gebied van logistiek en betalen, virtuele pashokjes en sociale media zorgen voor een evolutie in de retailmarkt. IVC werkt met specialisten op het gebied van online retailactivatie en door middel van expertise binnen elke discipline, de retailkennis en ervaring van IVC kunnen binnen de bestaande visie van IVC een oplossing worden geboden binnen elke Retail communicatie probleem. De verwachte groei van de verkoop via internet zal impact hebben op de structuur van de sector. Minder omzet via fysieke winkels. Winkels op zogenoemde C-locaties krijgen het moeilijk en ketens zullen kritisch kijken naar hun vestigingsbeleid. Gevolg: minder fysieke winkels, gebruik van online verkooppunten en gebruik van verschillende en nieuwe soorten media. IVC kan met haar innovatieve communicatie oplossingen, plus haar kennis en kunde, de retailer bijstaan in deze veranderlijke tijden.

5.1.3 Consument

Het consumentenvertrouwen zakt weg, de verwachtingen van de consument wordt groter en zoals al eerder beschreven zal er een combinatie komen van online en fysiek shoppen. Deze combinatie maakt de consument kritischer en ze zal online op zoek gaan naar het goedkoopste en meest kwalitatieve product. De verkopen zal in de toekomst dus ook nog gewoon plaatsvinden in de winkel. Belangrijk is goede locatie, ervaren personeel, uitstekende service en onverwachte shopbeleving die de consument online niet kan krijgen.

Op basis van het bovenstaande zal IVC een visie moeten formuleren waarbij zij kracht en bewijs leveren aan de kernwaarden.

In mijn advies heb ik bewust geen visie geformuleerd omdat ik van mening ben dat IVC haar eigen visie zal moeten formuleren met draagkracht van de organisatie. IVC zal aan de slag moeten met een visie waarbij zij het bestaansrecht kunnen rechtvaardigen voor de komende jaren binnen de retailmarkt.

Na het bepalen van de visie, waarmee Reclamebureau IVC zich zal onderscheiden ten opzicht van de concurrentie, kunnen we verder met het imago vraagstuk. In het vervolg van mijn advies ga ik er van uit dat IVC een visie heeft geformuleerd en zal dit straks de basis vormen voor de gedetailleerde uitwerking.

5.2 Gemaakte keuze

Gezien de conclusies van het onderzoek is het advies om een campagne te starten ten behoeve van het imago van Reclamebureau IVC. Tijdens de imagocampagne adviseer ik IVC om zich eerst te richten op bestaande klanten waarbij er een top of mind situatie wordt gecreëerd. In het onderzoek komt namelijk naar voren dat er bij deze doelgroep nog veel te winnen is en zal het een bijdrage leveren aan de perceptie van de bestaande klanten en uiteindelijk aan de perceptie van nieuwe klanten. Tevens is het volgens het Pareto-principe de beste keus om met de bestaande klanten te beginnen.

Wanneer de imagocampagne is gestart, moeten de campagneresultaten continu worden gemeten om zo de campagne te kunnen sturen. Daarnaast kunnen we op basis van deze uitkomsten toetsen of IVC aan de behoefte en verwachting van de klanten voldoet en kan er een new business communicatieplan worden gemaakt voor de vervolgstappen om te anticiperen op de verwachtingen van de snel veranderende markt.

Nu Reclamebureau IVC een duidelijke visie heeft geformuleerd en de keuze is gemaakt op wie ze zich gaan richten met de imagocampagne kan verder worden gegaan met de volgende onderdelen:



5.3 Doelgroep

De doelgroep waar IVC zich tijdens de imagocampagne op zou moeten richten zijn bestaande retailklanten. Dat zijn de volgende klanten.

- De Mandemakers Groep
 - CVT
 - Edmon
 - Mooiman
 - Nieuwenhuis keukens
- Dixons
- Mycom
- Dynabyte
- NS stations
 - De Broodzaak
 - Kiosk
 - Smullers
 - Julia's
 - Yam Yam to go
- Brand M
- vanHaren
- Ziengs



5.4 Doel & Doelstellingen

5.4.1 Doel

Het doel wat IVC zichzelf heeft gesteld, is om als een erkend specialist in marketingcommunicatie in het Nederlandse retaillandschap te worden gezien.

IVC wil graag herkend en erkend worden als hét full service reclame- adviesbureau voor retailers met een creatieve, nuchtere en flexibele service.

5.4.2 Doelstellingen

Uit het onderzoek komt naar voren dat de klanten wel weten dat IVC een full service bureau is maar dat ze dit soort opdrachten niet ontvangt van haar klanten. Dus de kennis is er wel bij de bestaande klanten, maar de houding en het gedrag ten opzichte van IVC moeten veranderd worden.

- Eerste doelstelling

Binnen één jaar *vindt* 50% van de bestaande klanten in het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en online en/of offline winkels dat Reclamebureau IVC een full service bureau is met expertise van de retailbranche.

- Tweede doelstelling

Na één jaar moet 25% van de bestaande klanten in het segment retailers met meerdere vestigingen, landelijke bekendheid en online en/of offline winkels gaan *ondervinden* dat Reclamebureau IVC een full service bureau is met expertise van de retailbranche.

5.5 Imagocampagne

Uit het onderzoek blijkt dat de positionering van IVC moet worden versterkt als full service bureau met expertise van de retailbranche. Bij bestaande klanten moet IVC, gericht op deze pijlers, top of mind komen. De visie die IVC moet formuleren zal hier een bijdrage aan leveren en verder is er binnen de imagocampagne voor de Top of mind-route gekozen:

MAGOCAMPAGNE

TOM → Top of mind:

Binnen het concept zal er vooral rekening worden gehouden met de belangrijkste kernwaarden, full service en expertise van de retailbranche, en de perceptie van de bestaande klanten.

Resultaat: Bij bestaande klanten komt IVC in de top of mind als zij op zoek gaan naar een reclamebureau waar ze het gehele communicatietraject kunnen neerleggen



Activatie:

Met de campagne wordt IVC als full service reclamebureau met expertise van de retailbranche neergezet. De positionering wordt versterkt en wordt uitgedragen met een bepaalde propositie. De gekozen middelen in paragraaf 5.8 zullen aan de doelstellingen worden bijdragen. En wordt het merk IVC versterkt.



Traffic:

Door middel van de campagne zullen de klanten de weg naar IVC vinden als zij een full service communicatieopdracht hebben.



Sales:

Uiteindelijk zal dit leiden tot het ontvangen van meer full service communicatieopdrachten.



5.6 Positionering

Nu de doelgroep en de doelstellingen duidelijk zijn, wordt een positionering gekozen. Er moet worden gezorgd voor een duidelijk en krachtig imago zodat dit een prominente positie in de gedachten van de klanten inneemt. Voor de imagocampagne kies ik een transformationele positionering. Met de propositie wordt IVC gekoppeld aan gevoelens en waarden. In paragraaf 5.7 komt de propositie aan bod en wordt deze verder toegelicht. Uit het onderzoek blijkt dat de kennis, dat IVC een full service bureau is met expertise van de retailbranche, er al is bij bestaande klanten. Alleen ervaren bestaande klanten dit niet zo. Zij vinden IVC meer een meedenkend en uitvoerend bureau. Deze perceptie moet dus veranderd worden. Daarom kies ik om de campagne te richten op twee pijlers. Uit het onderzoek komt ook naar voren dat de klanten deze waarden niet ervaren bij IVC maar geven ze tegelijkertijd aan dat ze dit wel verlangen van een reclamebureau. Dit schematisch weergegeven in figuur 4 in het voorgaande hoofdstuk.

5.6.1 Pijlers

Full service - Expertise van de retailbranche

- Full service

IVC heeft alle facetten in huis om als full service bureau te opereren zoals in de missie van IVC is beschreven. In de missie zal ook beschreven worden hoe IVC de klant binnen elke communicatie vraag kan handelen. Dat bewijst IVC onder andere met de operationele succescampagnes voor Hoogvliet en Profile de fietsspecialist. Met strategisch vermogen, creatieven, accountmanagers, designers, no-nonsense mentaliteit en het 24/7 klaar staan voor de klant leveren ze het bewijs van de eerste pijler.

- Expertise van de retailbranche

Door de kennis en ervaring met retailers heeft IVC een eigen visie op deze branche ontwikkeld. IVC weet wat de retailer bezig houdt en wat zij verlangt van een reclamebureau. IVC weet niet alleen hoe zij de retailer moet bedienen maar begrijpt ook de consumentenmarkt. Medewerkers blijven up-to-date door cursussen, conferenties, seminars en lezingen waarbij de consumentmarkt centraal staat. De kennis en ervaring van de afgelopen 10 jaar heeft IVC tot een retailspecialist gemaakt. IVC heeft een eigen visie op de retailmarkt waarin ze al jaren participeert en ze investeert in de toekomst van de retailers en haar medewerkers. Met een hart voor retail, het bewijs van deze pijler.



5.7 Propositie

De belofte die IVC nu communiceert en blijft communiceren tijdens de campagne is *We love retail*. In het onderzoek komt naar voren dat veel bureaus heel hard roepen dat ze retail expert zijn, maar retailers willen bewijzen zien dat een reclamebureau dat werkelijk is voordat ze dit geloven. Full service fungeert hierbij als tool om als bureau alles uit handen te kunnen nemen van de retailer. Voor IVC is het daarom belangrijk om de liefde voor het vak te communiceren en tijdens de campagne de twee pijlers, full service en expertise van de branche, te bewijzen. Liefde voor retail dringt door de hele organisatie. De organisatie beweegt zich als profesional door de markt waarbij zij continue vernieuwen en bovenop de markt zitten en met veel passie is elke medewerker betrokken bij het proces. Een andere reden voor de keuze van deze propositie is omdat de boodschap bij bestaande klanten al bekend en herkenbaar is. Als zij de propositie *We love retail* zien, weten zij dat het van IVC afkomstig is.



5.8 Middelen

- Pro actieve communicatieconcepten bedenken

Op basis van het huidige klantenbestand ga je segmenteren op de grootte van de opdrachten die IVC nu uitvoert. Als subdoelstelling nemen we hier 80% van de klanten waarbij IVC nog slagen kan winnen. Voor de klanten met de kleinste opdrachten ga je een showcase voor maken. Signaleer trends in de markt waar klanten op in kunnen spelen. Zorg ervoor dat je een gesprekspartner wordt voor de opdrachtgever. Ga met een team pro-actief aan de slag om communicatieconcepten voor een klant te bedenken en ga hiermee naar de retailer. De concepten zullen van een hoog niveau moeten zijn waarbij de kernwaarden ten volle worden genut.

De rol van het pro-actief benaderen van bestaande klanten is om hen er van te overtuigen dat IVC een retail expert is en als full service reclamebureau kan opereren. Het bedenken van communicatieconcepten voor bestaande klanten zal bijdragen aan het behalen van de doelstelling dat klanten IVC een full service bureau vinden. In het onderzoek hebben de respondenten aangegeven dat ze open staan voor een 'open pitch'. Dit is een van de redenen dat ik heb gekozen voor het bedenken van pro actieve communicatieconcepten.

- Sessies geven over de retailmarkt

Plan een dag of een avond waarbij je een aantal van je klanten uitnodigt om trends en ontwikkelingen in de retailbranche te bespreken. Veel retailers zitten met hun handen in het haar door de snelle ontwikkelingen op het gebied van webshops, apps, hoe te handelen tijdens de crisis, etc. Voor IVC een uitgelezen kans om hier met klanten over te brainstormen, maar vooral haar visie en expertise te tonen. Tijdens de sessie zal IVC haar visie op de markt presenteren en bespreken zij de veranderde markt en zorgen voor gastsprekers die aanvulling geven op de visie van Reclamebureau IVC. Denk bijvoorbeeld aan Cor Molenaar die de gasten uitdaagt om na te denken over de nabije toekomst van de markt. IVC zal dan verder haar visie, trends, cases en oplossingen onderbouwen. Houd rekening met de nuchtere retailer die van niet te veel 'bla bla' houdt. Pak het professioneel aan, maar houd het luchtig en informeel. Subdoel van de avond is dat men naar huis gaat met nieuwe inzichten en geloof en vertrouwen dat IVC dé partner is in retailland.

De sessie heet We love retail. IVC kan de liefde voor de retailmarkt laten zien. Liefde is natuurlijk een begrip die IVC zal moeten uitleggen: Wat de liefde voor het vak inhoudt en vooral hoe de pay-off we love retail zicht bewijst in de output van de organisatie. Belangrijk is dat het bij de sessie niet om het verkopen van IVC draait, de dag moet in het teken staan van de ontwikkelingen in de retailbranche en de retailers. Laat zien en merken dat IVC verstand heeft van de retailbranche maar ook dat IVC de gedachte van de consument begrijpt. De retailers geven in het onderzoek aan dat zij de kennis van de markt waarbinnen zij participeren erg belangrijk vinden. Hiermee bedoelen ze niet alleen dat ze willen dat IVC de concurrenten van de retailer kent, maar ook dat IVC weet hoe de consument denkt, voelt en handelt. De pijler 'expertise van de retailbranche' wordt hierdoor kracht bijgezet.

- Platform voor retailers

Bouw een online community waar bestaande klanten en IVC bij elkaar komen waarbij IVC stelling plaatst over de markt. De stellingen dienen op een zodanige manier geformuleerd te worden zodat er discussie ontstaat over de retailmarkt, retail beweging en retail toekomst. Ook zal ze haar kennis en kunde kunnen etaleren op het platform. Zoals al eerder vermeld, zijn het roerige tijden voor de retailers en is het voor hen belangrijk om over alle ontwikkelingen op de hoogte te blijven. De rol van IVC is om haar eigen visie op ontwikkelingen in de markt te geven en stellingen te vormen waarbij zij aandacht krijgen van de markt. Het platform kan ook gebruikt worden als pr activatie. In het onderzoek is naar voren gekomen dat retailers het erg belangrijk vinden dat een reclamebureau verstand moet hebben van de retailbranche en dat ze graag willen weten wat voor klanten en opdrachten zij allemaal uitvoert. Subdoel van de community is de traffic naar de website van Reclamebureau IVC of een concrete opdracht voor IVC. Cases op de website zullen ook uitgewerkt moeten worden zodat klanten IVC zien als fullservice bureau.

- Website

Zoals in het onderzoek al is aangegeven is de website van IVC aan vernieuwing toe. Vaak is het een eerste visitekaartje en de perfecte gelegenheid om Reclamebureau IVC op de juiste manier op de kaart te zetten. Het is nu vooral gericht op de fotostudio van IVC en niet zo zeer op het reclamebureau. Hierdoor kan IVC overkomen als een uitvoerend bureau. Door op de nieuwe website full services cases te beschrijven en te laten zien wordt er een bijdrage geleverd aan de pijler 'full service reclamebureau'.

- Online & Social media

De toekomst van communiceren met de eindgebruiker zal drastisch veranderen. We zitten al in een vlucht waarbij we multichannel communiceren. Interactie met de consument krijgt een nieuwe betekenis en hier zal Reclamebureau IVC op moeten anticiperen. Cross channel is, zoals in mijn onderzoek is gebleken, de nieuwe manier van communiceren. In het communicatie advies zal IVC cross channel strategieën moeten leveren om de klant optimaal te kunnen bedienen.

Reclamebureau IVC zal daarom op zoek moeten gaan naar een partnership waarbij de expertise van online & social media onderdeel wordt van de strategie. Ideaal zou zijn dat er een partij intern aansluit bij IVC zodat de kennis direct binnen handbereik ligt. Mijn advies is om te starten met een jong bedrijf die zijn positie in de markt wilt verstevigen. De reden om hiervoor te kiezen is niet alleen een kosten technisch verhaal, maar er zal gekozen moeten worden om expertise te outsourcen. De kennis binnen deze expertise is voor IVC niet meer in te halen en zal er daarom direct gezocht moeten worden naar een gespecialiseerd online & social media partij.

De laatste stap ten behoeve van de pijler 'full service'.

LITERATUURLIJST

Boeken

Alsem, K. 2009. *Strategische marketingplanning*.
Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Biemans, W.G. 2004. *Bunisess Marketing Management*.
Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Burgers, J.A.H. & Kense, F.A. 1992. *Industriële Marketing*.
Utrecht/Zutphen: ThiemeMeulenhoff.

Floor, J.M.G. & Van Raaij, W.F. 2006. *Marketingcommunicatiestrategie*.
Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Van der Grinten, J. 2010. *Mind the Gap*.
Den Haag: Boom Lemma uitgevers.

Logman, M, Matthyssens, P & Van Raaij, W.F. 1999. *Marketingcommunicatie in zakelijke markten*.
Alphen aan den Rijn: Samsom.

Maegherman, K. 2007. *Marketing van diensten*.
Antwerpen/Apeldoorn: Garant-Uitgevers nv.

Molenaar, C. 2011. *Het einde van de winkels*.
Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Van Riel, C.B.M. 2010. *Identiteit & Imago*.
Den Haag: Sdu Uitgevers bv.

Van Ruler, B. 1998. *Strategisch management van Communicatie*.
Deventer: Kluwer.

Verhagen, B. 2004. *Grondslagen van de marketing*.
Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff bv.

Websites

Concurrentieanalyse: opgeroepen tussen 9-10-2012 en 11-10-2010
www.kega.nl
www.pluspoint.com
www.totalcreation.nl
www.giesbers.nu

Trends & Ontwikkelingen: opgeroepen tussen 20-10-2012 en 28-10-2012
www.cormolenaar.nl
www.retailtrends.nl
www.retailnews.nl
www.adformatie.nl

Brancherapporten & Vakbladen

Deltaloyd. 2011. *Brancherapport zakelijke dienstverlening*.

CBW-MITEX. 2010. *Onderzoek Retail2020*.

Nederlandse Raad van Winkelcentra. 2011. *De toekomst van winkelen*.

De Vos, K. 2011. Met de voeten in de retaillei. *RetailTrends*, jaargang 8 (11), p. 42 & 43