

Bijlagen

Inhoud

Bijlage 1.....	2
Bijlage 2 Theoretisch kader.....	3
Bijlage 3 Interne analyse	11
Bijlage 4 Vragen concurrentiekrachtenmodel van Porter.....	16
Bijlage 5 interview directeur en bedrijfsleider.....	17
Bijlage 6 Concurrentiebeschrijving.....	21
Bijlage 7 Marketingcommunicatiestrategie toelichting.....	24

Bijlage 1

Het onderzoek zal uitgevoerd worden door bedrijven te interviewen in twee sectoren, namelijk Finance en Automotive. Licht&Reclame ziet graag nieuwe klanten uit deze sectoren omdat ze vaak meerdere vestigingen hebben die lichtreclame nodig hebben, voor Licht&Reclame levert dit het meeste op. Onderstaande bedrijven worden benaderd voor het onderzoek.

Finance

Banken

ABN Amro,
ABN Amro MeesPierson,
AEGON Bank,
Allianz,
Delta Lloyd,
Friesland Bank,
ING Bank,
Nationale Nederlanden,
Rabobank
SNS Bank,
Staalbankiers,

Verzekeraars

Avéro Achmea,
Azivo,
IZA Zorgverzekeraar,
CZ,
Univé,
Menzis
VGZ,
Zilveren Kruis Achmea,
Zorg en Zekerheid,
Zorgverzekeraar UMC

Automotive

Toyota
Suzuki
Honda
Alfa Romeo
Opel
Mercedes
BMW
Skoda
Lexus
Fiat
Peugeot
Renault,
Saab,
Chevrolet
Volvo
Seat
Volkswagen
Audi
Ford
Citroen
Mitsubishi (
Mazda

Bijlage 2 Theoretisch kader

Theoretisch kader

In het theoretisch kader ga ik dieper in op theorieën en informatie die wetenschappers en andere auteurs al eerder over dit onderwerp hebben geschreven. Om een helder beeld te krijgen van waar het probleem uit bestaat ontleed ik het in verschillende stappen. Deze stappen vergelijk ik met verschillende theorieën om zoveel mogelijk al bekende informatie boven water te halen.

De probleemstelling heeft betrekking op verschillende niveaus en onderdelen waarbinnen een antwoord wordt gezocht. De niveaus zijn Business to Business marketingcommunicatie, het proces van in een DMU (Decision Making Unit) en netwerken(CRM). Deze drie onderwerpen worden uitgediept en toegelicht aan de hand van theorieën van vooraanstaande wetenschappers en auteurs.

Business to business marketingcommunicatie

“B2B staat voor ‘Business to Business’. De term omvat de markt waarin een onderneming hoofdzakelijk haar producten en diensten aan andere ondernemingen aanbiedt.”¹

Business to business bedrijven hebben andere klanten dan de business to consumer bedrijven, dat brengt met zich mee dat ze zich ook anders moeten positioneren. Ook is B2B communicatie is een andere vorm van communicatie als business to consumer (B2C) communicatie. Hoewel er de laatste tijd steeds minder verschillen tussen de twee vormen zijn is het op communicatiegebied wel degelijk een andere discipline.

Vaak gaan aankoopbeslissingen gepaard met een goede oriëntatie vooraf omdat de bedragen meestal hoger zijn. De personen die de beslissingen nemen zitten vaak hoog in het organogram en hebben veel macht in het bedrijf. CEO's hebben vaak influencers om zich heen, adviseurs die als functie hebben om CEO's te adviseren over een variëteit aan zaken waaronder ook beslissingen met betrekking tot aankopen.

Karakteristieken B2B markt

Vraag: De vraag in de b2b markt is indirect afgeleid van de consumenten. Bijvoorbeeld, de consument heeft meer banken nodig, de banken komen er en willen lichtreclame aanschaffen voor op hun nieuwe gebouw. De vraag is ook variabel, simpelweg omdat de behoeften en eisen van de klant ook variëren. Dit betekent dat organisaties deze behoefte moeten monitoren en er op anticiperen als er een patroon ontstaat.

De vraag is vaak inelastisch, als een producent zijn grondstoffen duurder ziet worden wil hij niet gelijk een duurdere prijs doorberekenen aan zijn klanten, dit moet dus al opgenomen worden in het productieproces.

Koopproces: Het risico dat aan een koop zit is vaak vele malen groter dan in een b2c markt. Beslissingen nemen duurt daarom langer en er zijn meer mensen bij betrokken. De interactie tussen twee bedrijven hangt af van wat ze van elkaar willen en hoe gewillig ze zijn om informatie aan elkaar te geven. Het is ook een groepsproces.

Internationaal: De b2b markt is ook steeds vaker internationaal georiënteerd, vooral door de komst van het internet en de verbetering van de mondiale mobiliteit. De bedrijven in de b2b zijn ook bereid om hun eigen markt te steunen door samen te werken met andere bedrijven.

Relaties: Een belangrijke karakteristieke eigenschap van de b2b markt is de relatie tussen de organisaties, producent en klant. In vergelijking met b2c markt is deze vele malen belangrijker en langduriger. Hoewel organisaties steeds meer inzien hoe belangrijk deze relaties zijn, zien ze ook hoeveel moeite het kost om deze relaties te krijgen en onderhouden.

¹ Bron: <http://www.advittel.com/FAQ.htm> geraadpleegd op 14-2-11

In b2b zijn het ontwikkelen en het onderhouden van positieve relaties tussen de verkopende en kopende partij essentieel voor succes. In de b2c markt is vaak sprake van een actieve verkoper en een passieve koper, in de b2b markt zijn ze allebei even actief. Het netwerk is hierbij een belangrijke schakel.

Commerciële organisaties

Er zijn vier soorten commerciële organisaties in de b2b markt. Distributors, original equipment manufacturers, users en retailers.

Distributeurs/intermediairs verlenen diensten en producten aan klanten en bieden een grote variëteit aan producten aan, die ze niet zelf maken. De klanten hebben via deze intermediair een uitgebreide keuze en makkelijke toegang tot alle producten. Ook geven de distributeurs vaak advies en service op de producten.

Karakteristieken van B2B marketing

In onderstaande tabel zijn de verschillen tussen b2c en b2b te zien. Er zijn een aantal belangrijke verschillen, echter zijn er ook overeenkomsten in de twee markten te vinden.

	B2C Markt	B2B Markt
Aankoop oriëntatie	Individuele of familiale behoeften	Organisatorische behoeftes
Aantal decision makers	Klein	groot
Lengte beslissingstijd	Kort en simpel	Lang en complex
Formaat van de aankoop	Kleine hoeveelheden	Grote volumes en hoeveelheden
Consequentie van slechte aankoop	Beperkt	Potentieel grote gevolgen
Aard van het product	Standaard assortiment	Op maat gemaakt en besteld
Promotie focus	Psychologische behoeftes	Economische voordelen (schaal)
Primair promotie tool	Adverteren	Persoonlijke verkoop
Kosten voor wisselen van Leverancier	Beperkt	Potentieel groot

De marketing mix zoals we dit kennen (de vier P's) is achterhaald en niet van toepassing op organisatie marketing behoeftes. Het draait tegenwoordig vooral om de relatie tussen individuele personen die hun organisatie representeren. Dit is in het kort van Relationship marketing inhoud.

Segmentatie

Er worden twee manieren gebruikt om de markt te segmenteren zodat de doelgroep duidelijk wordt. De eerste segmentatie vindt plaats aan de hand van kopers die praktisch hetzelfde zijn, zij zijn dus te herkennen aan gedeelde eigenschappen. Een tweede manier van segmenteren is om te kijken naar de verschillen in de bedrijven, die dus te herkennen zijn aan de verschillen. Bij de eerste methode groepeer je d.m.v. kijken naar overeenkomsten, bij de tweede manier zoek je juist de verschillen die ze verbindt.

Segmenteren van de business markt gebeurt op andere wijze dan bij de b2c markt. Dit omdat de behoeftes van de b2b markt enorm fluctueert. Er zijn twee variabelen factoren waarmee je de business markt kan segmenteren, de een is de eigenschappen als organisatiegrootte en locatie, de 'markt karakteristieken'. De andere variabele is gebaseerd op het decision making proces dat ontstaat bij een aankoop en dus op de 'koper karakteristieken'. Organisaties die op zoek gaan naar individuele relaties moeten zich dus eerst hierin verdiepen.

Segmenteren in 'markt karakteristieken' gebeurt vaak aan de hand van de volgende factoren; formaat, welke markt ze serveren, waarde, locatie, klanten waarden (klein, middel, groot verbruikers), aankoop situatie (1. Procedures, is de organisatie flexibel, gecentraliseerd – 2. Type aankoop, nieuw, rebuy).

Segmenteren in 'koper karakteristieken' wordt door de volgende factoren bepaald; de decision making unit (DMU) en de persoonlijke preferenties in de decision making unit (DMU). In de DMU zijn er ook factoren die een rol spelen op de beslissing, beleidsvorming en richtlijnen van de organisatie, aankoopstrategieën (altijd hetzelfde bedrijf of experimenteren), level of importance (specifiek voor de organisatie), relaties van organisaties (voorkeuren e.d.) en het risico (is het bedrijf bereid risico te nemen om een nieuwe leverancier te nemen).

B2B marketingmix²

De traditionele rol van de marketingmix werkt niet goed voor een B2B organisatie. Er spelen andere zaken mee waardoor de marketingmix een andere toepassing vergt. Partners spelen in B2B omgeving een belangrijke rol, ze kunnen de rol spelen van 'resellers' zoals in de traditionele marketingmix, adviseurs en productleveranciers. De traditionele marketingmix bestaat uit product, plaats, prijs en promotie. De rollen van de adviseurs en productleveranciers kunnen hier wel ondergebracht worden maar ze spelen een dermate grote rol dat ze beter af zijn met een eigen functie in de mix. Ook is het zo dat 'plaats' in de traditionele mix minder van toepassing is op de B2B omgeving. Daardoor is 'plaats' vervangen door 'partners'.

'Promotie' gaat over het maken van keuzes tussen de verschillende activiteiten zoals public relations, reclame, persoonlijke verkoop, verkooppromotie en koude acquisitie. B2B marketing controleert echter zelden de verkoopactiviteiten in een B2B-omgeving, hierdoor wordt deze component vanuit marketingperspectief minder relevant.

Daarom is 'propositie' in plaats van 'promotie' geschikter. Met 'propositie' wordt bedoeld, de (verkoop)argumenten die we gebruiken om klanten te overtuigen en ons te onderscheiden van concurrenten. In tegenstelling tot 'promotie' richt 'propositie' zich meer op de inhoud en minder op de vorm.

De nieuwe marketingmix voor B2B ziet er dus als volgt uit; Propositie, Partners, Product en Prijs.

Trend en ontwikkelingen

Er is veel veranderd in de B2B marketing en communicatie de afgelopen tien jaar. Waar het tien jaar geleden vaak volledig afhing van de zender die ongevraagde direct mail en email verstuurde, is het nu vaker een kwestie van gevonden worden.

"Het is een statistisch feit dat B2B kopers vaker potentiële leveranciers vinden dan andersom".³ Dit houdt dus in dat er een verschuiving heeft opgetreden van het initiatief, dat ligt nu bij de ontvanger i.p.v. de zender. De ontvanger gaat nu vaker zelf op zoek naar de geschikte 'leverancier' van de nodige service of producten. Dit is een belangrijk gegeven omdat het betekent dat je als 'leverancier' dus minder controle hebt over je marketing en communicatie. Dat houdt het volgende in:

- contactmomenten worden minder voorspelbaar, de klant bepaald het moment
- inbound marketing zorgt voor meer contactmomenten dan traditionele outbound marketing
- de interesse varieert van misschien geïnteresseerd en zeer geïnteresseerd bij inbound marketing contacten
- inbound marketing leidt tot inzicht in 'potentiele klanten', je krijgt zicht op wie er eventueel geïnteresseerd is

² Geschreven door Bart Hoogenraad gepubliceerd op dinsdag, 23 februari 2010, geraadpleegd op 9-3-11

<http://www.bhbmarketing.biz/structuur-van-een-marktanalyse-deel-5-conclusies-en-aanbevelingen.html>

³ Bron: <http://www.bhbmarketing.biz/10-tips-voor-het-boeien-van-potentiele-klanten.html> geraadpleegd op 15-2-2011

Je moet dus als bedrijf snel kunnen reageren op contactmomenten met de klant. Ook van belang is het maken van onderscheid tussen de niveaus van interesse van de klanten, denk na aan wie je meer tijd besteed en aan wie minder.

Social media

Social media wordt een steeds groter begrip in de B2B wereld, steeds meer onderzoeken laten zien dat social media een cruciale rol begint te spelen in het aankoopproces. Een van die onderzoeken toont dat de personen van de DMU steeds meer een beroep doen op social media om informatie te verzamelen en contact te zoeken. Enkele cijfers uit het onderzoek⁴:

- 78% begon met het verzamelen van informele informatie
- 59 % raadpleegde anderen die dezelfde uitdaging hadden
- 48% volgde gesprekken over het onderwerp
- 44% deed anoniem onderzoek bij een select groepje verkopers
- 41% volgde online discussies over het onderwerp
- 37% poste vragen op enkele social networking sites op zoek naar feedback
- 20% zocht direct contact met bedrijven die ze konden helpen via social networks

Uit de cijfers is af te leiden dat men andere manieren gaat zoeken om aan informatie te komen. De personen uit de DMU gaan zelf op zoek naar de juiste informatie en raadplegen verschillende bronnen via Social Media.

Social media is in meerdere opzichten dus in aan het lopen op de traditionele marketing en communicatie, waar social media op het begin misschien wel iets meer tijd kost is het ook vele malen goedkoper en directer⁵. De doelgroep is makkelijker te vinden op Social Media omdat dit een specifieke doelgroep is. En net zo gemakkelijk vindt de doelgroep jou, omdat het de trend is dat steeds meer klanten zelf ook op zoek gaan is het slim om actief te zijn op social media zodat je ook vindbaar bent.

- Het plaatsen van content op social media kan een positieve invloed hebben op het imago. Als Licht&Reclame nieuwe trends op lichtreclame gebied post en dit bijhoud kan het klanten opleveren die ook met de trend mee willen. Klanten hechten hier veel waarde aan.
- Op social media kan je met de klant of contact dieper ingaan op het product of dienst die je aanbiedt. Er is ruimte voor interactie.
- De levensduur van b2b business producten en diensten hebben een langere levensduur, daarom is het veel effectiever om te investeren in social media
- Vooral in de zakelijke dienstverlening zijn de expertises en kwaliteiten van de medewerkers belangrijk. Hier is Social media zeer geschikt voor in de b2b sector.
- Professionals in een B2B omgeving willen hun kennis en netwerk vergroten. Dit genereert zeer interessante informatie voor een community, waar klanten en leveranciers met elkaar in contact kunnen komen.
- Als je bijtijds een goede online strategie ontwikkeld op Social Media gebied loopt je voor in de b2b sector.
- En de opbrengsten zijn per klant veel hoger, dus het rendement is beter.

⁴ bron: <http://www.heuvelmarketing.com/inbound-marketing-blog/bid/46241/Business-to-business-communicatie-3-interessante-conclusies> geraadpleegd 10-2-11

⁵ Bron: www.b2bcontact.nl site: <http://www.b2bcontact.nl/k2/internet/item/1636-waarom-social-media-voor-b2b?-10-redenen> geraadpleegd op 14 feb 2011.

DMU Decision Making Unit

Invloed, perceptie, rollen & risico⁶

- Invloed:** Wie heeft er belang bij de geboden dienst? Voegt de dienst waarde toe aan de gebruiker, niet onbelangrijk! Wordt de positie van de beslisser(s) positief of negatief beïnvloed door de aankoop. Denk aan de ambtenaar die met veel ceremonieel een te duur contract ondertekent. Bij invloed hoort ook de factor macht; variërend van formele macht (titel & veto) tot informele macht.
- Perceptie:** De leden van de DMU hebben persoonlijke en zakelijke percepties t.o.v. leveranciers en producten/diensten. Percepties zijn lastig te veranderen. Het begint met identificatie, zodra de percepties in kaart zijn gebracht kan aan verandering worden gewerkt. Rollen: Welke rollen vervullen de DMU leden? De rol heeft vaak een directe link met de functionele afdeling waar ze verantwoordelijk voor zijn. Zo zie je in het DMU; technische-, financiële-, inkoop- en gebruikersrollen. En tegelijkertijd de hiërarchische rol in de organisatie en de relatie met de leverancier.
- Risico:** Kopen is risico nemen. Het DMU zal alles proberen om het risico zo klein mogelijk te maken. Maar ook om het risico binnen het DMU te spreiden, hierdoor komen meer mensen met verschillende belangen aan tafel en wordt de DMU onvoorspelbaar.

Rollen binnen een DMU⁷

Aan welke auteur of benadering men ook de voorkeur geeft, de literatuur maakt één ding heel duidelijk: koopprocessen in organisaties zijn complexe processen waarbij altijd meer dan één persoon betrokken is. Inkoopbesluitvorming is groepsbesluitvorming! Deze groep wordt aangeduid Decision Making Unit (DMU). Wind en Webster (1972) spreken ook wel van 'buying center' waaronder zij verstaan: 'al diegenen die participeren in de besluitvorming onder invloed van als gemeenschappelijk ervaren doelstellingen en die bereid zijn de risico's verbonden aan de uitkomst van de beslissing te aanvaarden'.

Binnen de DMU kunnen verschillende rollen worden onderkend:

- De gebruikers** Dit zijn de functionarissen die later met het product zullen gaan werken. Dit kan zowel op individuele basis gebeuren als in groepsverband. Het is duidelijk dat de gebruiker een belangrijke stem heeft als het aankomt op de specificatie en keuze van het product.
- De beïnvloeders** Dit zijn de personen die door middel van al of niet gevraagd advies de uitkomst van het koopproces kunnen beïnvloeden. In de bouwwereld hebben architecten een belangrijke stem bij het maken van de materiaalkeuze. Softwaredeskundigen kunnen een belangrijke invloed uitoefenen op de keuze van de computerleverancier (de hardware), en ook omgekeerd.
- De kopers** Deze hoeven niet noodzakelijkerwijze samen te vallen met de gebruikers. Vooral in grotere organisaties zijn deze rollen gescheiden. De rol van de feitelijke koper wordt daar door de inkoper bepaald: deze onderhandelt met de leverancier over de contractvoorwaarden en plaatst de bestelling.
- De beslissers** Dit zijn de functionarissen die feitelijk de leverancierskeuze bepalen. De rol van beslisser kan soms toevallen aan een ontwerper, die de specificaties van een te kopen product naar een

⁶ Bron: ter Maat, Christion. Blog publicatie: Goedemiddag, kunt u mij doorverbinden met de DMU. Geraadpleegd op 25 februari 2011. Beschikbaar via: <http://www.gekopklanten.nl/marketingcolumns/goedemiddag-kunt-u-mij-doorverbinden-met-de-dmu-2/>

⁷ Bron: Inkoop in strategisch perspectief, Prof. Dr. A.J. van Weele, zesde geheel herziene druk.

bepaalde leverancier toeschrijft vanwege zijn goede ervaringen met deze leverancier. De inkoper kan vervolgens niets anders doen dan in de onderhandeling met de leverancier eruit halen wat erin zit.

De 'gatekeeper' Dit zijn functionarissen die de informatiestroom aan de andere leden van de DMU beheersen. In sommige gevallen kan dit de secretaresse van de algemeen directeur zijn, die contacten met bepaalde leveranciers afhoudt. In andere gevallen vormt de inkoper de gatekeeper, omdat deze kan besluiten bepaalde leveranciersdocumentatie al of niet onder collega's binnen de organisatie te verspreiden.

Afbeelding 2.5 relateert deze rollen aan de verschillende fasen van het koopproces. De mate waarin elk van deze rollen op de voorgrond treedt, is onder meer afhankelijk van de fase waarin het koopproces verkeert.

Stadium in koopproces	Rol in DMU	Gebruiker	Beïnvloeder	Koper	Beslisser	Gatekeeper
Probleemidentificatie		■	■			
Vastleggen specificaties en behoeften		■	■	■	■	
Identificeren koop-alternatieven		■	■	■		■
Evalueren van alternatieven		■	■	■		
Leveranciersselectie		■	■	■	■	

Afbeelding 2.5 Rollen in de Decision Making Unit (DMU) gerelateerd aan enkele stadia in het koopproces

Koopcentrum⁸

Binnen het koopcentrum moeten functionarissen uit verschillende functionele eenheden samen tot een beslissing komen die uiteindelijk van veel variabelen afhankelijk kan zijn. De omvang van het koopcentrum varieert tussen kleine en grote bedrijven. Hiernaast is het aantal personen in het koopcentrum afhankelijk van de onzekerheid van de aankoop.

Ten tweede varieert ook de invloed van de diverse functionele gebieden. De *samenstelling* van het koopcentrum is bijv. afhankelijk van de grootte van de onderneming, het type product, de fase in het aankoopproces, de duur van de betreffende relatie en de gebruikte technologieën.

Tot slot kunnen binnen het koopcentrum verschillende *dimensies* onderscheiden worden. Bijvoorbeeld:

- | | |
|---|---|
| 1. verticale betrokkenheid: | Aantal betrokken hiërarchische niveaus; |
| 2. laterale betrokkenheid: | Aantal betrokken functionele gebieden; |
| 3. uitgebreidheid aantal leden koopcentrum; | |
| 4. verbondenheid: | Aantal gebruikte communicatielijnen; |

⁸ Bron: Brand, M.J. Internetartikel: Modellen ter verklaring van het industriële koopproces, P. 213. Geraadpleegd op 25 februari 2011. Beschikbaar via: <http://www.moaweb.nl/bibliotheek/jaarboeken/1988/jaarboek-1988-12.pdf>

5. centralisatie:

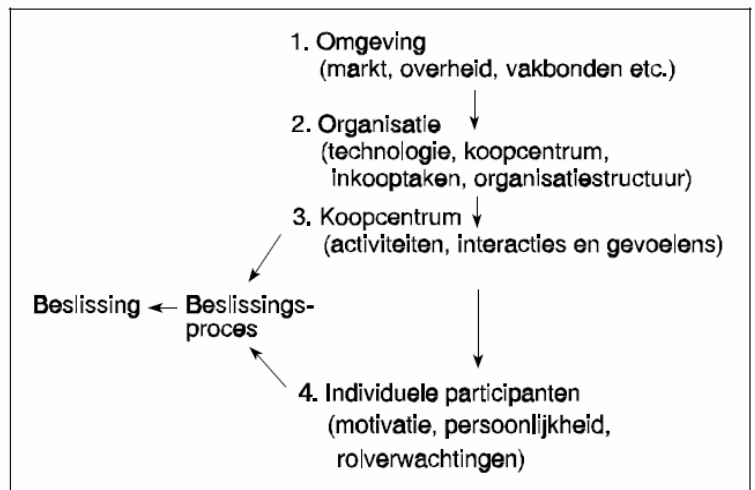
Aantal gebruikte communicatielijnen
via de purchasing manager als % van
het totale aantal mogelijke lijnen.

In een onderzoek uitgevoerd door Meijn (1987) bleek de gemiddelde omvang van het koopcentrum te variëren tussen 2 en 4,28 personen afhankelijk van de productgroep, maar onafhankelijk van de complexiteit van het product.

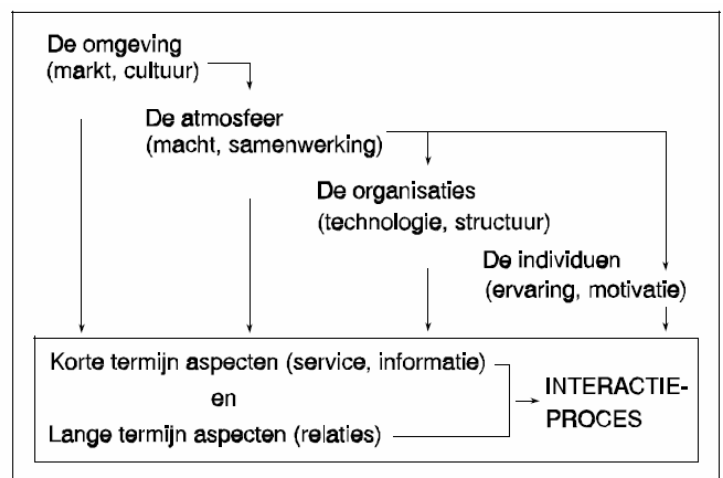
Inkoop- en beslissingsprocessen:⁹

Vereenvoudigde model Webster en Wind

Het model van Webster en Wind (1972) geeft ruimte aan invloeden van buitenaf en veronderstelt het individu niet als een perfect handelende 'economic man', maar als een feilbaar persoon die sterk wordt beïnvloed door zijn omgeving. Tevens zijn zowel taakgerichte als niet-taakgerichte, persoonsgebonden (deels psychologische) elementen van het individuele functioneren hierin verwerkt. In figuur 1 wordt het model van Webster en Wind vereenvoudigd weergegeven.



Figuur 1 Vereenvoudigd Webster, Wind (1972) model van

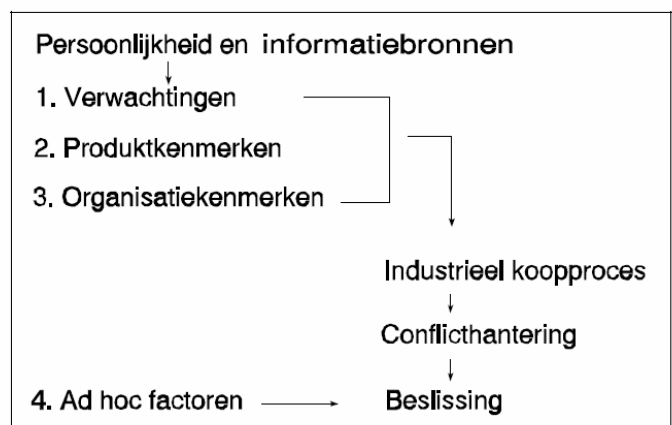


Figuur 2 'Model of Industrial Buyer Behavior' (Sheth 1973)

Model of Industrial Buyer Behavior van Sheth

De benadering van Sheth (1973) gaat nog iets verder. Dit model stelt in de benadering van het inkoopproces juist het subjectieve karakter van het individuele handelen centraal. In zijn 'Model of Industrial Buying Behavior' heeft de omgeving vooral invloed via de verwachtingen van het individu.

Mensen worden niet beschouwd als objectieve waarnemers en dus wordt slechts een deel van de omgeving waargenomen, op vaak onzuivere wijze. In beide modellen kunnen zowel taakgerichte als psychologische variabelen worden ondergebracht. Een belangrijk gemis bij deze algemene modellen is echter, het ontbreken van de interactie tussen de actoren als beïnvloedende factor in het inkoopproces. In de volgende paragraaf is aandacht voor modellen waarin juist dit interactieaspect op een of andere manier



Figuur 3 Het interactiemodel van de IMP-groep.

⁹ Bron: Glas, G.F. Internetartikel: inkoopgedrag van industriële organisaties. Geraadpleegd op 20 februari 2011. Beschikbaar via: <http://dissertations.ub.rug.nl/FILES/faculties/rw/1996/g.f.glas/h2.pdf>

geïntegreerd is.

Interactiemodellen van de IMP-groep

De interactie tussen ondernemingen, handelspartners, concurrenten en ook binnen de onderneming zelf kan leiden tot langdurige relaties op bedrijfsniveau, maar ook tussen medewerkers persoonlijk. Als voorbeeld van een dergelijk interactiemodel wordt het model van de IMP-groep behandeld. De IMP-groep bestaat uit een aantal onderzoekers uit Frankrijk, Duitsland, Italië, Zweden en Engeland. In het interactiemodel van de IMP-groep staat interactie centraal als afhankelijke variabele, beïnvloed door een viertal factoren, namelijk de omgeving (markt, cultuur), de 'atmosfeer' (machtsverhouding, samenwerking), de organisaties (technologie, structuur) en de individuen (ervaring, motivatie). De manier waarop de groepen van factoren voor een bepaald bedrijf zijn ingevuld in het model, kan dat bedrijf helpen bij het bepalen van de te volgen strategie. Daarbij zijn twee mogelijkheden te onderscheiden;

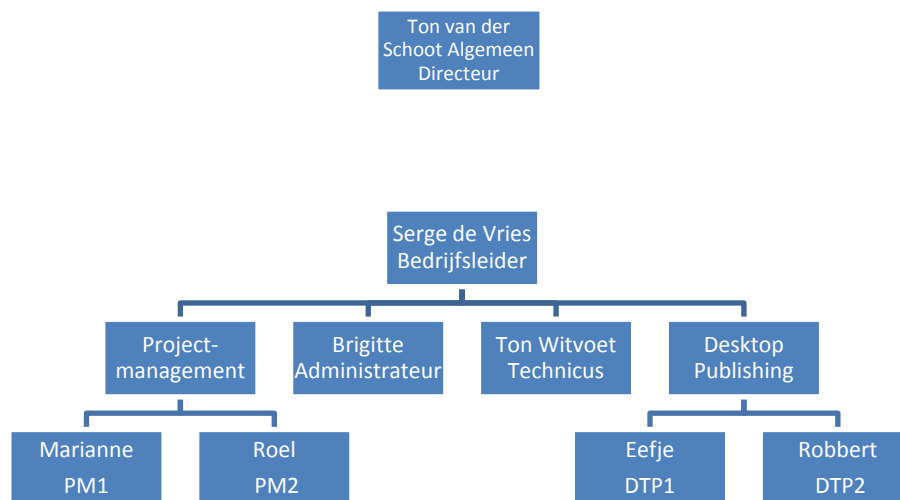
- Het opbouwen van een relatie met een of enkele leveranciers zodat optimaal van de productkennis van deze leveranciers gebruikt gemaakt kan worden; gedacht kan worden aan meer of minder vergaande vormen van samenwerking;
- Het nastreven van zekerheid en lage kosten door vele leveranciers onderling te laten concurreren en meerdere leveranciers hetzelfde product te laten leveren.

Bijlage 3 Interne analyse

In de interne analyse wordt Licht&Reclame geanalyseerd op o.a. organisatiestructuur, organisatietype, organisatiecultuur en leiderschapstijl. Er wordt gebruik gemaakt van verschillende theorieën waaronder die van Mintzberg¹⁰ en Handy¹¹, zo ontstaat er een compleet beeld van de interne organisatie van Licht&Reclame.

Organisatiestructuur

De organisatiestructuur beschrijft de structuur van de organisatie, welke personen en welke afdelingen er zijn en wat hun positie in de organisatie is. Het is een weergave van de functieverdelingen in de organisatie. Dit wordt vaak met behulp van een organisatiemodel systematisch in kaart gebracht, ook wel het organogram. Het organogram voor Licht&Reclame ziet er als volgt uit.



Figuur 1 Organogram Licht&Reclame Sign Consultants

In bovenstaand organogram is te zien dat het een vrij platte structuur is waar Licht&Reclame mee werkt, het is de standaard 'lijn' basisvorm die het beste past bij het bedrijf. Het is een hiërarchische structuur waarbij de directeur belangrijke beslissingen neemt en de bedrijfsleider toezicht houdt op de werknemers (bedrijfsleider werkt zelf ook mee). Het komt neer op een 'bevelstructuur' waarbij de besturing moet zorgen voor de samenhang tussen de verschillende functies/afdelingen. Serge de Vries is degene die als bedrijfsleider voor deze samenhang zorgt in de organisatie.

¹⁰ Bron: Boek

¹¹ Bron: boek

Visie

De visie beschrijft wat de organisatie nu echt stuurt, wat is de drijfveer achter het bedrijf en wat willen ze bereiken. Het beschrijft een ideaal beeld waar je als onderneming naar toe werkt, of het nu heel realistisch is of niet.

Voor Licht&Reclame is dit als volgt; 'De klant ontzorgen in het hele traject van lichtreclame'. Dit is eigenlijk meer een missie omdat het in feite is wat Licht&Reclame doet en niet waar ze naar streven.

Licht&Reclame is een **organistische organisatie** gekenmerkt door de flexibele opstelling van de medewerkers en de platte structuur (zie organogram). Men neemt als het nodig is werk van elkaar over en probeert waar nodig is elkaar te ondersteunen en helpen. Het is een team dat goed met elkaar omgaat en tijd maakt voor een lolletje. Men is loyaal aan elkaar en ze vormen een redelijk hechte groep mensen. Iedereen voelt zich betrokken bij zijn/haar werk en is oprecht geïnteresseerd, het is meer dan alleen geld verdienen.

Organisatietype

Volgens de organisatietypen van Mintzberg¹² is Licht&Reclame als een 'operationele adhocratie' te kenmerken, dat is het tegenovergestelde van een bureaucratie. Het is een manier van besturen die niet gebaseerd is op beleid maar op gebeurtenissen waarop gereageerd moet worden. Licht&Reclame is een platte organisatie die intern weinig formeel communiceert. Ook kenmerkt een adhocratie zich vaak door haar creativiteit en innovativiteit, voor Licht&Reclame komt dit terug in de productontwerpen en adviezen.

Ook beschrijft een adhocratie de werkwijze als zeer flexibel in teams of projectgroepen waarbij de grenzen tussen de afdelingen of functies regelmatig worden overtreden. De organisatie is erg uitvoeringsgericht en handelt vaak door de improviseren, dit komt overeen met Licht&Reclame omdat zij te maken hebben met klanten die regelmatig onverwacht vragen/eisen hebben. Flexibiliteit en improvisatie zijn hier kernbegrippen.

De kennis is ook in huis bij Licht&Reclame, ervaring in de licht reclame sector van de directeur en de verschillende specialismen worden vertolkt door Ton Witvoet (technicus), Eefje en Robbert (DTP'ers). Samen vormen zij een team die werken in verschillende projecten, ieder project wordt dus ondersteund door verschillende specialismen en een beherende taak van de projectbegeleider.

Cultuurtype/elementen

De goden-typologie van Charles Handy analyseert de organisatie aan de hand van twee dimensies, namelijk de samenwerkingsgraad en de machtspreiding. Licht&Reclame heeft volgens deze theorie een cultuur die aangeduid kan worden als 'taakcultuur'. Er is een hoge graad van samenwerking, men overlegt veel en raadpleegt elkaar regelmatig voor advies of het stellen van vragen. Dit wordt ook aangemoedigd doordat iedereen in dezelfde ruimte zit, telefoontjes en mailtjes naar collega's worden zo overbodig. Je kunt het direct vragen aan de persoon die je nodig hebt. De machtspreiding is ook aanwezig, iedereen is verantwoordelijk voor zijn eigen projecten en heeft daarmee de 'macht' over dat project.

Men werkt zelfstandig en flexibiliteit staat hoog in het vaandel. De medewerkers moeten allemaal improviseren omdat het werk geregeld adhoc ontstaat doordat de klant vaak onverwacht op korte termijn geholpen wil worden. Er wordt daarom ook bewust veel van de werknemers gevraagd om zo een groep zeer capabele medewerkers te creëren.

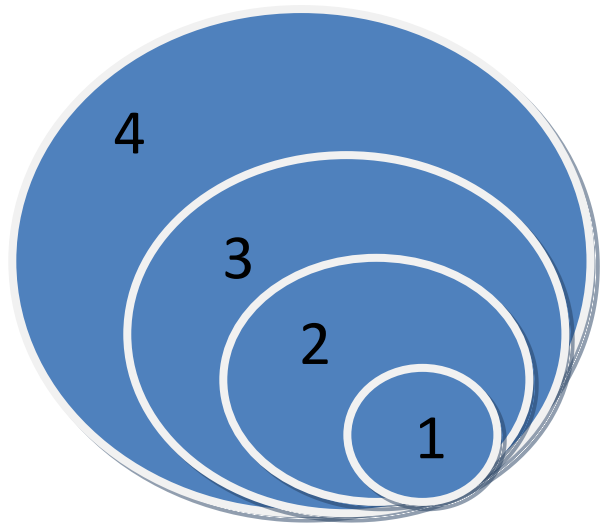
¹² Bron: Mintzberg (2003)

De cultuur ontstaat doordat de verschillende elementen in de organisatie samen een geheel vormen, van 'basis waarden' naar 'rituelen', vervolgens naar 'symbolen en huisstijl' en 'gedragspatronen'. Ten tenslotte vormt dit alles de cultuur van de organisatie. Volgens het ui-model van Schein¹³ ziet dat er voor Licht&Reclame als volgt uit;

1 Waarden: De waarden staan centraal en het zijn de grondbeginselen van de organisatie. Licht&Reclame heeft waarden als respect en begrip voor elkaar, eerlijkheid en no nonsense.

2 Rituelen: de rituelen worden vertolkt in het gedrag van de werknemers. Vergaderingen worden in de vergaderzaal gehouden en meestal in informele sfeer. Tijdens de pauze zitten alle medewerkers bij elkaar en delen ervaringen met elkaar. Plezier staat hierbij voorop. Iedere dag zorgt een andere werknemers voor koffie en thee voor zijn/haar collega's.

3 Symbolen en huisstijl: het bedrijfspand is netjes onderhouden en er is ruimte genoeg voor de werknemers. De techniek (computer etc.) is van deze tijd en nodig om het werk goed te kunnen doen. De uitstraling is leuk omdat er ook her en der lichtreclame binnen hangt. Dat maakt het wat dynamischer. De informele sfeer van Licht&Reclame speelt hier een belangrijke rol in de organisatie, humor is belangrijk en maakt de sfeer. De kleding is casual, de directeur draagt altijd een pak (heeft geregeld contact met klanten).



4 Gedragspatronen: het gedrag van de medewerkers wordt gevormd door alle voorgaande elementen van bedrijfscultuur. Een ontspannen sfeer waar men zijn/haar eigen verantwoordelijkheid kent en expertise kan uiten in het werk.

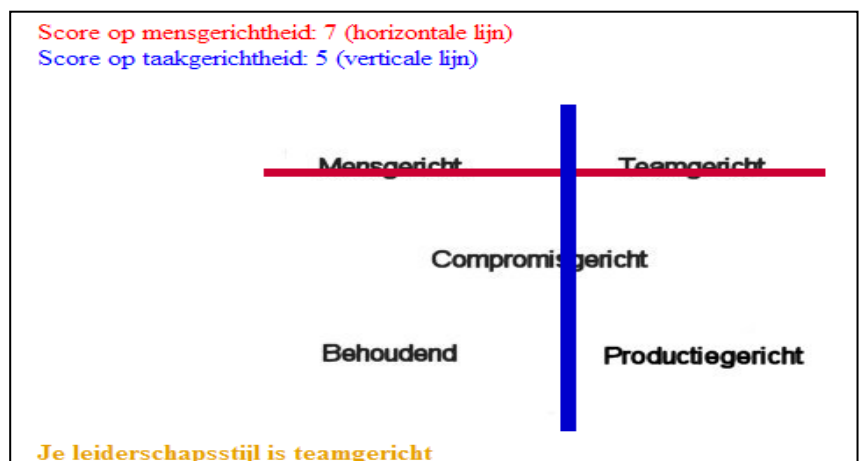
Figuur 2 UI-model van Schein

Leiderschapstijl

Om een duidelijk beeld van de leiderschapstijl te krijgen gebruik ik het 'managerial grid' van Blake en Mouton¹⁴. Deze theorie kijkt naar mensgerichtheid versus taakgerichtheid en brengt deze samen overzichtelijk model, het 'grid'.

Onderstaand is het managerial grid te zien dat is ontstaan naar aanleiding van een vragenlijst¹⁵ (opgesteld door www.testtheaven.nl) ingevuld door Serge de Vries, bedrijfsleider bij Licht&Reclame.

Het model laat zien dat de leiderschapstijl 'teamgericht' is en goed in balans. Een hoge score op mensgericht geeft aan dat mensen belangrijk zijn in de organisatie. De werkwijze van de leidinggevende is op medewerkers gericht, in combinatie met



¹³ Bron: boek Schein ui-model

¹⁴ Bron: boek

¹⁵ Bron: website www.heaven.nl geraadpleegd op 23-3-2011 <http://www.testtheaven.nl/tests/leiderschap/vdab/leiderschap.php>

een taakgerichtheid van vijf die op compromissen is gericht ontstaat er een goede balans tussen deze 2 maatstaven.

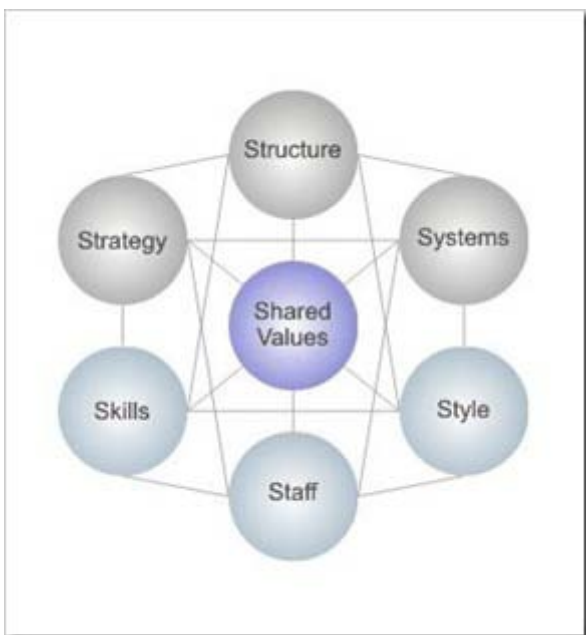
Volgens het model kan de leiderschapstijl als volgt omschreven worden; leidinggeven door het geven van het goede voorbeeld. Teamleden worden gestimuleerd om hun potentieel zo volledig mogelijk te benutten. De bedrijfsleider is gericht op het bereiken van teamdoelen op een zo effectief mogelijke manier waarbij ook de onderlinge relatie versterkt wordt.

Hij is gericht op commitment en creëert wederzijdse afhankelijkheid door het stellen van een gezamenlijk doel. De relaties zijn gebaseerd op vertrouwen en respect, ook richt de teamleider zich op het creëren van samenwerkingsverbanden die zelfstandig voldoen aan het behalen van de prestatienorm. Er is veel aandacht voor delegeren en afrekenen, voor communiceren en confronteren. Er wordt tijd vrijgemaakt voor technische ontwikkelingen, persoonlijke gesprekken en het actief zoeken naar verbetering en kostenbeheersing. Het succes wordt gemeten aan de hoge inzet en zelfstandigheid van medewerkers en de verhoging van de productkwaliteit door verbetering van de proceskwaliteit.

7-s model McKinsey

Het model van McKinsey is een systeem om de kwaliteit te meten die de organisatie levert. Door het invullen van dit model wordt duidelijk waar wellicht verandering nodig is, in bijvoorbeeld strategie of structuur van de organisatie. Het is een goede manier om de organisatie intern te analyseren.

Het model van McKinsey is te zien met de zeven dimensies waarop de organisatie beoordeeld wordt. Centraal staan de 'shared values', ook wel de visie of de kernwaarden van de organisatie, deze moeten voor alle werknemers en betrokkenen duidelijk zijn en gecommuniceerd worden. Alle dimensies zijn met elkaar verbonden zodat het een goede basis vormt voor een stabiele onderneming.



Structuur: De structuur van de organisatie is plat en overzichtelijk. De directeur draagt de meeste verantwoordelijkheid en gaat over het gros van de beslissingen, ook is er een bedrijfsleider die een beslissende rol heeft in de structuur. Het is een lijn-staf structuur waarbij de bedrijfsleider de rol van adviseur ook op zich neemt, dit werkt goed in de organisatie. Een zestal werknemers zorgt samen met de bedrijfsleider voor de uitvoerende werkzaamheden. Er is ruimte voor flexibiliteit maar de structuur wordt hierin niet aangetast, wat dat betreft is het redelijk strak georganiseerd.

Systemen: Men communiceert in de organisatie voornamelijk informeel met elkaar en alles gebeurt vrijwel direct. Er werken negen personen die allemaal in dezelfde ruimte zitten en daarom snel en efficiënt kunnen communiceren met elkaar, geen telefoontjes of mailtjes intern, maar direct mondeling contact. Qua procedures ligt er ook weinig vast, de werknemers zijn vrij in hun werkwijze zolang ze maar volgens bepaalde richtlijnen werken. Er zijn uiteraard wel procedures die aan werkzaamheden vastzitten die voor iedereen hetzelfde zijn, dit betreft dan puur inhoudelijk werk als facturen schrijven, afspraken plannen etc. Om de contacten en projecten met klanten overzichtelijk te maken werk ze met het CRM programma van Microsoft waarin dit alles overzichtelijk weergegeven wordt. Het werkt goed en na een onwennige start is het nu volledig geïmplementeerd in de werkwijze.

Strategie: De *ondernemingsstrategie* ontbreekt bij Licht&Reclame, een mission statement is er wel, maar er is geen strategie om deze mission statement waar te maken bij de klanten en potentiële klanten. Er is geen duidelijk ondernemingsdoel, maar de wens is om de komende jaren de omzet te laten groeien met 50%. Licht&Reclame wil een 'autonome' groei bewerkstelligen. Nu is die laatste niet helemaal juist want autonome groei houdt in dat je puur wilt verdienen op een efficiëntere werkwijze, echter Licht&Reclame wil nieuwe klanten om de omzet groei te verwezenlijken.

De waardestrategie van Treacy en Wiersema¹⁶ gebruik ik om aan te geven wat de onderstrategie is met als focus de organisatiewaarden. Het model van Treacy en Wiersema kent drie waarden waar een organisatie zich op kan richten in hun ondernemingstrategie, namelijk 'product leadership' (productgericht), 'operational excellence' (prijsgericht) en 'customer intimacy' (klantgericht).

Communicatiestrategie van Licht&Reclame bestaat nu eigenlijk alleen d.m.v. het netwerk van de directeur. De strategie is; de directeur zorgt voor nieuwe klanten door te netwerken. Dit hoeft geen verkeerde strategie te zijn, maar het is wel zaak om dat actief hieraan te werken. Dat laatste gedeelte is het probleem in verband met tijd en 'know-how'. Als ik dit terug ga vertalen naar de basis en ik pas het communicatie kruispunt van Betteke van Ruler¹⁷ toe kom ik tot de conclusie dat men gebruik maakt van 'forming'. En er is in eerste instantie weinig sprake van beïnvloeden omdat de klant eerst geïnformeerd moet worden. Dat is kenmerkend voor de B2B markt, een hoge vorm van informatievoorziening omdat er vaak grote bedragen mee gepaard gaan. Het beslissingproces is uitgebreider en daarom wil met meer informatie om een keuze te kunnen maken dan in bijvoorbeeld de B2C markt. Maar uiteindelijk is toch het doel om de klant te beïnvloeden met de communicatie, dus 'formeren'. Licht&Reclame heeft een mening en wil de klant en potentiële klant hiervan overtuigen.

Staf: het personeel is wat Licht&Reclame tot een succesvolle onderneming maakt, er worden redelijk hoge eisen gesteld en de werknemers zijn zeer competent. De kennis is aanwezig en is verspreid onder de negen werknemers, ieder heeft zijn eigen specialiteiten en kan daarmee prima uit de voeten. Omdat er vaak persoonlijk contact is met de klant is het van belang dat alle medewerkers eenstemmig zijn over hoe deze te woord te staan. Men heeft dit prima in de gaten en hierdoor wordt ook de persoonlijke benadering voor de klant een fijn contact. Motivatie haalt men uit het werk

Stijl: eerder in de interne analyse is een leiderschapstijl analyse uitgevoerd met hulp van het model Blake en Mouton. De uitkomst toonde een teamgerichte leiderschapstijl waarbij aandacht voor zowel mens als taak centraal staat. Het past in de organisatie omdat men veelal zelfstandig werkt en de leiderschapstijl moedigt dit aan. Het voordeel is ook dat de werknemers weten waar ze aan toe zijn, doordat zelfstandig werken. De bedrijfsleider Serge de Vries houdt het overzicht en geeft advies en steun waar nodig is. Men is tevreden en dat is duidelijk merkbaar op het kantoor, de sfeer is goed en het werk wordt met plezier gedaan.

Sleutelvaardigheden: Licht&Reclame is een organisatie met een team van werknemers dat zich voor 100% inzet. Dit is een zeer goede eigenschap en omdat alle werknemers contact hebben met klanten is dit een duidelijk pluspunt, geen saaie secretaresses of telefonistes aan de telefoon, de klant krijgt direct contact met de persoon die hij/zij nodig heeft. De betrokkenheid onderscheidt Licht&Reclame op een goede manier van concurrenten. Het volledige ontzorgen van de klant komt terug in de werkwijze, Licht&Reclame neemt alles over zodat de klant zo min mogelijk zelf hoeft te doen.

¹⁶ Bron: Boek Treacy en Wiersema geraadpleegd op 9-3-11 <http://www.marketing4results.eu/treacy-en-wiersema/>

¹⁷ Bron: Boek Betteke van Ruler geraadpleegd op 10-3-11

Bijlage 4 Vragen concurrentiekrachtenmodel van Porter

1. Bedreiging van nieuwe toetreders

Is het hebben van schaalvoordelen niet belangrijk in deze tak van business?

Is er een klein kapitaal nodig om tot uw markt toe te treden?

Is de kans op tegenacties van bestaande aanbieders klein?

Kunnen toetreders gebruik maken van bestaande distributiekkanalen?

Hebben toetreders toegang tot bestaande of nieuwe technologieën?

Zijn klanten weinig loyaal aan merken?

Kunnen toetreders ook over (overheids-)subsidies beschikken?

Bestaan er geen hoge drempels om van leverancier te wisselen?

2. Onderhandelingsmacht van Afnemers (handel / gebruiker)

Is er sprake van één of enkele grote afnemers(groepen)?

Zijn de producten of diensten homogeen van aard (weinig gedifferentieerd)?

Worden de afnemers van uw markt met lage marges geconfronteerd?

Speelt kwaliteit een geringe rol in de koopbeslissingen van uw afnemers?

Hebben de afnemers van uw markt toegang tot informatie (hoge mate van transparantie) over hun leveranciers en hun aanbod?

Is de kans op verticale integratie aanwezig, bijvoorbeeld handel wordt ook producent?

Hebben afnemers eigen (huis-)merken en toegang tot (internationale) productiebronnen? Hebben zij ook veel kennis van de bedrijfskolom?

Is de onderlinge concurrentie hoog tussen afnemers / handel?

3. Onderhandelingsmacht van Leveranciers

Wordt de bedrijfstak gedomineerd door een enkele leverancier of door een geconcentreerde groep van leveranciers?

Zijn de merken van leveranciers 'gewild' binnen uw markt?

Wordt de productiecapaciteit van de leveranciers in hoge mate benut? Dus er is veel vraag.

Leveren leveranciers een belangrijke bijdrage aan de kwaliteit / bewerking / innovatie van producten binnen uw markt?

Worden de leveranciers van uw markt geconfronteerd met lage marges?

Treedt de overheid ook op als leverancier?

Zijn de leveranciers innovatief en hebben zij veel marktkennis?

Leveren zij strategische producten (Kraljic) en weinig routine producten?

4. Bedreiging van Substituutproducten of -diensten

Is de functionaliteit van de substituten beter/uitgebreider dan de bestaande producten/diensten?

Steekt de prijs / prestatie verhouding van de substituten gunstig af met die bestaande producten? Bijvoorbeeld lagere 'total costs of ownership' (TCO).

Is het voor de afnemers gemakkelijk om over te stappen op substituten?

Zijn substituten winstgevender en stellen leveranciers zich agressief op?

Komen er steeds meer acceptabele alternatieven, imitaties, plagiaten op de markt?

Zijn/komen er alternatieve technologieën, modellen of materialen op de markt?

Zijn/komen er alternatieve distributiewijzen beschikbaar, zoals internet, downloads?

Is de productlevenscyclus kort of wordt deze korter én is het aandeel nieuwe producten groot?

Bijlage 5 interview directeur en bedrijfsleider

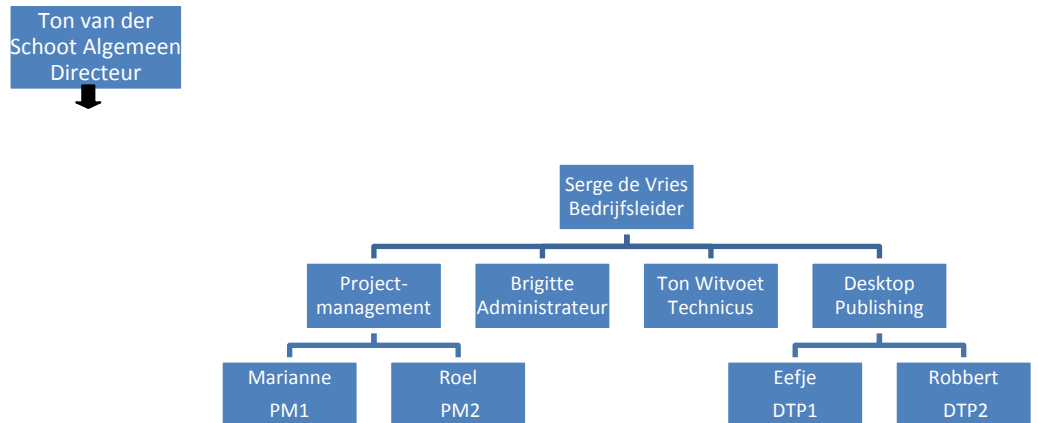
Onderstaand is de uitwerking van een interview met Ton van der Schoot (directeur) en Serge de Vries (bedrijfsleider te vinden).

Wat is de visie/missie van Licht&Reclame?

De klant ontzorgen in het hele traject van lichtreclame.

Hoe ziet het organogram

eruit?



Hoe positioneert Licht&Reclame zich nu? Wat beloof je de klant, propositie?

Licht&Reclame is de projectmanager, een uitvoerend adviseur. We zijn er voor grootgebruikers die kwaliteit willen, kwaliteit boven prijs! Wij willen klanten kwaliteit beloven en volledige ontzorging, we zijn resultaat gericht en zoeken naar de beste oplossing. We nemen alles uit handen van de klant en we passen ons aan hun manier van werken aan om ze zoveel mogelijk tegemoet te komen. Wij zijn verantwoordelijk voor het hele traject van ontwerp tot de uitvoering en alles wat daarbij komt kijken.

Wat zijn de organisatiedoelen? Doelstellingen?(algemeen/2011)

We willen groeien, een autonome groei van de omzet bewerkstelligen. We willen dit doen door efficiënt te werken in onze bedrijfsvoering. We willen de komende jaren de klantenkring uitbreiden met vier á vijf grote klanten zodat we het risico kunnen spreiden. We vragen veel van onze medewerkers in de zin van optimale input en streven naar optimale output. We hebben zeer competente medewerkers en willen alles eruit halen wat er in zit. Er is ook geen mogelijkheid voor ze om ergens achter te verschuilen. Voor ons is personeel erg belangrijk.

Wat zijn de marketingdoelen? Doelstellingen?(2011)

We hebben geen echte duidelijke marketingdoelstellingen maar we willen de komende jaren de omzet met 50% zien stijgen. Ook willen we meer klanten, we zouden in de komende jaren vier á vijf grote klanten erbij willen hebben. We willen groeien d.m.v. nieuwe klanten, dat is het hoofddoel.

Wat zijn de toekomstplannen (komende vijf jaar)? Wil Licht&Reclame groeien? Meer nieuwe klanten?

We willen een aantal nieuwe klanten erbij om het risico te spreiden, ik wil effectiever netwerken en we willen zeker groeien door nieuwe klanten aan te trekken. We zijn dus op zoek naar nieuwe klanten en we zijn op zoek naar de klanten met veel 'outlets' (vestigingen). Grote organisaties die veel outlets hebben dat zijn ideale

klanten, dat is ook de doelgroep waar we ons op willen richten. Daar verdienen we het meeste aan dus daar willen we voor gaan.

Wat is het probleem van Licht&Reclame?

Het probleem is dat we te weinig klanten hebben om een stabiele basis te vormen, zodra we meer klanten hebben wordt het risico verspreidt en hoeven we niet bang te zijn om te saneren als er een klant wegvalt. Dat is nu nog niet het geval, we zijn te afhankelijk van onze drie grote klanten en daarom willen we op het eerste punt ons klantenbestand uitbreiden.

Hebben jullie een SWOT analyse?

Ja is er, komt naar mij toe.

Klanten

Hoe hebben jullie de huidige klanten gekregen?

Alle klanten hebben we gekregen via mijn netwerk (Ton) en geen enkele andere manier. Het beste zou zijn als er een klant is waar we een klein project voor kunnen doen om te laten zien wat we kunnen en dan de grote order binnen halen. Het is van belang dat de klanten ook een goede organisatiestructuur hebben en afspraken wat lichtreclame betreft, zo wordt het voor ons makkelijker zaken doen en kunnen we hun het best helpen en adviseren.

Met welke persoon in de Decision Making Unit (DMU) is er contact?

Het contact is bij elk bedrijf anders, bij de een is het de afdeling inkoop, bij de ander de afdeling facilitair of communicatie, dan is er ook nog in sommige gevallen direct contact met de directie. Het contact met de klant loopt meestal een of twee personen en ieder project heeft een eigen begeleider.

Op wat voor soort klanten richt Licht&Reclame zich? Grote/kleine?

We willen ons richten op ketens met minimaal 10/15 outlets. Het liefst meer natuurlijk, want meer outlets betekent meer business. Maar we willen ons dus richten op grote klanten en wat van belang is is dat het centraal aangestuurd is. De uitvoering kan gedecentraliseerd. De klanten zijn te segmenteren in de volgende categorieën, overheid, financiën (verzekeraars), automotive, petrol (tankstations), horeca, retail en industrie. In deze segmenten zitten grote potentiële klanten met veel outlets, kan je eens uitzoeken welke bedrijven er allemaal zijn in die verschillende segmenten?

Wat wil je dat de doelgroep associeert met Licht&Reclame?

Vertrouwen en service zijn de belangrijkste en kwaliteit en expertise zijn een belangrijke tweede.

Hoeveel klanten heeft Licht&Reclame? Groot/klein?

Tien klanten waarvan er vijf grote klanten zijn en vijf minder groot. Van de vijf belangrijkste zorgen de top drie samen voor 80% van de omzet, deze zijn dus erg belangrijk en essentieel voor Licht&Reclame. Dit zijn Rabobank, Bavaria en Toyota. Kleinere klanten zijn hypotheekvisie, ABN AMRO,

Hoe onderhouden jullie contact met de klant?

We hebben dagelijks contact met personen die bij een project betrokken zijn. Af en toe bellen we naar aanleiding van iets waardoor weer een goed contactmoment ontstaat. Er wordt zelden zomaar gebeld naar een

klant, eigenlijk is er wel altijd een aanleiding. Om het contact goed te houden is er ook zo nu en dan een face to face afspraak met de grote klanten, zo'n drie keer per jaar. Of gewoon als het nodig is naar aanleiding van een nieuwe ontwikkeling of een probleem o.i.d. Dus als er een aanleiding is bellen we met de klant om te zorgen dat ze weten dat alles onder controle is.

Hoe ziet het netwerk eruit? Staat dat op papier/is dat vastgelegd? Iedere werknemer zijn eigen netwerk?

Ik (Ton) heb een netwerk van klanten en Serge de Vries heeft een netwerk van uitvoerders. Beide netwerken staan niet op papier en zitten eigenlijk alleen in het hoofd opgeslagen. Op linkedin zie ik wel eens connecties tussen personen die ik beide ken, maar wist niet van ze dat ze elkaar kenden. Dat geeft soms wel een verrassend beeld. Het kan best zinvol zijn om hier wat meer mee te doen, maar het is moeilijk tijd ervoor te vinden.

Wat als Rabobank of Bavaria wegvalt als klant?

Als rabobank zou wegvallen zouden we een groot probleem hebben, het is een grote klant en we kunnen het niet veroorloven om die te verliezen. Dan zullen we moeten saneren, hetzelfde geld voor bavaria. Dus het is echt van belang dat we nog minimaal vier grote klanten erbij krijgen omdat we dan veel stabielere zijn en het risico kunnen spreiden. Erg belangrijk! De grootste klant is Rabobank, daarna Bavaria en daarna Toyota.

Communicatie

Hoe wordt Licht&Reclame nu gepositioneerd in de markt? Waar ligt de focus? Welke strategie zit erachter?

Uitvoerend adviseur, we doen het gewoon, wel uiteraard nadat we er goed over nadenken, maar geen dikke adviesrapporten en toestanden, gewoon gelijk actie, ook de minder leuke klusjes doen we meteen. We laten de klant zien dat we ze willen helpen. We zijn aanpak gericht en een belangrijke kracht is het aanpassingsvermogen. We passen ons aan de klant aan en zijn werkwijze, we werken mee met ze op hun manier en dat is fijn voor de klant. Hierin zijn we heel flexibel.

Wat wordt er nu gedaan aan externe communicatie? Actief? Sponsoring?

In vakblad Signpro en Signplus af en toe een artikel in het regionale blad 'Goeie zaken'. In deze editie halen ze een heel gebouw uit elkaar en zoeken ze voor ieder onderdeel een bedrijf erbij dat dit behandelt. Bijvoorbeeld vloer, verwarming, inrichting en dus ook lichtreclame en daar staat dan Licht&Reclame bij. Sponsors bij de hockey club oranje zwart. Heeft al opdrachten opgeleverd van ABN AMRO. Daar zit ook een businessclub bij aangesloten voor contacten met andere sponsors en bedrijven die betrokken zijn.

Wat is het budget voor marketingcommunicatie?

We hebben geen vast budget of iets wat we jaarlijks besteden. De afgelopen jaren hebben we ongeveer 5000 euro aan marketing besteed en we willen dit aanhouden.

Houdt iemand zich bezig met het zoeken naar nieuwe klanten? Hoe?Acquisitie?

Ik ben te weinig met netwerken bezig (Ton) dat is eigenlijk hetgeen waar ik constant mee bezig zou moeten zijn. Dat is namelijk de manier voor ons om klanten binnen te halen. Ik ben degene die voor klanten moet zorgen. Ik heb er ook bijna geen tijd voor, ik ben dus niet erg actief met netwerken bezig op het moment. Ik doe dit door de bellen en af en toe wat af te spreken met (potentiële) klanten en via-via contact proberen te leggen.

Markt/branche

Hoe zien jullie de branche?

Alles wordt samengevoegd, de lichtreclame bedrijven en signbedrijven overlappen elkaar nu en dat wordt alleen maar erger. Vroeger waren het de plakkers en de lichtreclame, maar nu doen de plakkers ook lichtreclame, dus het onderscheid verdwijnt wel. Of de kwaliteit daar op vooruit gaan is maar de vraag.

Hebben jullie een beeld van de markt? Grootte?

Enorme markt, zou je daar niet eens een lijst van kunnen maken per segment? Het is makkelijker onder te verdelen in sectoren, we weten dat er flink wat bedrijven zijn met veel outlets. Tientallen zo niet wel ruim honderd denk ik (Serge). Dus daar zit echt nog veel mogelijkheid in om bij die klanten terecht te komen.

Hebben jullie een beeld van de concurrentie? Hoeveel? Lichtreclame of sign?

Er komen steeds meer kleinere bedrijven, ze worden ook steeds veelzijdiger. Kleine bedrijven leveren ook steeds vaker en compleet scala aan licht reclame, wat ze zelf niet maken besteden ze uit. De vraag is of de kwaliteit hieronder lijdt. De bedrijven gaan dus steeds meer van elkaar overnemen. De signing zelf wordt minder omdat de regels strenger worden. Je krijgt steeds moeilijker vergunningen bij gemeentes, het moet allemaal duurzamer en de controle is strenger. Bijvoorbeeld, ambtenaren kunnen na vijf jaar wel eens zeggen dat een lichtreclame eraf moet omdat ze dan ineens komen controleren.

Bij welke organisatie/groep zijn jullie aangesloten?

We zijn aangesloten bij de ISA (international signing association) en bij Uneto-VNI bij de vakgroep lichtreclame. Ik (Ton) zit bij deze vakgroep in het bestuur en we doen echt veel voor de branche, het is echt een goede organisatie die het beste voor heeft voor de branche. Ook zit ik bij de Brabant-Zeeuwse ondernemersgroep van VNO en NCW, dit is een ondernemers organisatie waar 115000 ondernemingen bij aangesloten die voor 90% van de Nederlandse werkgelegenheid zorgt.

SI'BON is een commerciële organisatie. Uneto en dan de vakgroep lichtreclame, daar zit ik in het bestuur en dat is geen commerciële organisatie. En we doen echt veel voor het vak, bedrijven zouden zich ook hier gewoon aan moeten sluiten, maar soms hebben mensen er gewoon te weinig geld voor om lid te worden. Zonde want als organisatie doen we best veel voor het vak

Bijlage 6 Concurrentiebeschrijving

NykampNyboer

NykampNyboer is naar eigen zeggen de marktleider en pionier in de markt. Een organisatie die zich bezighoudt met 'visual identity management', dat wil zeggen; huisstijlimplementatie en het managen daarvan.

NykampNyboer is hard op weg om ook internationaal naam te maken met de VIM Group¹⁸.

- Op welke voor de consument belangrijke punten onderscheidt NykampNyboer zich van de concurrentie (positionering)? NykampNyboer meent het vak 'visual identity management' ontwikkeld te hebben, dat maakt hen natuurlijk automatisch de specialist. Zij zijn de expert op dit gebied en bieden de klant empathie, kennis en goede prestaties. NykampNyboer brengt ratio aan in het vakgebied en dat is wat hun zelf de onderscheidende kracht vinden. Hun positioneren zich dus als 'de specialist'.
- Wat is hun prijsstrategie? De prijsstrategie is moeilijk te achterhalen omdat het voor ieder project een andere prijs is. Het hangt helemaal af van het project en de wensen van de klant, ze communiceren wel dat ze efficiënt te werk gaan en daardoor goed kunnen concurreren op prijs.
- Welke marketingcommunicatiestrategie heeft NykampNyboer? NykampNyboer werkt al in een bestaande markt, ze menen pionier te zijn en marktleider in de markt. Het product is in de volwassenheidsfase en de concurrentie is fel. De marketingcommunicatiestrategie die ze hierbij ondersteunt kan gezien worden als persoonlijk en 'customised'. Het zijn ook hele belangrijke beslissingen die genomen moeten worden in de dienst die NykampNyboer levert aan de klant, dus persoonlijke verkoop is onderdeel van de strategie.
- Welke claims en argumenten hanteren ze in hun marketingcommunicatie? Zij zijn de grondlegger van de Visual identity management. Objectief, onafhankelijk en integraal. Nationaal en internationaal. Pioniers op het gebied van ICT binnen marketing processen.
- In welke media adverteren ze en wanneer doen ze dat? NykampNyboer maakt veel gebruik van internet om zich te profileren en positioneren, facebook, Twitteren de website. Ook staan ze in vakbladen als Sign magazine. Advertenties hebben in de b2b markt meestal weinig zin, met name omdat de doelgroep bedrijven zijn en niet bereikbaar zijn met traditionele communicatie.
- Hoe groot is hun communicatiebudget? Ze hebben verschillende mensen in dienst die puur aangenomen zijn voor het relatiebeheer. Dus het is een flink budget, PR is een belangrijk deel van hun strategie.
- Welke communicatie instrumenten gebruiken ze? Veel gebruik van internet, hun eigen website en ze zijn ook actief op social media als Twitter en LinkedIn. Ze loven ook een jaarlijks terugkerende prijs uit voor de beste scriptie over huisstijlmanagement.. Ze hebben ook een relatiemanager in dienst.

Sterktes	Zwaktes
Groot klantenportfolio	Klanten zijn niet altijd loyaal
Veel kennis en kunde in huis	Weinig transparantie over kosten
Duidelijke communicatie	
Internationaal georiënteerd	

¹⁸ <http://www.nykampnyboer.com/nl/index.php> geraadpleegd op 16-3-2011

Restyle Group Nederland

RGN is een organisatie die zich richt op huisstijlimplementatie. Het ontwerpen besteden ze uit, het is puur het proces dat ze beheren. De creativiteit laten ze aan anderen over, zij richten zich op effectiviteit en efficiëntie van het proces van implementeren. Ze hebben een samenwerkingsverband met [PAQED](#), Zij voeren het creatieve gedeelte uit voor RGN.

- Op welke voor de consument belangrijke punten onderscheid concurrerende merken zich (positionering)? "Bij ons vindt u de juiste combinatie van persoonlijke eigenschappen, vakinhoudelijke kennis, jarenlange ervaring en een nuchtere denkwijze. Onze [expertise](#) maakte uw huisstijlimplementatie-traject tot een succes." Ook RGN positioneert zich dus op expertise en kennis, niet erg onderscheidend dus.
- Wat is hun prijsstrategie? De prijs is niet goed te overzien. Ze werken met projecten waarbij ieder project anders is. De prijs is dus ook anders, ze menen wel dat ze zo efficiënt mogelijk werken maar hebben het niet over de prijs in hun communicatie. Rendabel is het enige woord dat terugkomt.
- Welke marketingcommunicatiestrategie heeft RGN? Onlangs heeft een communicatie bureau ze geholpen de naamsbekendheid bij de doelgroep te vergroten. Ze hebben geadviseerd over verschillende middelen om weer op de kaart te komen bij de doelgroep. Een corporate brochure, een nieuwsbrief en persberichten moet RGN helpen wat bekender te worden. Ook verschillende gerichte advertenties onderstrepen deze strategie.
- Welke claims en argumenten hanteren ze in hun marketingcommunicatie? Ze beweren dat ze hun ervaring en kennis over kunnen brengen in hun werk voor de klant. De persoonlijke benadering ondersteunt hun hierin, ze kunnen erop toezien dat de huisstijl van klanten wordt veranderd en wordt bijgehouden. Ze beheren het hele proces zodat het soepel verloopt voor de klant.
- In welke media adverteren ze en wanneer doen ze dat? De website is hun middel om zich zelf bij de doelgroep te profileren en bekend te maken. De website moet helemaal doorgelezen worden alvorens te weten wat ze tot hun activiteiten rekenen. Ze hebben een corporate brochure en verschillende advertenties en persberichten.
- Hoe groot is hun communicatiebudget? Het is niet duidelijk wat het budget is, ze adverteren maar af en toe en werken verder alleen met de website als medium om informatie bij de doelgroep te krijgen. Ze hebben wel een communicatiebureau ingeschakeld om een nieuwe marketingstrategie te bepalen, dus ze hebben wel een redelijk budget.
- Welke communicatie instrumenten gebruiken ze? De website is de belangrijkste bron van communicatie, ze gebruiken deze website voornamelijk voor het informeren van de doelgroep. Of ze ook aan actief relatiebeheer doen is niet duidelijk. Ze hebben nog een nieuwsbrief en een corporate brochure en verschillende advertenties en persberichten.

Sterktes	Zwaktes
Voldoende kennis is huis en specialisten	Onoverzichtelijke website
Veel ervaring	Weinig bekend over de kosten
Sterke financiële basis door partners	
Uitgebreid portfolio, veel klanten	

T.I.M.E.

“time Een dienstverlenende onderneming met gevoel voor verregaande service. Als technisch adviesbureau leggen wij ons toe op de ontwikkeling en begeleiding tijdens productieprocessen en het beheer van installaties. Het kwaliteitsdenken loopt als een rode draad door onze dienstverlening..”¹⁹

- Op welke voor de consument belangrijke punten onderscheid Time zich (positionering)? Time hanteert een duidelijk boodschap. Creativiteit en procesbeheersing door kosten- en tijdbesparend te werk te gaan. Het is de ambitie van Time om verwachtingen te overtreffen. Kosten en tijd worden bespaard.
- Wat is hun prijsstrategie? Time hanteert duidelijk een no nonsense prijsstrategie. Ze hebben het vaak over goede prijs kwaliteit verhouding en beweren dit ook in alle producten en diensten door te voeren. Ze hebben geen dubbele agenda's of belangen, dus eerlijkheid en transparantie zijn geboden.
- Welke marketingcommunicatiestrategie heeft Time? Er is niet echt een duidelijke strategie te zien bij TIME. Hun boodschap is niet heel duidelijk gericht op een doelgroep. Het is eigenlijk alleen de website die informatie verschaft.
- Welke claims en argumenten hanteren ze in hun marketingcommunicatie? “Onze adviezen zijn daarom altijd objectief en bieden een optimale oplossing voor uw vraagstelling. Het is onze ambitie om verwachtingen te overtreffen. En vooral tijd en kosten worden bespaard voor de klanten.”
- In welke media adverteren ze en wanneer doen ze dat? Ze hebben alleen de website als communicatiemiddel en ze maken gebruik van nieuwsbrieven. Die zijn echter al redelijk gedateerd en hebben de laatste jaren geen aandacht meer gehad. Vakbladen als Sign magazine heeft zo nu en dan ook een advertentie van Time erin staan.
- Hoe groot is hun communicatiebudget? Het budget is onbekend, het is wel duidelijk dat het niet groot is. Er is weinig communicatie anders dan de website. De website ziet er redelijk amateuristisch uit waardoor het lijkt alsof het weinig heeft gekost. Er zijn verder geen middelen bekend.
- Welke communicatie instrumenten gebruiken ze? Ze hebben een nieuwsbrief en zullen die verspreiden onder klanten en geïnteresseerden, verder hebben ze alleen de website als communicatie instrument. De advertenties in de Sign magazine zijn ook instrumenten die ze gebruiken om hun naamsbekendheid te versterken.

Sterktes	Zwaktes
onafhankelijk	Beperkte communicatie
Technologisch ontwikkeld, signportal	Geen duidelijke visie en positionering
Veelzijdigheid diensten	
Goede positie in de markt	

¹⁹ Bron: <http://www.time-nl.com/2overtime.htm> geraadpleegd op 21-3-11

Bijlage 7 Marketingcommunicatiestrategie toelichting

Een positieve boodschap, positieve recensies en recommendations worden al gauw een positieve Word of Mouth.

Wanneer je een netwerk wil opbouwen en onderhouden op LinkedIn, zal dat actief moeten worden gedaan en zal er structureel tijd aan moeten worden besteed. Dan is natuurlijk de grote vraag, hoe moet ik dat doen?

Een aantal tips om goed netwerk op te bouwen en te onderhouden:



- Lid worden van een 'group' op LinkedIn zorgt ervoor dat je jezelf profileert. Je toont je interesses en/of expertise en kan hierover in de 'group' discussiëren met anderen. Je deelt informatie en zorgt voor interactie tussen de leden. Op deze manier breidt je je netwerk uit.
- Een recommendation is een 'goedgekeurd door' stempel binnen LinkedIn. Hiermee kan iemand binnen je virtuele zakelijke netwerk aangeven dat je goed werk hebt geleverd. Hoe meer recommendations, hoe beter de positieve aandacht voor Licht&Reclame zal zijn. Licht&Reclame kan de tevreden klanten het beste actief vragen om een recommendation op LinkedIn te zetten. Uit meerdere bronnen blijkt dit veel respons op te leveren, zie bronnen ²⁰ en ²¹.

Daarnaast is het belangrijk dat dit netwerk wordt onderhouden, dit kan op o.a. de volgende manieren. Wat wel altijd in gedachte gehouden moet worden is het feit dat je het belangeloos moet doen, pas dan werkt het in je voordeel. **'Oprechtheid en eerlijkheid zijn erg belangrijke eigenschappen in netwerken. Offline en Online'**

- Introduceer twee van je LinkedIn contacten bij elkaar. Verreweg de beste netwerkactie die je maar kunt doen. Het kost niets en vraagt maar een klein beetje van je tijd. Voor je beide contacten kunnen de resultaten gigantisch zijn.
- Schrijf een Recommendation voor je contacten en suggereer in Answers die je geeft één van je contacten als een expert. Zo doe je een contact een dienst en kom je in een goed daglicht te staan.
- Suggereer interessante LinkedIn Groups aan je contacten en meld aan je contacten als er in Answers of in een Discussion een vraag op het gebied van hun expertise is.
- Meld aan je contacten als er op LinkedIn of elders voor hen interessante evenementen worden gepost. Door dit te melden in een Discussion in een Group kan je meerdere mensen tegelijkertijd op de hoogte brengen en je eigen zichtbaarheid vergroten.

Bellegheem (2010) beschrijft hoe je als bedrijf zelf het gesprek moeten leiden met de klant. En vooral niet vergeten te integreren, offline en online moeten hand in hand gaan, dan zijn sterke synergieën mogelijk.²² Licht&Reclame kan op dit vlak enorm verbeteren. De directeur, verantwoordelijke voor nieuwe klanten, kan geleidelijk zorgen voor een positieve Word Of Mouth over Licht&Reclame. Dit is niet alleen de taak van de directeur maar van alle werknemers. Het is een collectieve taak van het bedrijf om dit veranderingsproces te doorlopen. Door actief te worden op LinkedIn, waar een groot deel van de doelgroep zich ook bevindt, wordt

²⁰ bron: Chris Brogan - Elements of a good LinkedIn recommendation. Geraadpleegd op 17 april. <http://www.chrisbrogan.com/elements-of-a-good-linkedin-recommendation/>

²¹ bron: Bart van Emden & John Koster - Kletsende klanten als b-2-b marketingstrategie. Geraadpleegd op 17 april http://www.vanemdenmc.nl/bestanden/Kletsende_klanten_als_b-to-b_marketingstrategie.pdf

²² Bron: Conversation Manager, Bellegheem 2010

het mogelijk jezelf en het bedrijf zichtbaar te maken voor geïnteresseerden. Een positieve boodschap, positieve recensies en recommendations worden al gauw een positieve Word of Mouth.