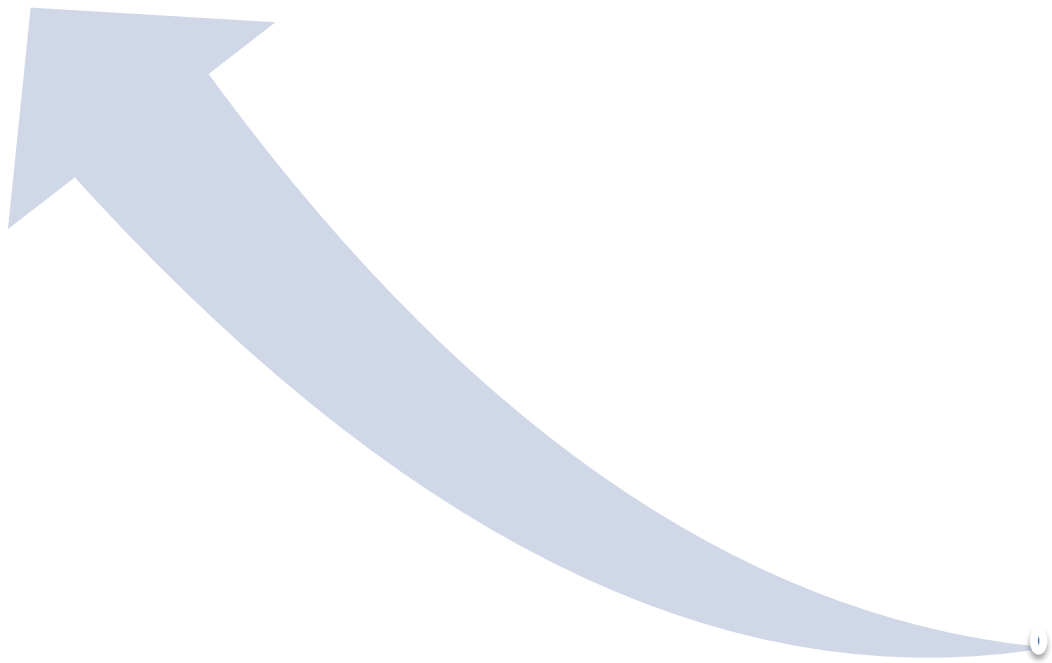


Licht  Reclame Sign
Consultants bv



Van stilstand naar groei

Hoe communicatie een bedrijf in beweging kan brengen

Colofon

Auteur:	Pim Bes Smalle Haven 7g 5611 EH Eindhoven pimb@hotmai.com p.bes@fontys.nl
Studierichting:	Communicatie voltijd
Onderwijsinstelling:	Fontys Hogeschool Communicatie Rachelsmolen 1 5612 MA Eindhoven R4 0877 877 200
Afstudeerperiode:	7 februari 2011 – 7 juni 2011
Titel afstudeerverslag:	Van stilstand naar groei
Organisatie:	Licht&Reclame Sign Consultants bv Bastion 30 5509 MJ Veldhoven
Organisatiebegeleider:	Serge de Vries (bedrijfsleider)
Begeleidend docent:	Wil Michels, docent Fontys Hogeschool Communicatie te Eindhoven
Plaats & datum:	Eindhoven, 8 augustus 2011



Voorwoord

Ik ben Pim Bes, student op de Fontys Hogeschool in Eindhoven. Mijn studierichting is Communicatie en in mijn vierde en laatste schooljaar heb ik een afstudeeropdracht uitgevoerd voor Licht&Reclame Sign Consultants bv (verder in het rapport Licht&Reclame genoemd). Het resultaat is deze scriptie.

In de periode van 7 februari 2011 tot en met 7 juni 2011 heb ik op het stageadres in Veldhoven, op school en thuis gewerkt aan mijn onderzoek en scriptie. Ik heb het onderzoek gedaan naar aanleiding van het verzoek van Ton van der Schoot (directeur Licht&Reclame) en Serge de Vries (bedrijfsleider Licht&Reclame) om meer duidelijkheid te krijgen over hun positie in de markt en hoe deze versterkt kan worden.

Tijdens het onderzoek heb ik gemerkt hoe moeilijk het is om als student informatie los te krijgen bij grote, meestal internationaal georiënteerde organisaties. Dit heeft mijn onderzoek niet belemmerd, maar juist meer waarde gegeven. De verkregen informatie ligt tenslotte niet zomaar voor het oprapen.

Ik hoop dat met mijn scriptie Licht&Reclame de juiste richting in kan sturen. Door mijn advies kan Licht&Reclame de komende periode een nieuwe strategie volgen die, mits consequent gehandhaafd, het bedrijf een nieuwe impuls kan geven.

Ik wil graag nog van deze mogelijkheid gebruik maken om mijn stagebegeleider Serge de Vries te bedanken voor zijn steun de afgelopen vier maanden. Ook mijn stagedocent Wil Michels heeft mij af en toe de juiste vragen gesteld die nodig waren om scherp te blijven.

Veel leesplezier!

Management summary

In deze management summary zijn de belangrijkste keuzes met betrekking tot de strategie beschreven. Het plan bestaat uit de doelgroepomschrijving, gevolgd door de interne en externe analyse, marketingcommunicatieplan en strategiekeuze.

Aanleiding

De aanleiding van de opdracht is het verzoek van Licht&Reclame om een nieuwe communicatiestrategie te ontwikkelen. Het bedrijf wil de komende jaren groeien en zo het risico spreiden. Via een marketingcommunicatieplan dient dit vraagstuk te worden aangepakt.

Probleemstelling

Welke marketingcommunicatiestrategie is het meest geschikt voor Licht&Reclame om de positie in de markt te versterken en geeft mogelijkheid tot groei van het bedrijf?

Doelgroep

De doelgroep van Licht&Reclame zijn nationale of internationale organisaties met minimaal 15 vestigingen die de lichtreclame gecentraliseerd aansturen. Ze zijn makkelijk in te delen in sectoren als, automotive, finance, retail, food, transport etc.

Analyse

Licht&Reclame Consulting BV is een lichtreclamebedrijf met acht werknemers in de branche signbedrijven. Het is een adviesbureau dat zich bezighoudt met het adviseren, uitvoeren en beheren van lichtreclame voor een variëteit aan klanten. Ze heeft aantal grote klanten als Toyota, Rabobank en Bavaria maar ook verschillende kleinere bedrijven waar ze voor werken. Licht&Reclame produceert zelf niks. Het bedrijf heeft een netwerk van producenten en monteurs van lichtreclame. Zij voeren dat werkt in opdracht van Licht&Reclame uit.

Het is een organistische organisatie met een flexibele opstelling van de werknemers en een platte structuur. Het organisatietype is een projectorganisatie/adhocratie, dit houdt in dat Licht&Reclame veelal in projecten werkt en de besturing berust op reactie en improvisatie. De communicatiestrategie wordt nu niet actief ingezet; de directeur zorgt voor nieuwe klanten door te netwerken. Dit hoeft geen verkeerde strategie te zijn, maar deze strategie is zeer arbeidsintensief. Dat laatste gedeelte is het probleem. Tijd en 'know-how' ontbreekt om deze strategie tot een succes te laten komen.

De concurrentie is niet zo groot als verwacht. Er is ruimte om naast concurrenten te werken. De bedreiging van kleine lichtreclame bedrijven valt mee en vormt voor Licht&Reclame geen directe bedreiging. De drie grootste concurrenten blijken qua positionering op andere kwaliteiten te focussen dan Licht&Reclame.

Het fieldresearch geeft aan dat de doelgroep van Licht&Reclame vooral opereert vanuit het hoofdkantoor. De criteria die zij stellen aan een lichtreclame bedrijf zijn:

Prijs/kwaliteit verhouding – levertijd en capaciteit – betrokkenheid bij het proces

De doelgroep is het best te bereiken via netwerken. Offline, met als ondersteuning online netwerken blijkt de meest effectieve manier om in contact te komen met potentiële klanten.

Strategie

Licht&Reclame moet zich onderscheiden in de markt. Het bedrijf is vooral in de praktische kant van lichtreclame erg sterk. Productie, montage en onderhoud behoren tot de beste kwaliteiten van Licht&Reclame. Qua positionering moet hier dan ook de focus liggen. Licht&Reclame dient zich te positioneren als 'Adequate adviseur en probleemoplosser'. Het onderhoud en beheer van lichtreclame is de specialiteit.

De communicatiestrategie voor Licht&Reclame wordt aangestuurd door het netwerken van de directeur Ton van der Schoot. Alle communicatiemiddelen ondersteunen deze strategie. Belangrijk bij de strategie voor Licht&Reclame is structuur en planning. Tijd is kostbaar en moeilijk vrij te maken, echter de strategie vergt veel aandacht en investering.

Er wordt gewerkt met een short-list van de contacten die het meeste potentie hebben voor Licht&Reclame. Zij zijn voor Licht&Reclame het belangrijkste omdat zij het meeste omzet potentie hebben en daarom interessant zijn. Er is een stappenplan geformuleerd waarin de 'high potentials' structureel benaderd worden.

De focus in de strategie ligt op fysieke contacten en offline communicatie. Online/digitale communicatie kan in de strategie alleen maar als ondersteunend worden gezien.

Inhoudsopgave

Voorwoord	3
Management summary	4
1. Inleiding	8
1.1 Licht&Reclame	8
1.2 Aanleiding	8
1.3 Onderzoeksvragen en methodes	9
2. Het onderzoek	10
3. Doelgroep	12
4. Theoretisch kader	15
5. Fieldresearch	19
5.1 Interne analyse	19
5.2 Externe analyse	23
5.3 Conclusie	30
6. Onderzoekresultaten	31
6.1 Onderzoeksvragen	31
6.2 Conclusie onderzoek	34
7. Inzichten onderzoek	35
8. Marketingcommunicatieplan	36
8.1 Visie en missie	36
8.2 Marketingcommunicatiedoelgroep	36
8.3 Positionering	37
8.4 Marketingcommunicatiedoelstellingen	38
8.5 Propositie	39
8.6 Marketingcommunicatiestrategie	40
8.6.1 De Algemene strategie	40
8.6.2 De online-strategie	45
8.6.3 Het stappenplan	46
Scriptie Licht&Reclame: Van stilstand naar groei.	6

8.7 Uitwerking middelen	47
8.8 Kritische noot.....	48
9. Literatuur.....	50

1. Inleiding

Mijn afstudeeropdracht voer ik uit voor Licht&Reclame. Licht&Reclame is een lichtreclame bedrijf dat zich richt op het 'ontzorgen' van de klant in het hele proces van lichtreclame, van ontwerp tot uitvoering en van montage tot onderhoud.

Het rapport is opgedeeld in verschillende delen, te beginnen met de analyse waarin ik inzicht geef in de organisatie, de markt en concurrenten van Licht&Reclame. Vervolgens komt de doelgroepbeschrijving en het deskresearch met daaropvolgend de uitkomsten en conclusies van het fieldresearch. Uiteindelijk zal in het marketingcommunicatieplan de doorvertaling van het deskresearch en fieldresearch naar een positionering en communicatie advies centraal staan.

Allereerst wordt wat verteld over het bedrijf, de aanleiding en de reden van de opdracht. In het tweede deel van dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe het onderzoek uitgevoerd wordt en welke onderzoeksmethodes gebruikt worden.

1.1 Licht&Reclame

Licht&Reclame is een lichtreclamebedrijf dat rond 1990 is opgericht. Met als eerste grote klant ABN-AMRO ging het bedrijf goed van start, 10 jaar later in het jaar 2000 heeft Ton van der Schoot het bedrijf overgenomen en is sindsdien directeur van het bedrijf. Op de dag van vandaag zijn er acht mensen in dienst. Het is een lichtreclame adviesbureau dat zich bezighoudt met het adviseren, uitvoeren en beheren van lichtreclame voor verschillende klanten. Het bedrijf produceert niks zelf, maar besteedt alles uit. Licht&Reclame levert enkel een dienst. Het bedrijf heeft aantal grote klanten als Toyota, Rabobank en Bavaria en een aantal kleinere klanten vergen wat minder aandacht. Volgens de directeur en bedrijfsleider zit de kracht zit in de service die het bedrijf de klant biedt, het volledig ontzorgen van de klant in het proces van lichtreclame is het sterkste punt van Licht&Reclame.¹

Aan de hand van een marktonderzoek en concurrentieanalyse heb ik deze probleemstelling kunnen beantwoorden en doorvertaald in een helder communicatieadvies. Licht&Reclame kan door dit advies op te volgen een sterkere positie in de markt innemen en zo stappen te maken naar de gewenste groei van de organisatie.

1.2 Aanleiding

Licht&Reclame is te categoriseren in de sector 'signbedrijven'. Er vindt momenteel een transformatie in de sector plaats. Er komen steeds meer kleine bedrijven in de sector die ervoor zorgen dat het aanbod van diensten zich uitbreidt en vaak ook tegen een lagere prijs.² Licht&Reclame positioneert zich in een andere klasse en concentreert zich op kwaliteit en service boven de prijs. Licht&Reclame wil de positie in de markt versterken zodat het risico gespreid wordt en het bedrijf niet zo afhankelijk is van de klanten die ze nu hebben.

Licht&Reclame heeft nu een klein klantenbestand van tien klanten waarvan de top drie voor ± 80% van de omzet zorgt. Als er een van die klanten weg zou vallen, zou het betekenen dat ze moeten saneren. Het risico is dus niet goed gespreid over de klanten. Het doel is om er vier á vijf nieuwe klanten bij te krijgen om minder afhankelijk te zijn en zo de positie in de markt te versterken.

1 bron: Interview met Ton van der Schoot (directeur) en Serge de Vries (bedrijfsleider) Licht&Reclame Bijlage 4

2 bron: Interview met Ton van der Schoot (directeur) en Serge de Vries (bedrijfsleider) Licht&Reclame Bijlage 4

1.3 Onderzoeksvragen en methodes

In onderstaand deel wordt duidelijk wat de doelstelling is en de probleemstelling wordt nader toegelicht. Ook ga ik dieper in op de onderzoeksvragen en de wijze waarop ik informatie wil verkrijgen.

Doel: Licht&Reclame wil de komende jaren hun positie in de markt versterken door te groeien met vier á vijf nieuwe grote klanten, deze scriptie heeft als doel Licht&Reclame te adviseren op communicatiestrategisch niveau om de groei te kunnen bewerkstelligen.

Probleemstelling: Welke marketingcommunicatiestrategie is het meest geschikt voor Licht&Reclame om de positie in de markt te versterken en geeft mogelijkheid tot groei van het bedrijf?

Onderzoeksvraag: Wat, met wie en hoe moet Licht&Reclame communiceren om te kunnen groeien en zo hun positie in de markt te versterken?

Om een antwoord te kunnen geven op de onderzoeksvraag zijn onderstaande deelvragen geformuleerd m.b.t. tot de organisatie, doelgroep, branche en concurrenten.

Organisatie

- Hoe ziet de organisatie eruit, wie is Licht&Reclame?
- Wat zijn de organisatiedoelstellingen en marketingcommunicatiedoelstellingen van Licht&Reclame?
- Hoe is het huidige netwerk van Licht&Reclame opgebouwd en hoe onderhoudt het bedrijf dit?
- Hoe en wat communiceert Licht&Reclame nu met de markt en met haar potentiële en huidige opdrachtgevers?
- Hoe positioneert Licht&Reclame zich nu?
- Welke positionering is voor Licht&Reclame het meest effectief ter ondersteuning van de marketingcommunicatiestrategie?

Doelgroep

- Hoe ziet de doelgroep van Licht & Reclame eruit?
- Hoe is deze doelgroep te segmenteren?
- Hoe is deze doelgroep te bereiken?
- Op welke behoeftes moet Licht&Reclame in spelen?
- Hoe kan Licht&Reclame het beslissingsproces bij klanten beïnvloeden?
- Welke criteria hanteren klanten en potentiële klanten bij het zoeken naar lichtreclame bedrijven

Branche

- In welke branche begeeft Licht & Reclame zich en hoe ziet deze eruit?
- Hoe heeft de branche zich ontwikkeld de afgelopen jaren en hoe is het vooruitzicht?
- Wat is de huidige marktpositie van Licht&Reclame?
- Zijn er trends en ontwikkelingen waar Licht&Reclame op in kan spelen?
- Wat is de rol van communicatie in deze branche? Wat kan Licht&Reclame er van verwachten?

Concurrenten

- Wat zijn de belangrijkste concurrenten van Licht & Reclame?
- Hoe communiceren concurrenten met de markt?
- Wat onderscheidt Licht & Reclame van hun concurrenten? Sterke en zwakke punten, wat zijn hun USP's?

2. Het onderzoek

Uitvoering

Fase 1.

In fase één is deskresearch de belangrijkste bron van informatie om te oriënteren op het onderwerp. Literatuur, internetbronnen, artikelen en publicaties worden onderzocht en mede door deze informatie wordt een theoretisch kader opgesteld dat het onderzoeksproces kan sturen. Ook wordt in deze fase het concurrentieonderzoek uitgevoerd. De drie belangrijkste concurrenten van Licht&Reclame (samen met Serge de Vries bepaald) worden op verschillende facetten geanalyseerd en vergeleken met Licht&Reclame.

Fase 2.

In fase twee wordt het fieldresearch uitgevoerd. De kwalitatieve onderzoeksmethode in de vorm van (telefonische) interviews wordt gebruikt om informatie te achterhalen. In samenwerking met Serge de Vries (bedrijfsleider) zijn er lijsten met potentiële klanten opgesteld voor twee sectoren, namelijk 'Finance' en 'Automotive'. De bedrijven die op de lijsten staan worden betrokken in het onderzoek. (bijlage 1)

De organisaties op deze lijsten zullen de basis zijn voor het fieldresearch, ze worden benaderd met de vraag of ze mee willen werken aan het onderzoek. In de sector 'Automotive' gaat het om 22 organisaties en in de sector 'Finance' om ongeveer 20 organisaties. De interviews hebben als doel om inzicht te krijgen in welke criteria de organisaties hanteren bij het zoeken naar een lichtreclame bedrijf. Deze informatie is zeer bruikbaar bij het formuleren van een communicatiestrategie voor Licht&Reclame.

Fase 3.

In fase drie worden de gegevens, verkregen uit het onderzoek, verwerkt en geïnterpreteerd tot verschillende conclusies. Deze conclusies worden meegenomen bij het formuleren van het advies.

Onderbouwing

Deskresearch

Om te oriënteren op de opdracht, de organisatie, de markt, de concurrenten, de branche en de omgeving zal in eerste instantie deskresearch worden uitgevoerd. Met literaire bronnen van verschillende schrijvers, internetbronnen, artikelen en publicaties ontstaat er een theoretisch kader. Dit kader helpt om de opdracht af te bakenen en het fieldresearch de juiste richting in te sturen. Alle informatie wordt meegenomen in de scriptie en zal in voetnoten en bronvermeldingen worden weergegeven waar de theorie ondersteunend is. Hierna zal de volgende fase, het fieldresearch, van start gaan.

Fieldresearch

Het fieldresearch vindt plaats in de vorm van (telefonische) interviews. Deze worden afgenomen bij klanten en potentiële klanten. Het doel is om meer zicht te krijgen op de criteria die grote organisaties met veel vestigingen hanteren bij het zoeken naar een lichtreclame bedrijf. Ook wordt er onderzocht hoe ze het proces van aankoop tot onderhoud georganiseerd hebben. Dit is een kwalitatieve vorm van onderzoeken en voor dit onderzoek de juiste methode, omdat het niet gaat om percentages of aantallen maar om achterliggende informatie. Deze informatie moet geïnterpreteerd worden en hierop kan het advies worden gebaseerd. Ook worden de directeur en de bedrijfsleider geïnterviewd over de doelen en strategieën die de organisatie hanteert en nastreeft.

In overleg met Serge de Vries (bedrijfsleider) en Wil Michels (stagedocent) worden in het onderzoek eerst de organisaties uit de sector 'automotive' benaderd. Deze sector bestaat uit importeurs van automerken. In tegenstelling tot banken en verzekeraars in de sector 'finance' wordt meer medewerking verwacht van de organisaties in de sector 'automotive', dit is achteraf ook gebleken uit de respons van het fieldresearch. De keuze om deze sector eerst te betrekken in het onderzoek is dan ook op deze verwachting gebaseerd.

Lichtreclame is voor autodealers belangrijk omdat op iedere vestiging de merknaam groot en krachtig aanwezig is. Licht&Reclame wil hen duidelijk maken dat zij de beste partij zijn om dit in beheer te nemen voor de dealers. Hetzelfde geldt voor banken en verzekeraars in de sector 'finance', ook zij zijn gebaat bij een nette visuele uitstraling op de vestigingen.

Een ander belangrijk feit is dat in deze sectoren het budget voor lichtreclame vrij groot is. Er wordt veel geld vrij gemaakt voor de visuele uitstraling van het bedrijf, dus ook voor lichtreclame. Mede hierdoor zijn deze sectoren zo aantrekkelijk voor Licht&Reclame.

Automotive

De importeurs in de 'automotive' sector zijn vrij duidelijk en afgebakend. Er is namelijk overzichtelijke informatie te vinden over de importeurs van automerken die in Nederland verkocht worden;

Toyota – Suzuki – Honda - Alfa Romeo – Opel – Mercedes – BMW – Skoda – Lexus – Fiat – Peugeot – Renault – Dacia – Nissan – Saab – Chevrolet – Volvo – Seat – Volkswagen – Audi – Ford – Citroen – Mitsubishi – Mazda

Finance

De andere sector die ik in het onderzoek betrek is 'Finance'. Deze bestaat uit banken en verzekeraars. Ook hier is interesse in de grote organisaties met veel vestigingen. Een selectie van deze organisaties ziet er als volgt uit;

Banken ABN Amro – AEGON Bank – Allianz – Delta Lloyd – Friesland Bank – ING Bank – Nationale Nederlanden – Rabobank – SNS Bank – Staalbankiers

Verzekeraars Avéro Achmea – Azivo – IZA Zorgverzekeraar – Turien & Co – CZ – Univé – Menzis – VGZ – Zilveren Kruis Achmea – Zorg en Zekerheid – Zorgverzekeraar UMC

Bovenstaande organisaties worden alle meegenomen in het fieldresearch, de informatie die zij geven staat aan de basis van de communicatiestrategie en organisatiepositionering.

3. Doelgroep

Theoretisch kan de doelgroep met verschillende methodes geanalyseerd worden. In dit hoofdstuk komen twee methodes aan bod. De domeinspecifieke beschrijving van een doelgroep (Floor en van Raaij 2009) en de klantenpiramide van Curry (2006).

3.1 Doelgroepomschrijving

- Hoe ziet de doelgroep van Licht & Reclame eruit?
- Hoe is deze doelgroep te segmenteren?

De doelgroep van Licht&Reclame bestaat uit organisaties met veel 'outlets' (vestigingen) in Nederland. Er zijn natuurlijk enorm veel bedrijven die aan deze omschrijving voldoen, maar om het overzichtelijk te houden zijn ze op te delen in sectoren. Zo zijn er de sectoren retail, finance, zakelijke dienstverlening, zorg, transport, automotive en nog velen meer. Ik heb me voor dit onderzoek gericht op twee sectoren binnen die doelgroep, namelijk 'finance' en 'automotive'. De resultaten van het onderzoek hebben alleen betrekking op organisaties binnen deze twee sectoren.

Echter de organisaties die betrokken zijn bij het onderzoek uit de sectoren Finance en Automotive zijn een goede indicatie voor de gehele doelgroep van Licht&Reclame.

3.2 Domeinspecifiek (productrelatie) niveau

Het segmenteren van de doelgroep op productrelatie niveau houdt in dat er wordt bekeken wat de relatie is die de doelgroep heeft met het product of dienst. Zijn ze betrokken? Is de behoefte groot? Het gebruik van het product en de betrokkenheid bij het merk. Onderstaand zijn vier soorten relaties onderscheiden van elkaar.

Betrokkenheid bij het product

De doelgroep kent een hoge betrokkenheid bij het product/dienst dat Licht&Reclame levert. Het zijn vaak grote bedragen en dat gaat gepaard met veel aandacht en meerdere personen die er bij betrokken zijn. De beslissingen worden genomen nadat er goed overleg is geweest over de kosten, levertijd en de kwaliteit van het product of dienst. Het is een cognitieve betrokkenheid, dat wil zeggen dat er behoefte is aan kennis over het product of dienst.

Informationeel of transformationeel

De behoefte van de doelgroep van Licht&Reclame bestaat uit functionele en dus informatiele eigenschappen van producten en diensten. De communicatie zou zich dus moeten richten op transformationele en psychosociale eigenschappen van het product of dienst die Licht&Reclame levert.

Mate van gebruik

Het liefst ziet Licht&Reclame 'zware gebruikers', klanten met minimaal 15 vestigingen die veel gebruik maken van de service van Licht&Reclame. Echter huidige klanten die zware gebruikers zijn hebben een andere benadering nodig dan nieuwe klanten. Licht&Reclame wil nu een communicatiestrategie waarbij nieuwe klanten aangetrokken worden, die zware gebruikers zijn. Hierin schuilt dus de uitdaging.

Betrokkenheid bij het merk

De betrokkenheid bij het merk is niet heel groot, maar de betrokkenheid speelt een rol. Overstappen naar een ander bedrijf voor het onderhoud van de lichtreclame brengt veel rompslomp met zich mee. Tekeningen,

Scriptie Licht&Reclame: Van stilstand naar groei.



contacten met gemeentes en databases moeten allemaal overgeheveld worden. Anderzijds zijn ze wel bereid over te stappen als een andere leverancier betere voorwaarden heeft, de merkloyaliteit is niet heel hoog.

Sector Automotive

De organisaties in de sector automotive zijn te typeren als top-down organisaties waarbij men door een aantal niveaus steeds verantwoording moet afleggen aan een hoger niveau. Het beleid wordt Europees bepaald en de toepassing daarvan landelijk. Iedere dealer/vestiging moet verantwoording afleggen aan het hoofdkantoor in Nederland. Het hoofdkantoor van Nederland moet weer verantwoording afleggen aan het Europees hoofdkantoor. Zo ontstaat er een top-down organisatie waarbij de lijnen lang zijn en het contact tijdrovend is tussen de niveaus. Een belangrijke taak van het Nederlandse hoofdkantoor is erop toezien dat de huisstijl bij alle vestigingen gelijk is, en zij controleren het budget voor de visuele uitstraling.

De macht ligt bij het Europese hoofdkantoor waar de beleidsvorming plaatsvindt. Hierna volgt het landelijke hoofdkantoor en uiteindelijk de dealers. Dealers hebben dus vrijwel geen inspraak in de uitstraling van hun vestiging. Zij zijn alleen in beeld bij de praktische toepassing, zoals op waar op de gevel wordt de lichtreclame geplaatst en als er een storing is nemen zij contact op met de monteur.

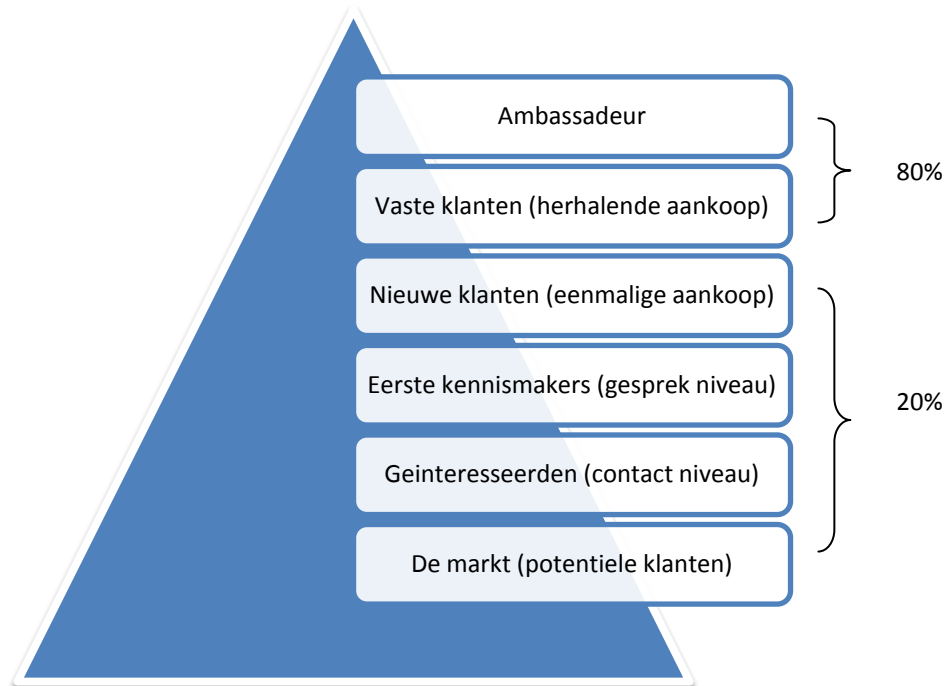


Sector Finance

Organisaties in de sector hebben ook de maken met een sterke top-down structuur. De beslissingen over lichtreclame worden op een hoog niveau in het bedrijf genomen en er dient verantwoording te worden afgelegd voor het budget. Specifieke informatie over dit proces ontbreekt wegens het in mindere mate meewerken van de finance organisaties die betrokken zijn bij het fieldresearch.

3.3 Klanten piramide van Curry

Licht&Reclame zit in de business to businessmarkt, in deze markt heeft klantentrouw en gebruik van het product een andere betekenis dan in de business to consumermarkt. De klantenpiramide van Curry³ laat zien hoe de rollen verdeeld zijn bij de klantengroepen van Licht&Reclame.



Er zijn verschillende niveaus zichtbaar in de piramide, van potentiële klanten tot ambassadeurs. Waar het om gaat is om het onderste niveau hoger in de piramide krijgen. Allereerst moet de doelgroep duidelijk geformuleerd zijn voordat je de strategie gaat bepalen. En de strategie moet zich richten op hoe de klantengroepen hoger in de piramide 'gestuwd' kunnen worden, hoe hoger de klant in de piramide hoe meer omzet mogelijk is. Maar op de eerste plaats is het van belang om de potentiële klanten in kaart te brengen. Waar bevinden ze zich en hoe zijn ze te bereiken zijn, daarvoor dient het fieldresearch.

Bron: Mastenbroek, J. van, Persie, M. van, Rijnja, G. & Vries, B. de (2004). *Public relations de communicatie van organisaties*, (5^e druk)
Alphen aan de Rijn: Kluwer

4. Theoretisch kader

In het theoretisch kader ga ik dieper in op theorieën en informatie die andere auteurs al eerder over dit onderwerp hebben geschreven. De probleemstelling heeft betrekking op business to business marketingcommunicatie, het proces van in een DMU (Decision Making Unit) en netwerken (CRM). (Volledige uitwerking in bijlage 2)

4.1 Rol van communicatie

In deze scriptie wordt de rol van communicatie beperkt tot de strategie en middelen. Puur theoretisch gezien gaat communicatie veel verder dan dat. Een pand, de telefoniste, het briefpapier, kleding en bedrijfsauto kan ook worden gezien als communicatie. Het heeft tenslotte invloed op de perceptie van de persoon die het waarneemt. Dit is echter puur theoretisch en neigt eerder naar de filosofische kant van communicatie dan naar de praktische kant. Licht&Reclame heeft meer baat bij een praktische benadering van communicatie.

4.2 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.”⁴ Licht&Reclame is actief in deze sector en daarom is het relevant om te weten hoe deze sector werkt en wat ontwikkelingen hierin zijn.

Karakteristieken B2B markt

Vraag: De vraag in de b2b markt is indirect afgeleid van de consumenten. Bijvoorbeeld, onlangs in de Fortis bank gefuseerd met ABN AMRO. De naam Fortis Bank is geleidelijk aan verdwenen en de Fortis gebouwen werden omgetoverd tot ABN gebouwen.

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.

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.

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. De traditionele marketingmix werkt niet in de B2B markt. Onderstaande tabel geeft aan welke vier P's wél werken voor een B2B organisatie.

Traditionele mix	B2B mix
Product	Product
Prijs	Prijs
Plaats	Propositie
Promotie	Partners

⁴ Bron: internetpublicatie <http://www.advittel.com/FAQ.htm> geraadpleegd op 14-2-11
Scriptie Licht&Reclame: Van stilstand naar groei.

Trends en ontwikkelingen:

“Het is een statistisch feit dat B2B kopers vaker potentiële leveranciers vinden dan andersom”.⁵ Dit houdt dus in dat er een verschuiving is opgetreden van het initiatief, dat ligt nu bij de ontvanger i.p.v. de zender. 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. Enkele cijfers uit een Amerikaans onderzoek uit 2010 dat bij 100 b2b bedrijven is afgenomen⁶:

-
- **78% begon met het verzamelen van informele informatie online**

 - **59 % raadpleegde anderen die dezelfde uitdaging hadden**

 - **48% volgde gesprekken over het onderwerp op social media websites**

 - **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 directer⁷.

4.3 DMU (Decision Making Unit)

Koopprocessen in organisaties zijn complexe processen waarbij altijd meer dan één persoon betrokken is. Deze groep wordt aangeduid als Decision Making Unit (DMU). Binnen de DMU zijn verschillende functies en rollen te verdelen⁸.

Invloed: Wie heeft er belang bij de geboden dienst? Wordt de positie van de beslisser(s) positief of negatief beïnvloed door de aankoop. Bij invloed hoort ook macht; variërend van formele macht tot informele macht.

Perceptie: De leden van de DMU hebben persoonlijke en zakelijke percepties t.o.v. leveranciers en producten/diensten. 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. De 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.⁹

⁵ Bron: <http://www.bhbmarketing.biz/10-tips-voor-het-boeien-van-potentiele-klanten.html> geraadpleegd op 15-2-2011

⁶ bron: <http://www.heuvelmarketing.com/inbound-marketing-blog/bid/46241/Business-to-business-communicatie-3-interessante-conclusies> geraadpleegd 10-2-11

⁷ 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.

⁸ Bron: Inkoop in strategisch perspectief, Prof. Dr. A.J. van Weele, zesde geheel herziene druk.

Scriptie Licht&Reclame: Van stilstand naar groei.

Rollen binnen een DMU

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.

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 bepaalde leverancier toeschrijft vanwege zijn goede ervaringen met deze leverancier.

De 'gatekeeper': Dit zijn functionarissen die de informatiestroom aan de andere leden van de DMU beheersen. 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. Echter met de komst van internet, sociale netwerken en allerlei andere hulpmiddelen om zelf informatie te zoeken heeft de rol van gatekeeper een deel van haar taak verloren. Informatie is makkelijker en vrij beschikbaar.

4.4 Positioneren

Positioneren is een begrip in marketingcommunicatie waarmee een organisatie, product of dienst bewust een plaats in het hoofd van de afnemer wil krijgen. Dit gebeurt vrijwel altijd ten opzichten van de concurrenten. Het gaat om het beeld dat de doelgroep van de organisatie, product of dienst heeft, of nog moet krijgen.

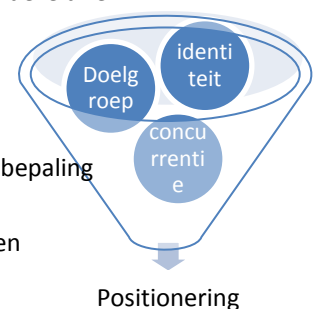
Er zijn tal van theoretici die er over geschreven hebben. Ik heb drie theorieën bestudeerd en gebruikt in mijn adviesplan voor Licht&Reclame. De eerste theorie van Riezebos (2009) beschrijft het volgende:

De positioneringstrategie wordt bepaald door drie verschillende aspecten (Riezebos 2009), de **identiteit van het merk, de doelgroep en de concurrenten**¹⁰.

Deze drie aspecten vormen het krachtenveld waar een bedrijf zich in bevindt. De match tussen deze drie aspecten resulteert in een positionering die werkt voor het bedrijf. Voor een MKB bedrijf als Licht&Reclame is het krachtenveld goed in kaart te brengen en kan dus helpen om een positionering te formuleren. In het marketingcommunicatieplan ga ik hier verder op in.

Een andere theorie van Porter (1980) heeft een aantal modellen die leidend waren in strategiebepaling en positionering voor bedrijven vanaf 1980. Concurrentiekrachtenmodel, generieke concurrentiestrategieën en het 'concept van de waardeketen'. Wanneer deze toegepast worden op een bedrijf ontstaat er een beeld van de omgeving en hoe een bedrijf zich strategisch moet gedragen in die omgeving.

De generieke strategieën van Porter (1980) zijn niet altijd even toepasbaar. Zo kan het volgen van één strategie leiden tot inflexibiliteit en een beperkt blikveld (Miller 1992).



⁹ 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/>

¹⁰ Bron: boek Positioneren van Riezebos en van der Grinten 2009,

Scriptie Licht&Reclame: Van stilstand naar groei.

'Mogelijkheden voor innovatieve strategie ontstaan niet uit steriele analyses en ellenlange berekeningen, ze ontstaan uit nieuwe ervaringen die tot nieuwe inzichten leiden' (Hamel 1997). Fieldresearch bij potentiële klanten kan een belangrijk nieuw inzicht opleveren dat de grondslag vormt van de nieuwe strategie.

Mintzberg (boek: Strategie Safari 2009)) geeft aan twijfels te hebben bij sommige van Porters beweringen over het feit dat strategie ontstaat door het toepassen van methodes. Mintzberg geeft echter aan dat dit waardevolle informatie op kan leveren maar heeft nog nooit gezien dat analyse tot een bruikbare strategie heeft geleid. Methoden maken geen strategieën, mensen maken strategieën.

Strategie is niet alleen een plan of idee, het is een manier van leven die niet alleen de positionering bepaald, maar ook wat en hoe het bedrijf gaat worden.¹¹

Porter (1980) heeft een meer wetenschappelijke benadering en bekijkt een positionering en strategie van een meer analytische kant. Positioneringstrategieën zijn generiek en veel voorkomend, het formuleren is een proces van selectie gebaseerd op analyse. Mintzberg (2009) spreekt dit deels tegen en meent dat analyse en methodes geen strategieën maken, maar dat mensen dit doen. Echter een combinatie van beide theorieën is ideaal, zonder analyse heb je geen informatie en zonder mens of gevoel mis je het inzicht.

Een combinatie van Porter (1980), Riezebos(2009) en Mintzberg(2009) is voor Licht&Reclame de juiste manier om tot een positionering te komen. De analyse van de markt, het bedrijf en de concurrenten in combinatie met het vaststellen van de doelgroep geven genoeg inzichten om een goede positionering te kunnen formuleren.

4.5 CRM

Customer Relationship Management is een strategie die de relatie met de klant als uitgangspunt heeft. Niet het product, prijs of het proces staat centraal, maar de klant neemt deze positie in. Het plannen van de relaties met de individuele klanten is het lastige stuk van CRM, het vergt veel inspanning van de organisatie in zijn geheel. CRM neemt traditionele marketing over, waar marketing zich op publieksgroepen richt en het zoeken naar de juiste afnemers, concentreert CRM zich op de propositie en de individuele relatie met de klant. Vooral in de b2b markt is dit dus van toepassing, waar de kwantiteit van de klant laag is en de kwaliteit hoog. Hiervoor dient de organisatie de klant goed te kennen.¹²

4.6 Word Of Mouth

Als een bedrijf de klant achter zich kan scharen is het de aller goedkoopste reclame voor een bedrijf. Er zijn 6 stappen die je als bedrijf kan nemen om Word of Mouth reclame te stimuleren en te managen.(Belleghem 2010):

- Jezelf afvragen: Wat wil ik bereiken?
- Luisteren en observeren.
- Ervaring, niet product, staat centraal.
- Activeer klanten.
- Een community creëren.
- Integratie is de beslissende sleutelfactor.

Belleghem beschrijft hoe je als bedrijf zelf het gesprek moeten leiden en vooral niet moet vergeten te integreren. Offline en online moeten hand in hand gaan, dan zijn er sterke synergieën mogelijk.¹³

¹¹ Bron: Mintzberg, H., Lampel, J. & Ahlstrand, B. (2009). *Strategie Safari* (2^e druk) Pearson Education Benelux B.V.

¹² Peelen, E. (2006) *Customer Relationship Management* (1^e druk) Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.

¹³ Bron: Belleghem, S. van, (2011) *Conversation Manager* (1^e druk) Culemborg: van Duuren Media

5. Fieldresearch

De analysefase geeft informatie over het onderzoek, verschillende deelvragen worden beantwoord en vormen een basis van informatie voor het advies. Met deze informatie kan de rest van het onderzoek uitgevoerd worden en ontstaat er een volledig beeld van de organisatie, de markt en concurrenten.

5.1 Interne analyse

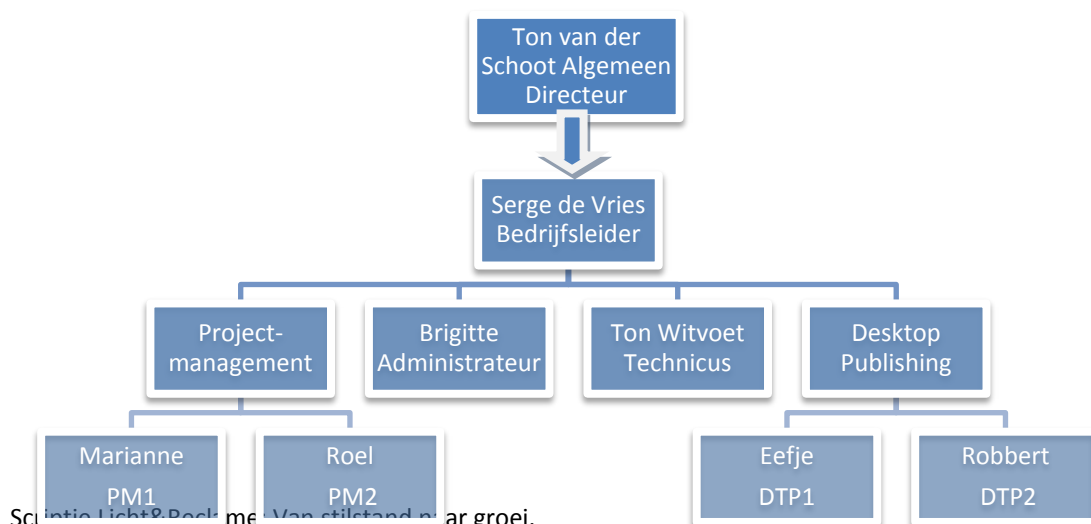
In dit hoofdstuk analyseer ik Licht&Reclame op organisatie niveau, zaken als structuur, leiderschapstijl, cultuur, strategie en organisatietype heb ik uitgelicht en beschreven. In dit gedeelte van het rapport beantwoord ik de volgende vragen;

- Hoe ziet de organisatie eruit, wie is Licht&Reclame?
- Wat zijn de organisatiedoelstellingen en marketing- en communicatiedoelstellingen van Licht&Reclame?
- Hoe is het huidige netwerk van Licht&Reclame opgebouwd en hoe onderhoudt het bedrijf dit?
- Hoe en wat communiceert Licht&Reclame nu met de markt en met haar potentiële en huidige opdrachtgevers?
- Hoe positioneert Licht&Reclame zich nu?

Organisatiebeschrijving

Licht&Reclame Consulting BV is een lichtreclamebedrijf met acht werknemers in de branche signbedrijven. Het is een adviesbureau dat zich bezighoudt met het adviseren, uitvoeren en beheren van lichtreclame voor een variëteit aan klanten. Ze heeft aantal grote klanten als Toyota, Rabobank en Bavaria maar ook verschillende kleinere bedrijven waar ze voor werken. Licht&Reclame produceert zelf niks. Zij hebben een netwerk van producenten en monteurs van lichtreclame die dat werk in opdracht van Licht&Reclame uitvoert. Voor iedere klant zoeken zij de beste partij uit.

De 'Mission Statement' is als volgt: "Licht&Reclame streeft ernaar een betrouwbare en kwalitatief hoogwaardige adviseur en projectmanager te zijn op het gebied van lichtreclame-uitingen. Onze professionaliteit zetten wij in ter verbetering van de uitstraling van onze klanten. Licht&Reclame wil een onafhankelijke en klantgerichte dienstverlener zijn. De diensten zijn gericht op ontwerp, advies, uitvoering en beheer". (bron: Website Licht&Reclame)



Organisatie

Het is een organistische organisatie met een flexibele opstelling van de werknemers en een platte structuur. De werknemers vormen een team die elkaar steunen en helpen waar nodig is, ze nemen werk van elkaar over en vullen elkaars werk aan. Alles wordt aangestuurd door de bedrijfsleider die tussen het personeel zit. De directeur zit in een kantoor en stuurt op zijn beurt de bedrijfsleider weer aan, dit gebeurt allemaal in een hele informele sfeer.

Het personeel helpt mee aan het succes van Licht&Reclame, er worden redelijk hoge eisen gesteld en de werknemers voldoen aan deze eisen. De kennis is aanwezig en is verspreid onder alle acht werknemers. Ieder heeft zijn eigen specialiteiten. Omdat er vaak persoonlijk contact is met de klant is het van belang dat alle medewerkers eenstemmig zijn over de visie en positionering van Licht&Reclame.

Organisatietype

Het organisatietype is een projectorganisatie/adhocratie, dit houdt in dat Licht&Reclame veelal in projecten werkt en de besturing berust op reactie en improvisatie. Dit komt doordat ze geregeld te maken hebben met problemen of zaken die direct aandacht nodig hebben. Dat vereist improvisatie en flexibiliteit, ook zijn de grenzen tussen de afdelingen vervaagd. Dit wordt veroorzaakt door de flexibele opstelling van de werknemers, er zijn geen zichtbare grenzen tussen functies of afdelingen.

Cultuurtype

Het cultuurtype is te kenmerken in de typologie van Handy¹⁴ als een 'taakcultuur', waar samenwerking en taakgerichtheid hoog in het vaandel staan. Dit wordt gestimuleerd door het feit dat alle werknemers bij elkaar zitten en zonder barrière met elkaar kunnen praten. De teamgerichte leiderschapstijl waarbij de bedrijfsleider erop toeziet dat er goed samengewerkt wordt, ondersteunt dit alleen maar. Ook bewaart de bedrijfsleider het overzicht en zorgt voor structuur in de samenwerking.

Ondernemerstrategie

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 klanten en potentiële klanten. Het ondernemingsdoel is niet vastgelegd maar informeel wel aanwezig. Het doel is om de komende jaren een autonome groei te bewerkstelligen en een aantal nieuwe klanten aan het klantenbestand toe te voegen.

Communicatiestrategie

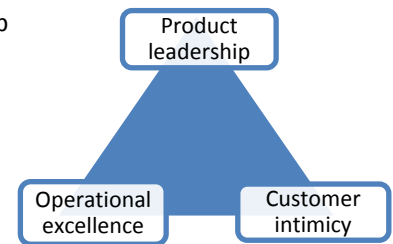
De *communicatiestrategie* van Licht&Reclame bestaat nu eigenlijk alleen uit het netwerken van de directeur. In de tijd dat het bedrijf bestaat heeft het een vaste klantenkring opgebouwd en daar profiteren ze nu nog van. De communicatiestrategie wordt niet actief ingezet; de directeur zorgt voor nieuwe klanten door te netwerken. Dit hoeft geen verkeerde strategie te zijn, maar deze strategie is zeer arbeidsintensief. Dat laatste gedeelte is het probleem. Tijd en 'know-how' ontbreekt om deze strategie tot een succes te laten komen.

¹⁴ Bron: Berings, D. & Steen, T. (2004) *Mens en organisaties* (2^e druk) Genk: de Boeck

Waardestrategie Treacy en Wiersema

De waardestrategie van Treacy en Wiersema kent drie waarden waar een organisatie zich op kan richten in hun ondernemingstrategie, namelijk ‘product leadership’ (productgericht), ‘operational excellence’ (procesgericht) en ‘customer intimacy’ (klantgericht). Het is van belang om je te richten op één waarde volgens Treacy en Wiersema waarbij de andere twee zeker niet uit het zicht mogen verdwijnen. Licht&Reclame richt zich nu op klanten en dus ‘customer intimacy’.

Treacy en Wiersema beschrijven de strategie die Licht&Reclame dient te volgen als “customer intimacy”.¹⁵ In onderstaand model is te lezen hoe Licht&Reclame deze strategie heeft omarmd en waarom juist deze strategie de juiste is voor het bedrijf.



Waardestrategie	Huidige niveau	Haalbaarheid uitblinken	Aansluiten bij ontwikkelingen
Operational excellence (prijsgericht)	Licht&Reclame kan hier niet mee concurreren omdat ze duurder zijn dan de gemiddelde concurrent.	Uitblinken wordt moeilijk, maar hier ligt ook niet de focus. Wel wordt er naar de klant gecommuniceerd dat het eerlijke prijzen zijn.	Moeilijk om te overzien, maar de trend is steeds goedkoper, de vraag is of de kwaliteit erop vooruitgaat. Dit kan bedreigend zijn.
Product leadership (product gericht)	Licht&Reclame werkt met de nieuwste producten en biedt deze ook aan de klant aan. Het is echter niet hun core business om innovatief te zijn.	Het kan zo zijn dat Licht&Reclame hier meer uit kan halen door dit duidelijker naar buiten te brengen. Bijvoorbeeld in huisstijl en klantcommunicatie.	Technische ontwikkelingen spelen een grote rol bijv. LED. Ook MVO ondernemen is een belangrijke pijler in de Lichtreclame. Licht&Reclame sluit zich hier nog niet helemaal bij aan. Dit kan interessant blijken.
Customer intimacy (klantgericht)	Licht&Reclame blinkt hierin uit. Het bedrijf is er om de klant volledig te ontzorgen. Betrokkenheid is de belangrijkste kernwaarde.	Betrokkenheid en volledige ontzorging kunnen ervoor zorgen dat dit het onderscheidende is van Licht&Reclame t.o.v. concurrenten.	Gemeentes stellen steeds meer eisen aan lichtreclame, Licht&Reclame neemt dit uit handen van de klant en sluit hier dus goed bij aan.

De twee andere strategieën mogen niet vergeten worden. Er is een zogenaamde ‘drempelwaarde’ waarmee een organisatie moet handelen in alle drie de strategieën om überhaupt succesvol te kunnen zijn of worden.

Een klantgerichte strategie past het beste bij Licht&Reclame omdat het een klein bedrijf is dat ervoor kiest om langdurige relaties met haar klanten aan te gaan.

¹⁵ Bron: Floor, J. & Raaij, W. van (2008) *Marketingcommunicatiestrategie* (5^e druk) Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.

Vakgroep Lichtreclame Uneto-VNI¹⁶

Licht&Reclame is aangesloten bij Vakgroep Lichtreclame Uneto-VNI, een organisatie die zich als overkoepelende organisatie bezighoudt met het verbeteren van de branche. Deze organisatie dient als een platform waar de aangesloten bedrijven kennis en kunde kunnen delen met elkaar. De vakgroep houdt de markt in de gaten en doet regelmatig marktonderzoek om de leden op de hoogte te houden van nieuwe ontwikkelingen. De 40 leden van de vakgroep bedienen 75% van de lichtreclamemarkt in Nederland en willen allen op een innovatieve wijze kwaliteitproducten ontwikkelen. Directeur van Licht&Reclame, Ton van der Schoot, zit in het vijf koppige bestuur van de vakgroep. Dit heeft natuurlijk voordelen, er is veel informatie beschikbaar over de markt en concurrentie. Echter wordt hier te weinig mee gedaan om er voordeel van te hebben op organisatie niveau.



Een uitgebreide versie van de interne analyse is in bijlage 3 te vinden.

¹⁶ Bron: internetpublicatie <http://lichtreclame.uneto-vni.nl/> geraadpleegd op 14-3-2011
Scriptie Licht&Reclame: Van stilstand naar groei.

5.2 Externe analyse

In de externe analyse wordt de omgeving van Licht&Reclame in kaart gebracht door een aantal actoren en factoren te benoemen en toe te lichten. Punten die onder de aandacht komen in dit hoofdstuk zijn, de markt, concurrenten en de positie van Licht&Reclame hierin. De omgeving speelt een zeer belangrijke rol in communicatie en is daarom samen met de interne analyse de basis van een goed communicatieplan. Door onderstaande deelvragen te beantwoorden kan ik deze omgeving overzichtelijk in kaart brengen.

- In welke branche begeeft Licht&Reclame zich en hoe ziet deze eruit?
- Hoe heeft de branche zich ontwikkeld de afgelopen jaren en hoe is het vooruitzicht?
- Wat is de huidige marktpositie van Licht&Reclame?
- Zijn er trends en ontwikkelingen waar Licht&Reclame op in kan spelen?
- Wat is de rol van communicatie in deze branche? Wat kan Licht&Reclame er van verwachten?
- Wat zijn de belangrijkste concurrenten van Licht&Reclame?
- Hoe communiceren concurrenten met de markt?
- Wat onderscheidt Licht & Reclame van hun concurrenten? Sterke en zwakke punten, wat zijn hun USP's?

5.2.1 DESTEP

“DESTEP is een afkorting voor demografische, economische, sociaal/culturele, technologische, ecologische en politiek/juridische factoren. Het is een middel waarmee een beeld verkregen kan worden van de externe (macro) omgeving waarin een organisatie actief is. Inzicht in de externe omgeving van een organisatie is van belang om effectief gebruik te maken van de kansen en bedreigingen veroorzaakt door het landschap waarin een onderneming opereert”.¹⁷ Niet alle factoren uit DESTEP zijn van belang voor Licht&Reclame, demografisch en ecologische factoren oefenen geen invloed uit op de omgeving van Licht&Reclame.

Factoren:

- *Demografisch*: Ook is beslaat de markt van Licht&Reclame heel Nederland, demografie speelt toch een rol. Het is niet voor niets dat de Rabobank en Bavaria de grootste klanten zijn. Klantcontact is makkelijker en sneller als het in de buurt zit. Bewust of onbewust, het speelt een rol.
- *Economisch*: De sectoren automotive en finance hebben het zwaar gehad de afgelopen tijd. Economisch gezien. Hoewel de markt nu weer aantrekt is speelt het nog steeds een rol.
- *Technologisch* Technologische ontwikkelingen zoals LED verlichting en andere energie zuinige apparatuur spelen een steeds grotere rol en kunnen daarom van invloed zijn op de producten die Licht&Reclame aanbiedt. Voor Licht&Reclame is dit een factor waar continu aandacht aan moet worden besteed omdat de ontwikkelingen elkaar erg snel opvolgen.
- *Ecologisch*: Maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO), dit wordt gestimuleerd door de overheid en valt samen met milieu. Ook klanten gaan hier steeds meer op letten, dus het is niet onverstandig om hier actief aan mee te doen.

¹⁷ Bron: internetpublicatie geraadpleegd op 24-5-11 <http://www.intemarketing.nl/marketing-analyses/destep>

- *Politiek/juridisch*: De wetgeving wordt steeds strenger voor lichtreclame, lichthinder is een issue en daar dient rekening mee gehouden te worden. Men mag qua lichtreclame steeds minder en dat heeft effect op de markt.

5.2.2 Branche/sector

Licht&Reclame is actief in de 'signsector'. Deze sector bestaat uit signbedrijven en lichtreclame bedrijven. De afgelopen jaren is het verschil tussen deze twee soorten bedrijven kleiner geworden en ze nemen steeds meer werk van elkaar over. Het aanbod van producten en diensten per bedrijf wordt completer en de grote verschillen tussen de twee bedrijfstypes verdwijnen. Er zou dus op het moment gesproken kunnen worden over 'signbedrijven' die zowel lichtreclame aanbieden als alle andere soorten visuele reclame als stickers, folie, etc. Het is een versnipperde branche met veel kleine bedrijven die regionaal werken. Ook zijn er tientallen bedrijven die landelijk opereren.

Onderzoek SI'BON

De volgende informatie is afkomstig van een onderzoek dat in 2003 is uitgevoerd is door SI'BON (organisatie voor binnen- en buitenreclame) en waarvan de gegevens online staan¹⁸. Dit onderzoek is uitgevoerd door 100 willekeurige bedrijven te benaderen en vragen te stellen over lichtreclame. De leveranciers van de lichtreclamebedrijven zijn een aantal vragen gesteld.

De conclusies van dat onderzoek:

-
- **De bekendheid van de lichtreclamesector bij het bedrijfsleven is zeer goed. 100%.**
 - **De ondervraagde lichtreclamebedrijven dachten dat de reputatie van de sector positief zou zijn, echter 14% van de ondervraagden bedrijven zegt een negatief beeld te hebben van de lichtreclamesector.**
 - **40% van de ondervraagde bedrijven heeft geen idee van het aantal lichtreclamebedrijven in Nederland**
 - **Duidelijk is geworden dat een groot aantal lichtreclamebedrijven en leveranciers geen idee hebben van de omvang van de sector waarin zij werkzaam zijn.**
 - **LED werd door 80% van de ondervraagde lichtreclamebedrijven en door 100% van de ondervraagde leveranciers als belangrijkste technische ontwikkeling in de toekomst gegeven.**
 - **39% heeft een positief beeld van de sector en heeft altijd goede samenwerkingsverbanden gehad met lichtreclame bedrijven.**
 - **Van de ondervraagden bedrijven vindt 46% de lichtreclamesector onoverzichtelijk waar 34% dat niet vindt.**
-

Ontwikkelingen en bedreigingen

Ontwikkelingen in de branche kunnen bedreigingen vormen in de toekomst. Uit het onderzoek blijkt ook dat in de signsector de leveranciers aangeven dat de grote bedreigingen in de toekomst vooral ontstaan uit beunhazerij en de overheid. Beunhazerij houdt in dat er niet gekwalificeerde personen een slechte kwaliteit product leveren. Dit zorgt voor een slechte naam van de sector want ze leveren mindere kwaliteit en service. De overheid legt steeds meer beperkingen aan de lichtreclame op wat op zich al een belemmering is voor bedrijven in de signsector.

¹⁸ Bron: internetpublicatie http://www.sibon.nl/content/1055/download/clnt/1395_enquete_licht.doc, geraadpleegd 7-2-11

5.2.3 Concurrentiekrachtenmodel van Porter¹⁹

Het concurrentiekrachtenmodel van Porter gaat uit van vijf krachten die de aantrekkelijkheid van de markt bepalen. Door dit model uit te werken voor de situatie van Licht&Reclame ontstaat er een beeld van de bedrijfstak waarin Licht&Reclame werkt. Is deze aantrekkelijk? En hoe is het gesteld met de concurrentie? Voorafgaand aan dit model zijn er een 50-tal vragen ingevuld die in bijlage 4 terug te vinden zijn. De uitkomst laat zien, dat de concurrentie intensiteit redelijk positief is voor Licht&Reclame.

Het model dient gelezen te worden met een schaalverdeling van 1 t/m 10. Waarbij 1 de laagste concurrentiestrijd voorstelt en 10 de hoogste. Hoe lager het cijfer hoe meer kansen voor Licht&Reclame.

Toetreders

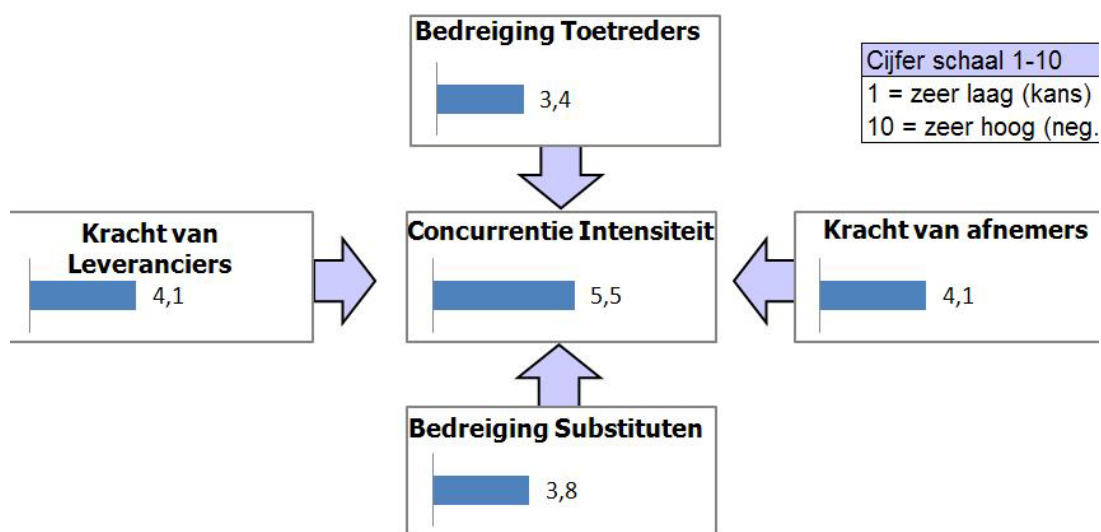
De bedreiging van toetreders is niet zo groot als verwacht. Dit is met name te verklaren door het feit dat er toch een verschil zit in de doelgroep van Licht&Reclame en de nieuwe (kleinere) toetreders. Zij kunnen vaak de grote klanten waar Licht&Reclame voor gaat niet aan. Het is echter wel zo dat veel van deze bedrijven samen toch een bedreiging kunnen vormen omdat het echte prijsvechters zijn.

Afnemers

De kracht van de afnemers is al iets groter. Zij hebben steeds meer keus en daardoor stijgt hun macht t.o.v. Licht&Reclame, begrijpelijk want als er meer aanbod is heb je ook meer te kiezen. Hier kun je op reageren door je kwaliteiten naar de afnemers over te brengen zodat ze kiezen voor Licht&Reclame. De afnemers hebben ook altijd de optie om een alternatief te zoeken natuurlijk. Dat houdt de macht aan de kant van de afnemer, het is aan Licht&Reclame om de klanten te behouden.

Substituten

De bedreiging van de substituten is voor Licht&Reclame niet groot maar wel aanwezig. Lichtreclame kent weinig alternatieven, er komen wel steeds nieuwere en zuinigere producten maar er is weinig dat lichtreclame echt kan vervangen. In dat opzicht zijn substituten dus niet echt aanwezig, echter de technologische ontwikkelingen gaan onverbiddeijk door en hier dient zeker rekening mee gehouden worden. Licht&Reclame is hier zelf ook van op de hoogte en heeft dit dan ook geïmplementeerd in het werk.



¹⁹ Bron: internetpublicatie: concurrentiekrachtenmodel van Porter geraadpleegd op 10-3-11 <http://www.ruscon.nl/model.html>

Leveranciers

De leveranciers zijn de producenten van lichtreclame. Zij doen de werkelijke productie op verzoek van Licht&Reclame. Het komt vaak voor dat de leveranciers ook montage werkzaamheden uitvoeren. Zij hebben een redelijk krachtige positie bij Licht&Reclame, ze leveren goede kwaliteit en daar staan ze garant voor. Zij werken in opdracht van Licht&Reclame en moeten dus representatief zijn omdat de klant ook met hen te maken heeft. Een goede selectie leveranciers is dus erg belangrijk. De positie van de leveranciers hangt dus enorm af van de kwaliteit die ze leveren, dat maakt het voor henzelf dus een zeer belangrijk punt en voor Licht&Reclame een belangrijke keuze.

Concurrentie intensiteit

Alle krachten en bedreigingen samen vormen een concurrentie intensiteit die ruimte overlaat voor Licht&Reclame om nieuwe klanten te vinden. Licht&Reclame moet rekening houden met een aantal actoren die allemaal op hun beurt weer invloed kunnen hebben op de concurrentiepositie. Het is geen markt die niet meer te beconcurreren is, er zijn wel degelijk kansen en het is nu aan Licht&Reclame om met de nieuwe communicatiestrategie die straks gevormd wordt de positie in de markt te versterken.

5.2.4 Concurrentie

Om de concurrentie in kaart te brengen, is het van belang om alle facetten van de organisatie mee te nemen. Na de interne analyse is duidelijk wat Licht&Reclame voor organisatie is en waar ze goed in zijn. In de concurrentieanalyse leg ik dit deel naast dat van de drie belangrijkste concurrenten om zo het onderscheid en de overeenkomsten van de organisaties te bepalen. De drie belangrijkste concurrenten zijn in samenspraak met Serge de Vries (bedrijfsleider) bepaald. Door jarenlange ervaring bij Licht&Reclame kan hij goed inschatten wie de belangrijkste concurrenten van Licht&Reclame zijn. Wat daaruit volgt is een beeld van de onderscheidende en overeenkomende facetten van Licht&Reclame t.o.v. hun concurrenten en waar kansen en bedreigingen liggen.

Aan de hand van een 7-tal vragen kunnen de concurrenten geanalyseerd en vergeleken worden met elkaar, en met Licht&Reclame. De antwoorden op de vragen geven zicht op de positionering en marketingcommunicatie van de concurrenten en maken deze overzichtelijk.

Concurrentie door vergelijkbare producten of diensten

In dit deel van de externe analyse worden directe concurrenten van Licht&Reclame geanalyseerd. Serge de Vries (bedrijfsleider) geeft aan dat er drie organisaties zijn die als grootste concurrenten gezien kunnen worden. Deze drie concurrenten worden vergeleken n.a.v. hun producten en diensten en wat hen onderscheidt van Licht&Reclame. Dit moet resulteren in een duidelijke concurrentiepositie van Licht&Reclame t.o.v. deze drie organisaties.

De drie belangrijkste concurrenten van Licht&Reclame in Nederland zijn NykampNyboer, RGN en time lichtreclame. Allen doen ze aan huisstijlimplementatie, het zijn adviesbureaus die zelf niet produceren.

De drie concurrenten zijn individueel geanalyseerd met behulp van de vier P's die van toepassing zijn op B2B organisaties. In het theoretisch kader is al aangegeven waarin deze verschilt met de traditionele vier P's. Product, Prijs, Propositie en Partners in plaats van Prijs, Product, Plaats en Promotie. (Hoofdstuk 4 Theoretisch kader, pag. 12.)

In bijlage 6 is een uitgebreide versie van de concurrentie analyse te lezen.

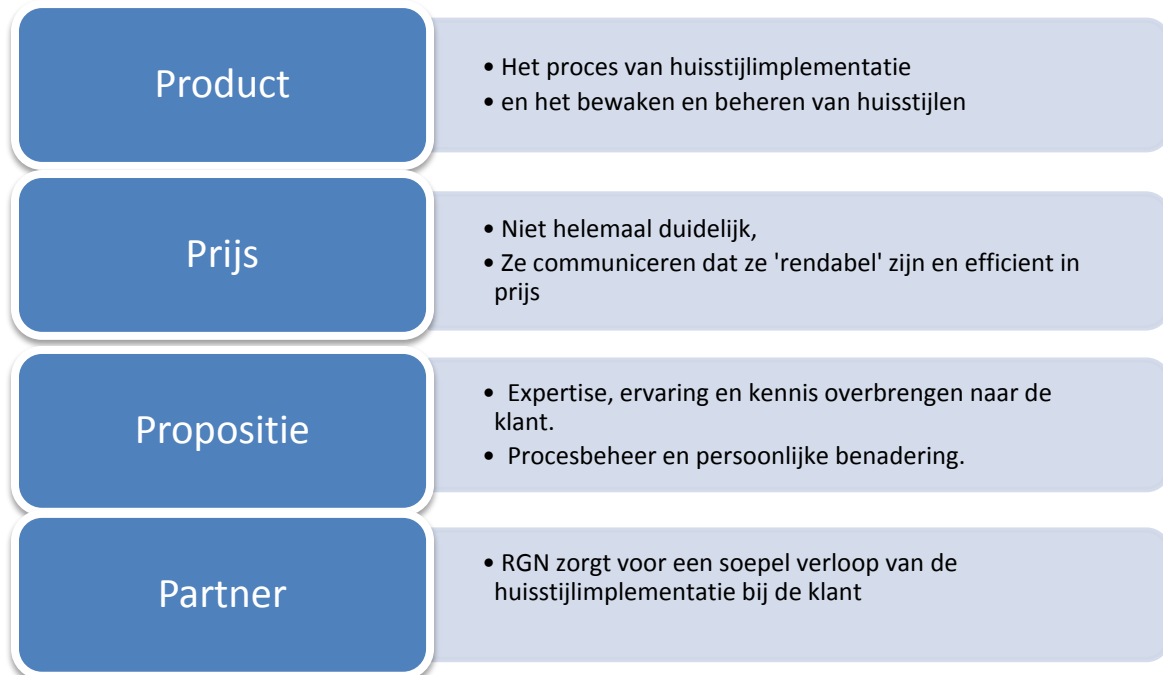
NykampNyboer is naar eigen zeggen de marktleider en pionier in de markt. Een organisatie die zich bezighoudt met 'visual identity management', dat wil zeggen; huisstijlimplementatie en het managen daarvan. NykampNyboer is hard op weg om ook internationaal naam te maken met de VIM Group²⁰. (door hen zelf opgericht)

Product	<ul style="list-style-type: none"> • Huisstijl ontwerp/design en implementatie • Lichtreclame beheer • Product in de volwassenheidsfase en redelijk felle concurrentie
Prijs	<ul style="list-style-type: none"> • Efficient in hun werk en daardoor kunnen ze goed concurreren op prijs (naar eigen zeggen) • Ieder project heeft een andere prijs, dit wordt bepaald door tijd en omvang.
Propositie	<ul style="list-style-type: none"> • Zij zijn de expert op dit gebied en bieden de klant empathie, kennis en goede prestaties. • 'De specialist' • De grondlegger van Visual Identity Management
Partner	<ul style="list-style-type: none"> • Persoonlijke verkoop is een belangrijk onderdeel van hun strategie. • Ze werken vooral in projecten, waarbij iedere huisstijl verandering van een klant een project is.

- Welke marketingcommunicatiestrategie heeft NykampNyboer? NykampNyboer werkt al in een bestaande markt. De marketingcommunicatiestrategie die ze hierbij ondersteunt kan gezien worden als persoonlijk en op maat. Het zijn ook hele belangrijke beslissingen die genomen moeten worden voor de dienst die NykampNyboer levert aan de klant.
- 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.
- Hoe groot is hun communicatiebudget? Ze hebben verschillende mensen in dienst die puur aangenomen zijn voor het relatiebeheer. Het is een flink budget, PR is een belangrijk deel van hun strategie.
- Welke communicatie instrumenten gebruiken ze? Ze loven ook een jaarlijks terugkerende prijs uit voor de beste scriptie over huisstijlmanagement. Ze hebben ook een relatiemanager in dienst.

²⁰ Internetpublicatie <http://www.nykampnyboer.com/nl/index.php> geraadpleegd op 16-3-2011

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.



- 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 ondersteunen deze strategie.
- 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. Ze hebben een corporate brochure en verschillende advertenties en persberichten.
- Welke communicatie instrumenten gebruiken ze? De website is de belangrijkste bron van communicatie, ze gebruiken deze website voornamelijk voor het informeren van de doelgroep.



“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..”²¹

Product	<ul style="list-style-type: none"> • Het proces van huisstijlimplementatie • en het beheer van huisstijlen
Prijs	<ul style="list-style-type: none"> • No nonsense prijsstrategie • Goede kwaliteit/prijs verhouding, beweren dit in alle diensten en producten door te voeren. • Geen dubbele agenda's of belangen.
Propositie	<ul style="list-style-type: none"> • Creativiteit en procesbeheersing door kosten- en tijdbesparend te werk te gaan. • Het is hun ambitie om verwachtingen te overtreffen • Eerlijk en transparant
Partner	<ul style="list-style-type: none"> • RGN zorgt voor een soepel verloop van de huisstijlimplementatie bij de klant • Objectieve partner

- 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 alleen de website die informatie verschaft.
- In welke media adverteren ze en wanneer doen ze dat? Ze hebben alleen de website als communicatiemiddel en ze maken gebruik van nieuwsbrieven. 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.
- 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.

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

5.3 Conclusie

Bij de drie concurrenten is weinig echt onderscheidends te vinden. Ze lijken allemaal een redelijk gedeelde boodschap te hebben, de kwaliteit en prijs verhouding is vergelijkbaar. Ze ondersteunen de klant optimaal, ze zijn creatief en kunnen de klant tegemoet komen etc etc. NykampNyboer lijkt het actiefst te zijn wat betreft communicatie, hoewel RGN een communicatiebureau heeft ingezet om een nieuwe strategie te bepalen is NykampNyboer ze voor door deze al geïmplementeerd te hebben.

In onderstaande tabel staan de drie belangrijkste concurrenten van Licht&Reclame naast elkaar om de vier P's in één overzicht te kunnen vergelijken met Licht&Reclame

	NykampNyboer	RGN	Time	Licht&Reclame
Product	Ontwerpen van huisstijlen Huisstijlimplementatie en beheer	Process beheerder huisstijlimplementatie	Proces beheerder huisstijlimplementatie	Lichtreclamebeheer en onderhoud
Prijs	Ieder project heeft een andere prijs, dit wordt bepaald door tijd en omvang	Ze communiceren dat ze 'rendabel' zijn en efficiënt in prijs	No nonsense prijsstrategie, geen dubbele agenda's of belangen.	Kwaliteit boven prijs. Eerlijk en zonder poespas.
Propositie	Expert op dit gebied Empathie, kennis en goede prestaties. 'De specialist' en Grondlegger van Visual Identity Management	Expertise, ervaring en kennis overbrengen naar de klant. Procesbeheer en persoonlijke benadering.	Creativiteit en procesbeheersing door kosten- en tijdbesparend te werk te gaan. Eerlijk en transparant	Neemt al het werk uit handen van de klant in het hele traject van lichtreclame. Het beheer van lichtreclame is de specialiteit.'
Partner	Projecten voor eenmalige klanten	Projecten voor eenmalige klanten	Projecten voor eenmalige klanten	Langdurige (onderhouds) contracten

NykampNyboer is vertegenwoordigd op social media en lopen hiermee echt voor op de rest. De verschuiving van traditionele communicatie naar social media is in volle gang en de verschuiving wordt alleen maar groter, RGN realiseert zich dit al en wil wel actief zijn op social media, maar is hier niet consistent in. NykampNyboer is er echt actief mee en update het geregeld zodat er zinvolle content ontstaat, de geïnteresseerde heeft er ook echt iets aan.

Time is niet erg actief in hun communicatie en lijkt zich ook niet echt duidelijk te positioneren. Voor Licht&Reclame dus kans om dit wel te doen en zo onderscheidend te zijn. Positioneren op partnerschap, service en het werk uit handen nemen lijkt hier een goede keus te zijn.

NykampNyboer is zichtbaar de best ontwikkelde onderneming met internationale ambitie en een duidelijke positionering en visie. Echter Licht&Reclame kan prima naast NykampNyboer opereren. De core-business is tenslotte niet hetzelfde. Ontwerpen van huisstijlen versus beheer en onderhoud.

6. Onderzoeksresultaten

In dit deel van de scriptie worden de onderzoeksresultaten bekendgemaakt. Het onderzoek is een kwalitatief onderzoek waarbij twee sectoren van de markt onderzocht zijn, namelijk de sectoren automotive en finance. De grotere organisaties in deze sectoren zijn erg aantrekkelijk voor Licht&Reclame omdat zij veel vestigingen hebben en daardoor verantwoordelijk zijn voor veel lichtreclame.

Respons

De respons op het onderzoek was zoals verwacht. De bedrijven in de sector automotive waren deels bereid mee te werken, maar in de sector finance reageerden ze erg terughoudend. Banken en verzekeraars bleken erg moeilijk te bereiken. Als er dan contact was, wilden ze niet meewerken en geen informatie verstrekken. De bedrijven in de automotive sector was daar veel opener over. Dat resulteerde in één organisatie uit de finance sector en de overige uit de automotive sector. Onderstaande bedrijven werkten mee aan het onderzoek.

Het onderzoek is uitgevoerd in de vorm van telefonische interviews. Door het stellen van zes vragen kom ik achter de informatie die ik nodig heb een advies te kunnen geven op communicatiestrategie. Onderstaand zijn de vragen met conclusies en enkele voorbeelden te lezen.



6.1 Onderzoeksvragen

Wie gaat er over de lichtreclame (lichtbakken, logo's e.d.) bij de organisatie, functie/persoon/afdeling?

De verantwoordelijke voor de lichtreclame bij de meeste organisaties verschillend, van facilitair tot corporate identity coördinator. Er is een tweedeling, enerzijds ligt de verantwoordelijkheid bij het hoofdkantoor en zijn zij de spil in het lichtreclameproces, anderzijds wordt de verantwoordelijkheid bij de filialen neergelegd. Zij zijn dan zelf verantwoordelijk voor de montage en het onderhoud ervan. Er is dus geen duidelijke lijn te zien in de verantwoordelijkheid van lichtreclame bij organisaties.

Enkele voorbeelden:

- Renault, Dacia en Nissan Nederland: Manager Network Standards Sales & Network Direction Nederland
- Honda Nederland: De verantwoordelijkheid ligt op het hoofdkantoor van Europa, het is Europees geregeld wie de producenten zijn en er wordt op landelijk niveau toegepast
- Opel: Retail Network Development afdeling, Jan Stegeman, Network Development Manager
- BMW Nederland: "Ik ben de corporate identity coördinator van BMW en ik zie toe dat alle dealer de juiste uitstraling hebben".

Hoe is de lichtreclame nu geregeld? Beheren jullie het zelf, landelijk of per vestiging?

De productie wordt vaak in het buitenland gedaan in opdracht van de moederorganisaties als bijv. Honda Europe of BMW Munchen. De Europese hoofdkantoren geven opdracht voor de productie van de lichtreclame. Ook hier is een tweedeling te zien, niet bij alle ondervraagden bedrijven wordt de lichtreclame centraal geregeld. Er wordt bijvoorbeeld bij organisaties als Volvo, Renault, Dacia en Nissan verwacht dat ieder filiaal zelf voor de lichtreclame verantwoordelijk is als het eenmaal hangt. Het merendeel van de ondervraagde organisaties als Honda, Aegon en Opel wordt het door een vaste landelijke installateurs gedaan die voor het montage en onderhoud zorgen. Zij hebben samenwerkingsverbanden die gelden voor alle filialen in Nederland.

Enkele voorbeelden:

- **Renault, Dacia en Nissan Nederland:** De importeur maakt de signalisatieplannen voor elk dealerbedrijf conform de Visual Identity eisen van het merk. Wanneer het gemonteerd is beheert de dealer het pakket zelf in het kader van onderhoud.
- **Volvo Nederland:** Iedere dealer is zelf verantwoordelijk voor het beheer van de lichtreclame bij de vestiging.
- **Honda Nederland:** Het wordt geproduceerd in Duitsland en door een Nederlandse installateur aangebracht en onderhouden. Iedere dealer heeft apart contact met deze installateur en kan zo zelf het onderhoud regelen.
- **AEGON:** FBM (Facilitair Bedrijf Mariahoeve) beheert (onderhoud, stringen ed) de AEGON- lichtreclames in het gehele land.

Hoe komen jullie aan informatie over lichtreclame bedrijven?

De afdeling inkoop is de informatiezoekende partij, zij zoeken uit wat het voordeligst is voor de organisatie. Voor informatie over lichtreclame bedrijven gaat men op zoek via internet, hun eigen netwerk en beurzen. Men vertrouwt de partners in lichtreclame.

- **Renault, Dacia en Nissan Nederland:** We hebben kennis van de grote partijen in NL mede ook door een eigen inkoopafdeling.
- **Volvo Nederland:** Zoeken we zelf uit, iemand van de afdelingen marketing en communicatie zoekt dit uit. Er zijn al samenwerkingsverbanden die ver terug gaan in de tijd en daarmee blijven we zaken doen.
- **AEGON:** Ervaring en aanvullende informatie via Internet, beurzen ed
- **BMW Nederland:** De afdeling inkoop is hier verantwoordelijk voor, zij hebben destijds gezocht naar bedrijven die alle lichtreclame kan produceren en zijn zo in Duitsland terecht gekomen. De afdeling inkoop zal dit via hun netwerk doen, internet en het bezoeken van beurzen.

Hoe selecteren jullie een lichtreclamebedrijf? Aan welke eisen moet een lichtreclamebedrijf voldoen?

De productie van de lichtreclame wordt door het hoofdkantoor geregeld en zij bepalen dan ook met welk lichtreclamebedrijf ze in zee gaan. De hoofdkantoren kijken in eerste instantie naar de prijs/kwaliteit verhouding. De levertijd en capaciteit komen op de tweede plaats. Maar betrokkenheid bij het proces speelt ook een grote rol. Het zijn hele grote contracten die voor langere tijd gesloten worden, dat zijn de standaard eisen waar die veel organisaties stellen aan hun leveranciers, hier is niks onderscheidens uit gekomen. Maar ze vragen wel betrokkenheid als het om zulke grote contracten gaat.

Enkele voorbeelden:

- **Opel:** "De lichtreclame elementen worden door General Motors Europa in samenspraak met een grote producent van lichtreclame ontwikkeld. De producent zoekt per land een installateur..".

- Honda Nederland: “Dat zullen indertijd de eisen zijn geweest die we nu nog steeds vragen van het bedrijf. Goede prijs kwaliteitsverhouding en volgens afspraak werken”.
- AEGON: Aan de hand van een programma van eisen met betrekking tot service, prijs/kwaliteitsverhouding en betrokkenheid bij het proces.
- BMW Nederland: “De samenwerking is er al heel lang en BMW kijkt naar welk bedrijf alles kan produceren voor een goede prijs, en het is makkelijk als het allemaal bij één bedrijf kan. Het bedrijf in Duitsland werkt al een tijdje met BMW samen en dat bevalt goed. De prijs kwaliteit verhouding is uitstekend”.

Wie stelt die eisen?

De eisen worden gesteld vanuit het hoofdkantoor, zij stellen de eisen aan de samenwerkingsverbanden met lichtreclamebedrijven. Er is geen vaste functie/afdeling die deze taak op zich neemt. Zij geven vaak de opdracht aan de afdeling inkoop (zoals eerder bekend werd zijn zij vaak degene die informatie gaan zoeken) en geven de gestelde eisen mee.

- Renault, Dacia en Nissan Nederland In eerste instantie Renault Frankrijk, Dacia Frankrijk en Nissan Europa voor wat betreft de producent. De importeur (ondergetekende) gezamenlijk met de afdeling inkoop voor de lokale activiteiten.
- Volvo Nederland: Persoon van de afdeling marketing en communicatie van Volvo
- Honda Nederland Dat zijn europees vastgestelde normen en eisen door de Honda Europe.
- AEGON De eisen worden geformuleerd vanuit huisstijl/zichtbaarheid etc. Daarnaast wordt vanuit de technische invalshoek door het FBM eisen gesteld aan de installaties en het onderhoud daarvan
- BMW Nederland De eisen worden gesteld door de corporate identity coordinator van Munchen. Zij zijn uiteindelijk verantwoordelijk voor alle identity van BMW. Dus zij stellen de eisen aan het lichtreclame bedrijf, aan de inkoop afdeling was het destijds op een bedrijf te zoeken die aan deze eisen kon voldoen, zo is de samenwerking ontstaan.

Wie beslist er uiteindelijk met welk lichtreclame bedrijf jullie in zee gaan?

De personen die de eisen stellen zijn ook meestal de beslissers. Dat wordt allemaal vanuit het hoofdkantoor besloten en bij de verantwoordelijke afdeling neergelegd. Het is echter zo verschillend bij iedere organisatie dat er geen structuur in de vinden is. Het kan dus zijn dat bij iedere ondervraagde organisatie de beslisser een andere functie heeft.

- Renault, Dacia en Nissan Nederland In eerste instantie Renault Frankrijk, Dacia Frankrijk en Nissan Europa voor wat betreft de producent. De importeur (ondergetekende) gezamenlijk met de afdeling inkoop voor de lokale activiteiten.
- Volvo Nederland Dat is al een heel lang samenwerkingsverband dat toentertijd is ontstaan en altijd is gebleven.
- Honda Nederland Dat is al lang geleden besloten, de samenwerkingsverbanden liggen er al.
- AEGON De keuze voor nieuwe lichtreclames wordt gemaakt door Communicatie Nederland. Voor onderhoud bepaalt het FBM met wie er gewerkt wordt.
- BMW Nederland Dat wordt door BMW Munchen besloten, zij hebben de meeste zeggenschap hierin.

6.2 Conclusie onderzoek

Het onderzoek wijst uit dat de doelgroep van Licht&Reclame veelal landelijk of internationaal opereert. In ieder geval doet het merendeel van de organisaties dit centraal. Het initiatief komt vanuit het hoofdkantoor en zij zijn dan ook verantwoordelijk voor productie en montage- en onderhoudscontracten. Het zoeken van informatie van lichtreclamebedrijven gebeurt ook vanuit het hoofdkantoor. Zij hebben de informatie nodig om een beslissing te kunnen nemen. De personen of functies die hiervoor verantwoordelijk zijn erg uiteenlopend, van facilitair tot corporate identity manager. Hier is dus moeilijk een lijn in te ontdekken. De verantwoordelijkheid voor lichtreclame ligt bij iedere organisatie anders.

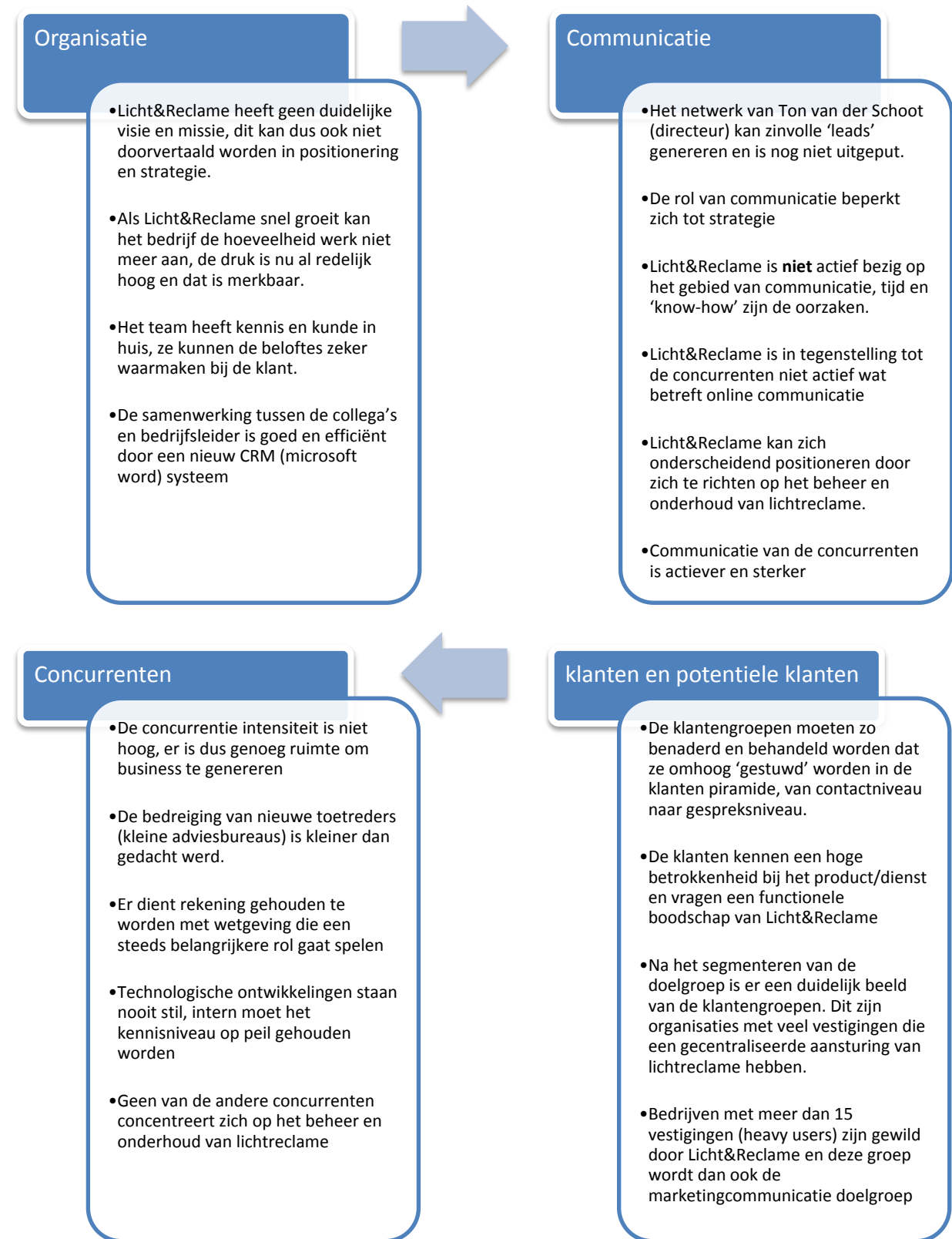
Wel komt het vaker voor dat de afdeling inkoop de informatiezoekende partij is. De grote ondernemingen die tot de doelgroep van Licht&Reclame behoren, hebben vrijwel allemaal een afdeling inkoop. Hun functie omvat het verzamelen van informatie over tal van producten en diensten. Dus ook lichtreclame.

Als we dit naast de theorie over DMU's leggen wordt duidelijk dat de afdeling inkoop de beïnvloeders zijn, de gebruikers geen enkele invloed hebben op het beslissingsproces, en de beslissers niet te kenmerken zijn in een specifieke functie.

Belangrijkste inzicht fieldresearch

De doelgroep is het best te bereiken via netwerken. Offline en online netwerken blijkt de meest effectieve manier om in contact te komen met potentiële klanten. Voor offline netwerken kun je denken aan beurzen en online netwerken aan LinkedIn en communiceren via de website van Licht&Reclame. Persoonlijke verkoop is het meest geschikte communicatiemiddel om in contact te komen met de doelgroep.

7. Inzichten onderzoek



8. Marketingcommunicatieplan

In dit hoofdstuk worden allereerst de nieuwe visie en missie beschreven, deze zijn bepaald in samenspraak met de directeur van Licht&Reclame op basis van de toekomstplannen die het bedrijf heeft. Hierna is beschreven wie de marketingcommunicatiedoelgroep is, welke positionering het best bij Licht&Reclame past, hoe Licht&Reclame zich het beste kan positioneren en wat de meest geschikte communicatiestrategie is.

De uitkomsten van het onderzoek worden gekoppeld aan bevindingen over concurrenten, de markt en de doelgroep. Dit marketingcommunicatieplan is een advies waar Licht&Reclame een stap vooruit mee kan zetten.

8.1 Visie en missie

Na het onderzoek en de verkregen inzichten kan de volgende stap genomen worden, het vaststellen van een duidelijke visie en missie. Door deze helder voor ogen te hebben kan Licht&Reclame een rode draad door de organisatie trekken die voor alle werknemers, partners en klanten duidelijk maakt waar Licht&Reclame voor gaat, en voor staat.

Visie

‘De reputatie van een organisatie wordt sterk ondersteund door hun visuele uitstraling’. Licht&Reclame gelooft hierin omdat dit hun core-business is, het verzorgen van de visuele uitstraling van organisaties. Door dit goed uit te voeren helpen ze iedere klant hun reputatie op te krikken of de goede reputatie te behouden.

Missie

‘Wij streven ernaar om een transparante en betrouwbare adviseur te zijn op het gebied van signing. Onze expertise zetten wij in ter verbetering van de uitstraling van de klanten. Als uitvoerende adviseurs werken wij adequaat en daadkrachtig, wij zorgen voor een snelle omschakeling van plan naar uitvoering’.

8.2 Marketingcommunicatiedoelgroep

De marketingcommunicatie van Licht&Reclame richt zich op potentiële klanten uit de klantenpiramide van Curry (zie hoofdstuk 5.1.2. Klantenpiramide van Curry, pag. 12), dat zijn de organisaties die niet of nauwelijks bekend zijn met Licht&Reclame. Hoewel dit de belangrijkste groep is voor Licht&Reclame waar ze hun communicatie tot moeten richten, mogen bestaande klanten niet vergeten of genegeerd worden. Er dient een evenwicht te komen in de communicatie die nieuwe klanten aantrekt en huidige klanten hoger in de klantenpiramide stuurt.

De communicatie wordt gericht op nieuwe klanten omdat in deze groep hier de gewenste groei voor Licht&Reclame zit.

‘De marketingcommunicatiedoelgroep bestaat uit personen die verantwoordelijk zijn voor de lichtreclame bij grote organisaties en de personen in hun directe omgeving’.

Bij de organisaties in de sector Automotive ligt de verantwoordelijkheid voor de lichtreclame bij verschillende functies. Het is echter wel zo dat het geregeld voorkomt dat de afdeling inkoop de informatiezoekende partij is. Je persoonlijk netwerk uitbreiden met mensen van afdeling inkoop is een stap in de goede richting. De inkoopafdeling is niet de initiator, maar een instrument in het zoekproces. Als je eenmaal in hun netwerk zit, zullen ze eerder contact met je zoeken dan met de concurrent die niet in hun netwerk zit.

Het is geen grote maar selecte groep waar de communicatie op gericht dient te worden. De kunst is om bij de juiste persoon terecht te komen in die grote ondernemingen. De communicatie kan gericht worden op personen met functies als facilitair en inkoop bij grote organisaties, op deze manier kan Licht&Reclame zichzelf introduceren en in contact komen met de doelgroep en hun omgeving.

Het onderzoek laat zien dat er vanuit het hoofdkantoor lichtreclame wordt aangekocht. Het hoofdkantoor sluit grote contracten af met lichtreclamebedrijven die voor alle vestigingen van de organisatie lichtreclame produceren. De eerste stap van lichtreclame ligt bij het hoofdkantoor van de organisaties die tot de doelgroep behoren.

‘De externe communicatie van Licht&Reclame dient zich dus te richten op de Nederlandse hoofdkantoren om in contact te komen met de doelgroep.’

Licht&Reclame moet met de marketingcommunicatie op het niveau zitten van de hoofdkantoren van de ondernemingen die zij graag als klant zien. Belangrijk hierin is dat hoewel je communiceert met grote organisaties, je nog steeds met mensen te maken hebt. Het investeren in een relatie kan veel opleveren. CRM is onmisbaar voor Licht&Reclame om de goede relaties structureel in stand te houden.

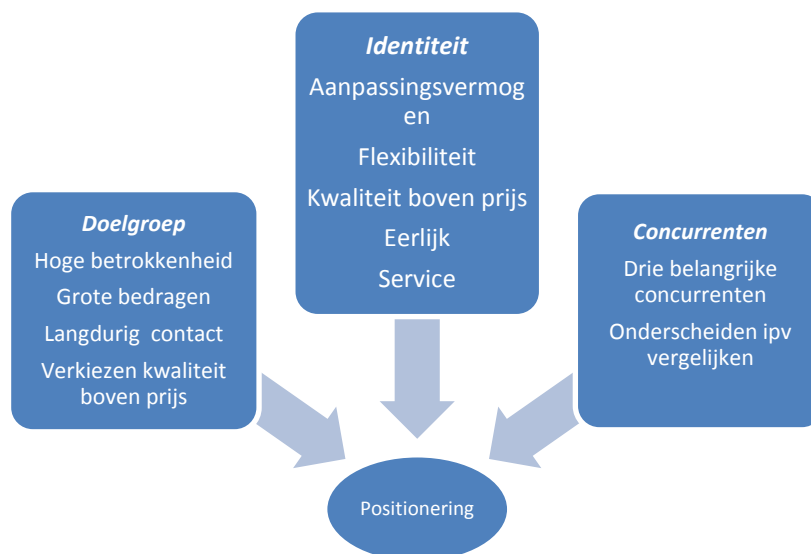
8.3 Positionering

Licht&Reclame dient zich te concentreren op **beheer en onderhoud** van lichtreclame. Het bedrijf zou een sterkere positie in de markt innemen door zich te positioneren als :

‘Adequate, uitvoerend adviseur die gespecialiseerd is in het beheer en onderhoud van lichtreclame’.

Hiermee zijn ze onderscheidend in de markt en kunnen zo hun specialisme gebruiken om de positie in de markt te versterken. Geen enkele andere concurrent positioneert zich puur op het beheer en onderhoud van lichtreclame. Hier schuilt dus een kans om een unieke plek in de markt in te nemen. Als Licht&Reclame de eerste is die zich zo positioneert, brengt dat meteen een sterke positie met zich mee.

De positioneringstrategie is een tweezijdige strategie²² waarbij de functionele eigenschappen van het product gekoppeld worden aan de productvoordelen én aan de waarden voor de consument. Er zijn vele theorieën over het positioneren van bedrijven, één van die theorieën (Riezebos 2009) positioneert een bedrijf door het analyseren van drie verschillende aspecten, de identiteit van het merk, de doelgroep en de concurrentie. Deze



²² Floor, J. & Raaij, W. van (2008) *Marketingcommunicatiestrategie* (5^e druk) Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
Scriptie Licht&Reclame: Van stilstand naar groei.

drie aspecten vormen het krachtenveld waar Licht&Reclame zich in bevindt.

Deze theorie (Riezebos 2009) gebruik ik omdat deze het meest volledige beeld geeft van de omgeving van Licht&Reclame.

Identiteit van het merk

Licht&Reclame is een uitvoerend adviseur die het werk uit handen neemt van de klanten. De eigenschappen, flexibel, daadkrachtig en eerlijk moeten doorvertaald worden naar kernwaarden die Licht&Reclame eigen is. Deze kernwaarden worden op hun beurt weer vertaald de positionering. De waarden²³ van Licht&Reclame die voortvloeien uit de eigenschappen zijn **betrokkenheid en het wederzijds vertrouwen**.

Doelgroep

De doelgroep kent een hoge betrokkenheid bij het product/dienst die Licht&Reclame levert. Er zijn hoge bedragen mee gemoeid en het zijn grote organisaties met veel vestigingen die tot de doelgroep behoren. Ze zijn te typeren als nationale/internationale ondernemingen die kwaliteit boven prijs verkiezen met minimaal 10 tot 15 vestigingen. Dit is gebaseerd op de doelgroep in de sector Automotive, maar geldt voor alle sectoren.

Concurrenten

Licht&Reclame geeft zelf aan drie belangrijke concurrenten te hebben, zij zijn alle verder op het gebied van communicatie en positionering. De concurrentie richt zich vooral op het ontwerpen en implementeren van nieuwe huisstijlen voor klanten. De sterke kant van Licht&Reclame is de praktische kant van lichtreclame. Het plannen, monteren en onderhouden ervan.

8.4 Marketingcommunicatiedoelstellingen

Met de marketingcommunicatie moeten een aantal doelstellingen bewerkstelligd worden. Een doel is belangrijk om achteraf te kunnen meten of de communicatie effect heeft gehad. Het geeft ook houvast en sturing aan de communicatie omdat je duidelijk voor ogen hebt waar je naartoe wil werken.

Pieters en Van Raaij (1994) hebben acht communicatie-effectdoelstellingen geformuleerd waarvan enkele voor Licht&Reclame toepasbaar zijn. Het maakt het stellen van doelen makkelijker met hulp van deze effectdoelstellingen.

- Door gerichte communicatie moet de **merkbekendheid** bij de doelgroep groeien
 - Licht&Reclame wil bij alle organisaties in Nederland met meer dan 15 vestigingen bekend zijn, te beginnen met automotive en finance.
- De doelgroep moet **merkkennis** hebben (weten wat Licht&Reclame aanbiedt)
- De doelgroep moet een positieve **attitude** hebben over Licht&Reclame
 - Licht&Reclame wil positief bekend staan bij alle automotive en finance organisaties met meer dan 15 vestigingen in Nederland.
- De marketingcommunicatie moet zorgen voor een goede **gedragfacilitatie**, de potentiële klant moet zo min mogelijk hindernissen nemen voor een aankoop.
- De huidige en nieuwe klanten moeten zodanig tevreden zijn dat ze '**promotor**' van het merk willen zijn

²³ Bron: Interview met Ton van der Schoot (directeur) en Serge de Vries (bedrijfsleider) bijlage 4 website: www.lichtreclame.com
Scriptie Licht&Reclame: Van stilstand naar groei.

8.5 Propositie

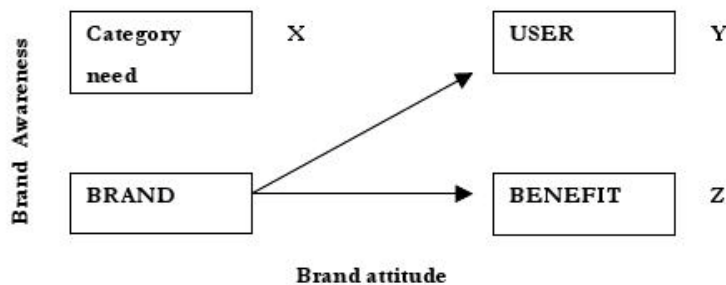
Wat belooft Licht&Reclame de (potentiële) klanten? In de propositie wordt dit in één of twee zinnen verwoord, het geeft aan waar Licht&Reclame voor staat en voor gaat. Het is de boodschap waar de doelgroep mee geconfronteerd wordt. Het XYZ model van Rossiter en Percy geeft aan om welke producten/service het gaat en of dat voldoet aan de behoefte van de consument, wie de consument werkelijk is en wat het 'benefit' voor de consument is.²⁴ Dit model gebruik ik om de propositie te bepalen. Onderstaand is de invulling van dat model te zien.

Op basis van de bevindingen uit de interne en externe analyse en het onderzoek kan het XYZ-model als volgt ingevuld worden:

X vertelt wat het product is: het beheer en onderhoud van lichtreclame

Y vertelt voor wie het bedoeld is: Grote organisaties met minimaal 10 á 15 vestigingen in Nederland

Z geeft het benefit aan: Licht&Reclame is betrokken, neemt al het werk uit handen van de klant en heeft kennis en kunde in huis.



Na invulling van het model kan de propositie worden bepaald:

‘Een **betrokken adviseur** die het **werk uit handen neemt** van de klant, van advies direct over tot uitvoering. Meteen actie!’

Uit het fieldresearch kwamen enkele criteria naar voren die organisaties in automotive hanteren bij het zoeken naar een geschikt lichtreclame bedrijf. De top drie van criteria is als volgt:

1. kwaliteit/prijs verhoudingen,
2. Levertijden, productiecapaciteit en planning
3. Service en betrokkenheid bij het proces

De propositie geeft antwoord op punt twee en punt drie. ‘Van advies direct over tot uitvoering’ geeft aan dat levertijden, productiecapaciteit en planning geen probleem opleveren voor Licht&Reclame. Het bedrijf kan deze belofte ook waar maken. ‘Een betrokken adviseur die het werk uit handen neemt van de klant’ geeft aan dat de service en betrokkenheid bij het proces ook aanwezig is. De propositie tackelt dus twee van de drie belangrijkste criteria die de organisaties in de automotive sector hanteren.

Punt één ‘kwaliteit/prijs verhoudingen’ spelen altijd een rol, maar in het onderzoek is ook aangegeven dat kwaliteit boven prijs verkozen wordt. Dus in dat opzicht speelt het een minder belangrijke rol.

²⁴ Bron: boek Rossiter, J & Percy L, Advertising Communication & Promotion Management (1998)
Scriptie Licht&Reclame: Van stilstand naar groei.

Uit het concurrentieonderzoek blijkt dat concurrenten van Licht&Reclame minder betrokken zijn bij de klant op lange termijn. Hier ligt dan ook een kans voor Licht&Reclame, zij blijven in zicht bij de klant ook nadat de lichtreclame geproduceerd en gemonteerd is. Licht&Reclame is hierin gedreven en dit is de core-business, zo kunnen ze iets onderscheidends ten op zichten van de concurrenten communiceren en een langdurige relatie met de klant opbouwen.

8.6 Marketingcommunicatiestrategie

De marketingcommunicatiestrategie die Licht&Reclame dient in te zetten om te kunnen groeien de komende jaren wordt in drie stappen beschreven. De strategie geeft antwoord op onderstaande probleemstelling.

- *Welke marketingcommunicatiestrategie is het meest geschikt voor Licht&Reclame om de positie in de markt te versterken en geeft mogelijkheid tot groei van het bedrijf?*

De drie stappen die de marketingcommunicatiestrategie in zijn volledigheid beschrijven zijn als volgt:

Stap 1: De algemene strategie/Customer Relationship Management

Stap 2: De online strategie

Stap 3: Het stappenplan

De rol van communicatie in de strategie beperkt zich niet alleen op het netwerken van de directeur en bedrijfsleider. Er komt een nieuwe online toepassing voor externe communicatie in het bedrijf én er wordt een stap gemaakt op het gebied van traffic en sales leads genereren door het bezoeken van beurzen. De communicatie van Licht&Reclame is voornamelijk 1 op 1 contacten en het initiatief zal van Licht&Reclame moeten komen. Het doel is om kwalitatief te communiceren.

8.6.1 De Algemene strategie

De algemene strategie van Licht&Reclame heeft als doel om meer 'traffic' en sales leads te genereren. De jarenlange ervaring van de directeur en bedrijfsleider in de sector werken in het voordeel van Licht&Reclame. Veel contacten zijn er al en zowel bedrijfsleider als directeur hebben een uitgebreid relatienetwerk opgebouwd. Ook de partner die Licht&Reclame financieel steunt heeft een netwerk dat zinvolle leads kan hebben voor Licht&Reclame. Het doel van de strategie is om deze netwerken in te zetten om nieuwe business te genereren.

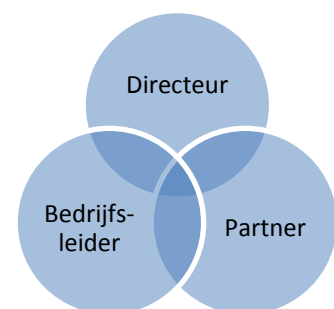
De belangrijkste vraag die gesteld moet worden om de algemene strategie te beschrijven is: **Hoe komen contacten hoger in de klantenpiramide?**

Voor Licht&Reclame zijn relaties erg belangrijk. Een goed Customer Relationship Managementplan is voor Licht&Reclame onmisbaar. Er wordt nu al redelijk veel aandacht aan besteed maar niet op een efficiënte manier. Deze strategie moet hier verandering in brengen, door het netwerk en de contacten te kwalificeren wordt inzichtelijk wat de waarde is van de verschillende contacten. Op deze manier kan het netwerken efficiënter en effectiever ingezet worden en ontstaat er een goed CRM plan.

1. Verken je netwerk

Er zijn drie personen bij Licht&Reclame die een waardevol netwerk hebben (met betrekking tot sales leads). De directeur, de partner en de bedrijfsleider. Deze drie personen zijn erg belangrijk in de eerste fase van de strategie, allen moeten namelijk hun persoonlijke netwerk in kaart brengen. Door deze drie netwerken naast elkaar te leggen ontstaat er een 'long-list' met alle contacten die bekend zijn en waar een relatie mee onderhouden wordt.

Scriptie Licht&Reclame: Van stilstand naar groei.

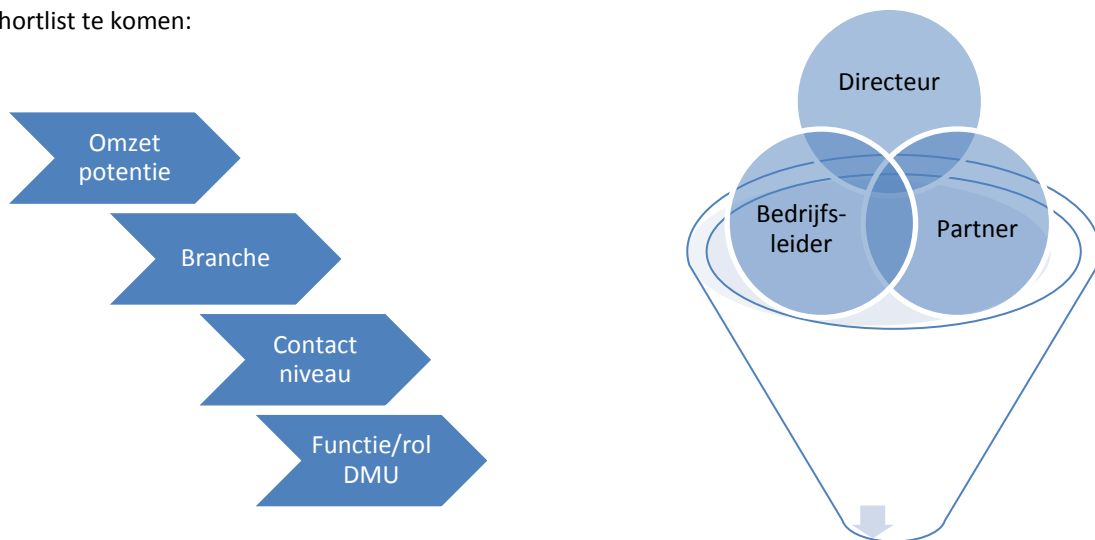


De partner van Licht&Reclame heeft jarenlange ervaring in de sector Automotive, hij is nu directeur van de Citadel Group. Een onderneming van Frits Kroymans (eigenaar van het voorheen Kroymans auto imperium). Hij heeft een waardevol netwerk opgebouwd met name in de Automotive sector. De directeur heeft in de 10 jaar dat hij eigenaar is van Licht&Reclame hard gewerkt aan zijn relatienetwerk en heeft hier ook waardevolle contacten in zitten. Ook de bedrijfsleider Serge de Vries heeft met zijn jarenlange ervaring in de signing sector een groot netwerk opgebouwd. Combineer deze drie netwerken en je krijgt een enorme lijst met contacten waar een hoop potentiële klanten tussen zitten.

2. Kwalificeren van contacten

De volgende stap in de strategie is het kwalificeren van deze contacten, van longlist naar shortlist. Niet alle contacten of relaties zijn even waardevol en ze kunnen daarom onmogelijk ook allemaal gelijk behandeld of benaderd worden. Gewoonweg omdat er geen tijd en middelen voor zijn. Selecteren dus!

De samengevoegde netwerken worden door enkele criteria in een 'trechtvorm' van longlist naar shortlist gebracht. De shortlist bestaat uit contacten die het waardevolst zijn met het meeste potentie. Er zijn vier belangrijke criteria waaraan deze contacten moeten voldoen om op de shortlist te komen:



Omzetpotentie

De omzetpotentie per contact is erg belangrijk. Het is immers zonde om veel tijd en moeite in een contact te steken als je niet weet wat voor omzet er mogelijk tegenover staat. Van te voren dient dus bepaald te worden hoe 'waardevol' de klant in omzet uitgedrukt is. Als deze hoog genoeg is kan het contact op de shortlist komen.

Branche

De branche waarin het contact werkzaam is speelt ook een belangrijke rol. Het is namelijk een feit dat de budgetten die bedrijven vaststellen voor lichtreclame erg uiteenlopend zijn per branche. Zo zijn de budgetten in Automotive en Finance groter dan budgetten voor lichtreclame in Zorg en Retail. Dit houdt in dat contacten uit verschillende branches dus ook verschillende budgetten hebben voor lichtreclame.

Contact niveau

Het contact niveau bepaald op welke manier er contact is en op welke frequentie. Maar ook de gunfactor speelt hier een rol bij, het kan bijvoorbeeld een persoonlijke vriend zijn met toevallig een functie die samenwerking tussen Licht&Reclame en het bedrijf toelaat. Of het is een contact die via een netwerk bijeenkomst in je netwerk terecht is gekomen. Een groot verschil in het contact niveau dus, dit bepaald de manier waarop je binnenkomt bij het contact.

Functie/rol DMU

De functie die het contact heeft is natuurlijk van belang bij de invloed die hij of zij uitoefent in het bedrijf van het contact. Zijn zij de beslisser, invloeder of hebben ze helemaal geen inspraak. Voor Licht&Reclame is het dus erg waardevol om te weten welke rol het contact heeft in de DMU van het bedrijf waar ze werken.

3. Menukaart

Licht&Reclame is een klein bedrijf met een klein budget voor marketingcommunicatie. De mogelijkheden zijn misschien wat beperkt qua communicatie maar dat betekent niet dat ze minder effectief hoeven te zijn. In onderstaande tabel zijn communicatiemiddelen opgenomen die voor Licht&Reclame werken. En bij de juiste inzet zorgen de middelen voor meer traffic op de site en om het bedrijf, en voor sales leads.

De tabel is opgesteld als een menukaart waarbij (voorlopig) alle middelen zijn beschreven die tot de strategie behoren. Ieder middel is in te zetten bij high- en low potentials. De high potentials (short list) krijgen meer aandacht omdat zij meer omzet potentieel hebben dan de low potentials (long list).

<u>Middelen</u>	<u>High potential</u>	<u>Low potential</u>	<u>Budget</u>
Database uitbreiden	X	X	-
E-news	X	X	-
Persoonlijke verkoop (bezoek)	Min. 1 x per jaar		-
Persoonlijke info (verjaardag)	Min. 3 x per jaar		-
Uitnodigen event	X		-
Relationeel (diner/lunch/event)	4 x per jaar	1 x per jaar	-
DM		X	-
DM Special	X		-
Online/Social media (uitnodigen LinkedIn)	X	X	-
Beurzen	1 x per jaar		-

Om met de menukaart te kunnen werken is het uitbreiden van de database met contactgegevens noodzakelijk. De gegevens van de contacten zijn erg belangrijk voor de strategie omdat de middelen hiermee vorm krijgen.

Budget

Het oorspronkelijke budget is plusminus 5000 euro. Om de middelen te kunnen bekostigen is het verstandig om een taakstellende budget methode te gebruiken. Dit houdt in dat er gekeken wordt naar welke middelen ingezet moeten worden, en wat deze gaan kosten. De middelen hoeven niet veel geld te kosten en deze methode is de meest effectieve om naar de marketingcommunicatiedoelstellingen toe te werken. Er kan een limiet gesteld worden, maar in eerste instantie is het belangrijker om de middelen structureel in te zetten.

Middelen

Op jaarbasis wordt per contact bovenstaande tabel ingevuld. De toepassing van de middelen verschillen tussen de low- en high potentials. Op deze manier kan na ieder jaar beoordeeld worden welke middelen werken en resultaat opgeleverd hebben en welke minder. Er ontstaat een duidelijk beeld van de effectiviteit van de middelen per contact. Om überhaupt de middelen in te kunnen zetten moet Licht&Reclame de database met contactgegevens uitbreiden. Er moet zoveel mogelijk informatie over de contacten bekend zijn om de strategie optimaal in te kunnen zetten.

E-news

Op de nieuwe webiste van Licht&Reclame (in volgend hoofdstuk hier meer over) is ruimte voor nieuwsberichten. Het is nieuws dat bezoekers moet interesseren en wat voor lezers nuttig is. De content is dus erg belangrijk. Door het uitbreiden van de database met contactgegevens kan door middel van een mailing een grote groep contacten bereikt worden. Als de nieuwsberichten interessante content hebben kan dat flink wat traffic genereren op de website van Licht&Reclame. Via LinkedIn wordt ook het E-news verspreid.



Persoonlijke verkoop

Voor Licht&Reclame is persoonlijke verkoop erg belangrijk en de directeur hecht hier veel waarde aan. Het is voor Licht&Reclame de meest waardevolle manier om te communiceren met de klant. Om er voor te zorgen dat zowel nieuwe als oude klanten tevreden blijven is min. vier keer per jaar een contactmoment ingepland. (voor high potentials). Vragen, klachten en informatie die het contact of klant heeft kunnen hier besproken worden en met deze methode zijn de lijntjes kort. De tevredenheid van nieuwe, maar ook oude klanten staat voorop.

Persoonlijke info

Persoonlijke informatie over je contacten kan ervoor zorgen dat je in gedachten blijft hangen bij je contact. Bijvoorbeeld het feliciteren bij een verjaardag, of het feliciteren met de geboorte van een kind of nieuwe functie. Op een makkelijke, goedkope manier kan je een positieve 'vibe' bij je contact krijgen. Via LinkedIn, of gewoon via een simpel kaartje met de post.



Uitnodigen event

Een relatie event kan zeer zinvol zijn voor Licht&Reclame. Zij zijn gebaat bij een goede relatie met de klant en mogen hier ook best wat voor doen. Een relatie event kan de manier zijn om meer inzicht te geven aan de klant wat voor bedrijf je bent en met wie je nog meer zaken doet. Je klanten zijn immers een belangrijk deel van je identiteit als bedrijf. Het event is gericht op de relatie met de klanten en contacten waar je het meeste omzet potentieel in ziet, zij zijn het belangrijkste voor het bedrijf. (zie hoofdstuk 'uitwerking middelen' pag. 47)

Relationeel (Lunch/Diner)

Om de relaties te onderhouden is het bespreken van de voorwaarden, de voortgang of evaluatie van de samenwerking nodig. Dit kan ook prima in relationele sfeer om het wat informeler te maken, zoals bij een lunch of diner met de relatie. Het doel hiervan is om de relatie met de contacten te versterken of behouden. Zowel Licht&Reclame als de relatie hebben meer aan een goede samenwerking waarin alles gezegd mag worden. Bij High potentials moet dit vaker dan bij low potentials.

DM/DM Special

Direct mail kan enorm uiteenlopen qua doeltreffendheid. Het is al een gedateerd middel maar dat betekent niet dat het niet meer kan werken. In de verschuiving van traditionele middelen naar online middelen vergeet

men soms het belang van een persoonlijke 'touch'. Een direct mail is gericht op het contact en mits origineel en scherp ingezet kan het een gewenst effect opleveren. Licht&Reclame kan de low-potentials een direct mail sturen waarbij ze het bedrijf voorstellen en in het kort vertellen wie Licht&Reclame is en wat de specialiteit is. Het is een relatief goedkoop middel en erg controleerbaar.

Om er nou voor te zorgen dat het niet meteen in de prullenbak beland bij de high potentials is de DM-special ontstaan. Een iets creatievere toepassing van direct mail. Licht&Reclame heeft een groter budget per contact bij high potentials dan bij low potentials. (zie hoofdstuk 'uitwerking middelen' pag.47)

Online/Social Media

Licht&Reclame heeft al een grote stap voorwaarts gemaakt door een nieuwe website te lanceren. De website laat meer van het bedrijf zien en er is mogelijkheid voor interactie. Een deel van de strategie is online en wordt ondersteund door de website. Het uitnodigen van high- en low potentials op LinkedIn, E-news sturen en uitnodigen om de website te bezoeken om kennis te maken met Licht&Reclame moet zorgen voor meer traffic online. De nieuwe website moet de interesse wekken van de potentials en zorgen dat er interactie ontstaat tussen potentials en Licht&Reclame. (straks meer over 'Online strategie').



Beurzen

Vakbeurzen zijn er in alle soorten en maten, voor Licht&Reclame zijn er een aantal interessante beurzen die ieder jaar terug keren. Met name de gebouwfacilitaire beurzen worden bezocht door potentials voor Licht&Reclame. Bijvoorbeeld:

Nationale Kennisdagen voor facilitair en gebouwbeheer, Brabanthallen 24,25,26 en 27 mei 2011

Vakbeurs facilitair, Brabanthallen, 18, 19 en 20 januari 2012

Facilitair vakbeurs, Assen, 23 en 24 nov. 2011

Si'bon Open, golfresort 'Het Rijk van Nijmegen' 21 juni 2011

Licht&Reclame kan door het bezoeken van deze beurzen een goed idee krijgen van wie er in hun branche werken, dus wie de concurrenten zijn en hoe de markt eruit ziet. Door minimaal een keer per jaar een beurs te bezoeken houden ze het overzicht over wat er in de markt speelt. Het is ook een mogelijkheid om een high potentials mee te nemen zodat Licht&Reclame kan laten zien wat hun expertise is. Licht&Reclame kan met een stand op een beurs laten zien wat ze doen, hoe ze werken en wie hun klanten zijn. Een beurs is de ideale gelegenheid om je als bedrijf in de markt te profileren. Een beursbezoek per jaar, als bezoeker of als standhouder is dus een slimme zet.

4. Actie en planning

De contacten op de shortlist hebben het meeste potentie. De menukaart fungeert als leidraad in de strategie om contactmomenten te plannen. Per contact dient er bepaald en gepland te worden welke middelen ingezet kunnen worden. Het budget speelt hierbij een rol en de tijd die per middel per contact beschikbaar is. Als de planning er staat kan het structureel toegepast worden, structuur is hierin het sleutelwoord.

Het overzicht is belangrijk voor de volgende stap, 'trail en error'. Als de middelen ingezet worden is het belangrijk om deze te monitoren en te meten, als iets goed of juist niet werkt kun je ervan leren en meteen aanpassingen doorvoeren in de toepassing van het middel.

In een schema ziet dat er als volgt uit:



Het is belangrijk om te beseffen dat dit model altijd in beweging is en voortdurend bijgesteld moet worden. Het loopt continu en vereist toewijding om vruchten af te werpen. Aan de andere kant is het zo eenvoudig dat het makkelijk toepasbaar is. Na een jaar kan de balans opgemaakt worden en kan per contact bepaald worden wat goed ging en waar verbetering nodig is.

8.6.2 De online-strategie

Het doel van de online strategie van Licht&Reclame is om de online zichtbaarheid te vergroten en meer traffic genereren op de website. Daarom heeft Licht&Reclame een nieuwe website. De website geeft een beter beeld van wat het bedrijf doet en wat hun specialiteit is. Het idee achter de website is om meer van Licht&Reclame te laten zien. Niet alleen tekst over wie het bedrijf is en wat het bedrijf doet, maar veel beeldmateriaal van bestaande of afgeronde projecten van lichtreclame. Door met foto's en afbeeldingen te werken kan de bezoeker in één oogopslag zien wat voor bedrijf Licht&Reclame is en waar ze goed in zijn.

Klanten

Licht&Reclame heeft enkele grote klanten waar ze 80% van hun omzet aan danken, Bavaria, Rabobank en Toyota. Deze drie organisaties zitten alle drie in een hele andere sector en lijken organisatorisch weinig op elkaar. Toch zijn het alle drie klant van Licht&Reclame, dat is een sterk punt om andere klanten te overtuigen van de kracht en het aanpassingsvermogen van Licht&Reclame. Dat geeft vertrouwen aan eventuele nieuwe klanten die zich afvragen of Licht&Reclame grote projecten wel aan kan.

'Licht&Reclame moet meer gebruik maken van huidige klanten en hun aanbevelingen, die zijn erg veel waard op communicatiegebied'

Het communiceren VAN klanten is in dit geval dus erg belangrijk. Het portfolio van klanten van Licht&Reclame op zich is a het communiceren waard. Deze wordt dan ook prominent gecommuniceerd op de website.

Meer traffic

Een nieuwe website is zinloos zonder bezoekers. Er zijn een aantal middelen die de bezoekers aantallen van de site moeten verhogen.

- Op de site staan alle werknemers met een foto en een link naar hun eigen LinkedIn profiel. Het koppelen van LinkedIn profielen van werknemers, directeur en partner zorgt voor interactiviteit op de website. Andersom werkt het ook, op de LinkedIn profielen van iedereen bij Licht&Reclame is een link naar de website van Licht&Reclame. Ook het bedrijfsprofiel staat sinds kort op LinkedIn. De directeur en bedrijfsleider moeten actiever worden online en zich mengen in discussies en het beantwoorden

van vragen in hun expertisegebied via LinkedIn. Op deze manier kunnen ze laten zien wat de expertise is van Licht&Reclame en kunnen online een reputatie op gaan bouwen.

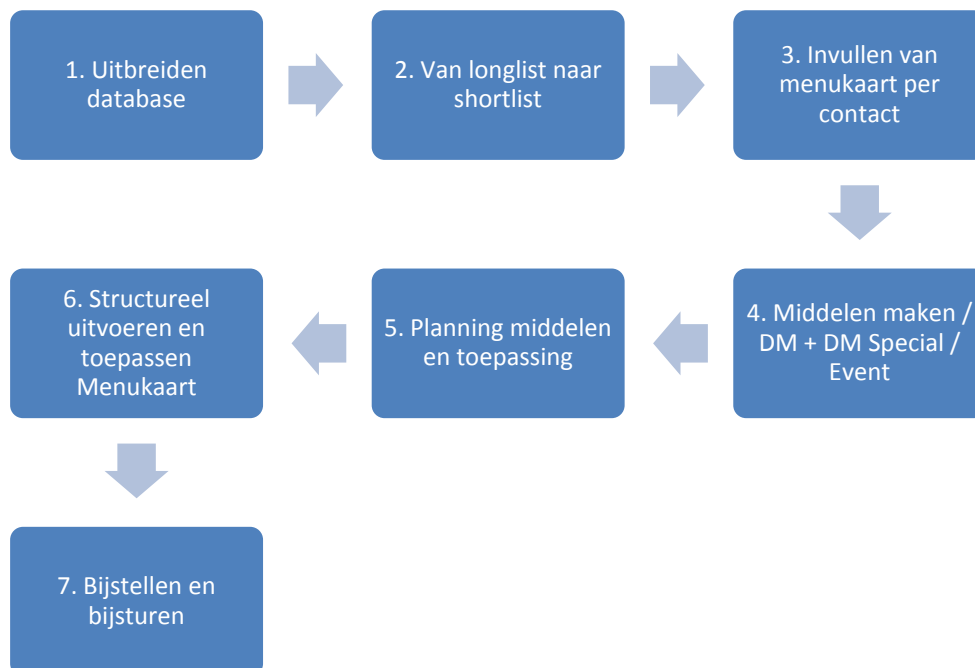
- E-news, er worden tweewekelijks nieuwsberichten geschreven (streven) en mailings verstuurd naar de adressendatabase met contacten. De nieuwsberichten moeten zinvolle content bevatten voor de contacten bijvoorbeeld de voortgang van projecten, nieuwe technologie, ontwikkelingen bedrijf, etc. Het moet goede, nieuwswaarde content zijn die de website interessant moet maken.
- Direct mail, naar low en high potentials worden direct mails verstuurd met een verwijzing naar de website. Dit is een eenvoudige en snelle manier om bekendheid online te krijgen. De bestaande adressenbestanden met low en high potentials worden hier gebruikt.
- Het portfolio wordt constant uitgebreid met beeldmateriaal van lopende en afgeronde projecten. Zo is het voor klanten ook te zien hoe het project verloopt en kunnen bezoekers het proces volgen.

LinkedIn

LinkedIn heeft in de loop der jaren zijn nut bewezen. Het is een makkelijke en snelle manier om contacten te maken en jezelf online te profileren. Voor Licht&Reclame betekent LinkedIn een mogelijkheid om meer online aandacht te krijgen voor het bedrijf. Door de communiceren via LinkedIn dat Licht&Reclame een nieuwe website heeft worden veel contacten bereikt. De contacten die de directeur, bedrijfsleider en partner hebben in LinkedIn kunnen met een makkelijke stap bereikt worden via LinkedIn. **‘De klant is niet alleen waardevol omdat hij voor omzet zorgt, maar een klant is ook een connectie met een eigen netwerk’**

8.6.3 Het stappenplan

Het stappenplan geeft aan hoe het proces van de strategie eruitziet. Het zijn zeven eenvoudige stappen die samen de hele levensloop van de strategie beschrijven. Nogmaals het is een continu proces wat in beweging blijft tijdens de uitvoering. Er moet dus rekening gehouden worden met tussentijds bijstellen en aanpassen van de stappen.



Stap 1

Het uitbreiden van de database is de eerste stap. Zonder contactgegevens kun je immers ook geen contacten bereiken. Een database met contactgegevens is voor Licht&Reclame erg waardevol.

Stap 2

Alle contacten van Licht&Reclame worden door middel van vier criteria bestempeld als Low- of High potential. De high potentials die overblijven staan op de shortlist, de strategie wordt op hen toegepast.

Stap 3

De menukaart is een makkelijk overzichtelijk middel om alle communicatiemiddelen aan de contacten de koppelen. Er wordt een onderscheid gemaakt tussen low- en high potentials.

Stap 4

Het creëren van de middelen spreekt voor zich. Het ontwerp en organisatie van middelen.

Stap 5

De middelen moeten uiteraard gepland worden en dan vereist vooral structuur. De planning en toepassing van middelen mag niet onderschat worden, consistentie is hierbij erg belangrijk.

Stap 6

Het uitvoeren van de planning is eigenlijk de stap waar het om gaat. Deze stap moet resultaat opleveren, als de planning goed is en deze wordt nageleefd is het uitvoeren niet veel werk meer.

Stap 7

Er moet constant toezicht worden gehouden op het proces, als er knelpunten of moeilijkheden zijn moet daar meteen op gereageerd kunnen worden. En waar nodig moet de planning aangepast kunnen worden.

8.7 Uitwerking middelen

De middelen die Licht&Reclame in moet zetten in de marketingcommunicatiestrategie passen bij het bedrijf en kunnen de juiste reacties ontlokken. De DM special en het klantrelatie Event worden in dit hoofdstuk toegelicht.

DM Special

De Dm special is voor high potentials die Licht&Reclame graag als klant ziet. Het is erop gericht om de potential te bereiken en zover te krijgen dat hij in contact wil komen met Licht&Reclame. Er moet dus heel wat in de DM zitten om dit effect te kunnen bereiken. De vraag die gesteld moet worden is: Wat is de waarde voor de potential als ze het bericht lezen, en hoe krijg je ze zover het bericht überhaupt te lezen?

Één antwoord op die vraag is er niet, maar wat is belangrijk voor deze high potentials? Het is bekend dat ze veel aandacht besteden aan de uitstraling van hun organisatie. Door hierop in te spelen trek je de aandacht.

Door met een visuele boodschap te werken trek je meteen de aandacht. Op een liggend A4-tje van hard papier worden op de linkerhelft van het blad lichtreclame-uitingen vertoond van het bedrijf van de high-potential van nu. Op de rechterhelft van het A4-tje worden dezelfde lichtreclame-uitingen vertoond in behandeling van Licht&Reclame, deze zijn veel, kleurrijker, feller, mooier en beter verzorgd. Het doel is om de high potential te laten zien dat het beter kan. (Licht&Reclame heeft de middelen om de foto's te bewerken zodat er een groot contrast te zien is, wat in werkelijkheid ook zo is in veel van de gevallen).

Klant relatie event

Een relatie event waar aandacht voor de relatie centraal staat is voor Licht&Reclame een geschikt middel om de aandacht op zich te vestigen. Licht&Reclame hecht veel waarde aan de relatie met de klant en kan dit op een event nog maar eens benadrukken.

Aanleiding

De aanleiding van het klantrelatie event is nieuw en onderscheidend. In de sector signing zijn een aantal issues die erg veel aandacht krijgen, maar ook zijn er belangrijke issues die minder aandacht krijgen. 'Lichthinder' is daar een van. Overheid en gemeentes gaan steeds meer letten op deze wet, er komen steeds meer restricties en het verkrijgen van vergunningen wordt lastiger. Licht&Reclame zit hier bovenop en onderhoudt erg goed contact met overheid en gemeentes, dit is een goed onderwerp voor een klantrelatie dag.

Thema

Het thema van het event is 'de wet Lichthinder'. Dit schept mogelijkheden omdat zo de expertise en kennis van Licht&Reclame naar de relaties kan worden overgebracht. Licht&Reclame kan laten zien wat ze doen, waar ze goed in zijn en waar ze voor staan. Onderwerpen als duurzaamheid, kwaliteit en wetgeving worden besproken en kunnen relaties overtuigen van de kunde van Licht&Reclame.

Uitvoering

Samen met de directeur zijn er al wat ideeën ontstaan over het klantrelatie event. Het gaat plaatsvinden in het BAVARIA house. Dat bevindt zich bij de Bavaria fabriek en is een ideale gelegenheid om een klantendag te organiseren. Bavaria is een grote klant van Licht&Reclame en op deze manier wordt de relatie tussen hun ook weer versterkt.

Het is een event waar vooral netwerken en informeren centraal staat. Het gebeurt in een informele setting en sfeer omdat Licht&Reclame hier het fijnst mee werkt. Ook zorgt het voor een goede onderlinge relatie als het contact informeel blijft.

8.8 Kritische noot

Licht&Reclame is een klein bedrijf met veel ambitie. Deze scriptie is geschreven met de wetenschap dat het bedrijf wil groeien de komende jaren. De marketingcommunicatiestrategie is afgestemd op het zo effectief en efficiënt invullen van tijd en geld die Licht&Reclame beschikbaar heeft. Om de strategie tot een succes te maken zijn er een aantal zaken waar aandacht aan besteed moet worden.

Verandering

De directeur is een belangrijk persoon voor het bedrijf en voor de marketingcommunicatiestrategie. Het is een persoon met veel ambitie maar enigszins eigenzinnig. Erg actief en denkt wat hij zegt, echter is hij niet altijd even commercieel ingesteld. Om de strategie te laten slagen zal de directeur een andere denkwijze moeten krijgen. Er wordt op dit moment bij Licht&Reclame niet altijd op een goede, commerciële manier omgegaan met klanten. De directeur, die de meeste klantcontacten onderhoudt, laat omzet mogelijkheden liggen door niet altijd commercieel te denken. Er zal een bewustwording moeten komen dat de klant koning is, maar ook voor omzet zorgt!

Tijd is kostbaar, ook voor Licht&Reclame is tijd erg waardevol. Het is nu al druk en de werknemers die er nu zijn kunnen het werk net aan. Er moet tijd vrijgemaakt worden om de strategie uit te kunnen voeren. Dit moet dus in de dagelijkse/wekelijkse werkzaamheden opgenomen worden. Tijdens mijn stage periode heb ik gemerkt dat de bedrijfsleider en directeur het erg moeilijk vinden om tijd vrij te maken voor dingen waar niet direct druk achter zit. Het risico hiervan is dat als er voor de marketingcommunicatiestrategie geen tijd vrijgemaakt wordt het niet structureel ingezet kan worden. En zo aanzienlijk in kracht verliest. Tijd maken dus!

Kracht

Tot slot is het belangrijk voor Licht&Reclame om te blijven doen waar ze goed in zijn. Met de bewustwording van het commercieel denken kan Licht&Reclame een grote stap voorwaarts maken als de strategie structureel

aandacht krijgt. Het belang van structuur is erg groot voor het bedrijf. Omdat er al weinig tijd is moet deze weloverwogen ingedeeld worden, dit vereist toewijding en de wil om te slagen.

Een kans om een unieke positie in de markt in te nemen door het bedrijf te positioneren als de enige die zich op beheer en onderhoud van lichtreclame concentreert. Geen enkele concurrent positioneert zich op de manier en Licht&Reclame kan een niche in de markt bereiken. Eenmaal de onderhoudscontracten en het beheer binnen is het contact in omzet potentie gestegen. Kortom, een sterke, unieke organisatie die structureel aan haar Customer Relationship Management blijft werken.

9. Literatuur

Boeken

- Belleghem, S. van, (2011) *Conversation Manager* (1^e druk) Culemborg: van Duuren Media
- Berings, D. & Steen, T. (2004) *Mens en organisaties* (2^e druk) Genk: de Boeck
- Doorn, A. van (2007). *Maken van een communicatieplan* (1^e druk) Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Fill, C.& Fill, K. (2004). *Business to business marketing and Communications* (1^e druk) Edinburgh Gate: Prentice Hall
- Floor, J. & Raaij, W. van (2008) *Marketingcommunicatiestrategie* (5^e druk) Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Grit, R. (2005). *Projectmanagement* (4^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Kooiker, R. (2003). *Marktonderzoek* (6^e druk). Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Mastenbroek, J. van, Persie, M. van, Rijnja, G. & Vries, B. de (2004). *Public relations de communicatie van organisaties*, (5^e druk) Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Mintzberg, H., Lampel, J. & Ahlstrand, B. (2009). *Strategie Safari* (2^e druk) Pearson Education Benelux B.V.
- Peelen, E. (2006) *Customer Relationship Management* (1^e druk) Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Pelsmacker, P. de, Geuens, M. & Bergh, J. van den (2008) *Marketing communicatie* (3^e druk) Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Riezebos, R. & Grinten, J. van der (2009) *Positioneren, Stappenplan voor een scherpe positionering* (1^e druk) Den Haag: Boom Lemma uitgevers
- Riel, van. (2003) *Corporate communication:het managen van reputatie* (3^e druk) Alphen aan de Rijn: Kluwer
- Soloman, M., Marshall, G. & Stuart, E. (2008) *Marketing: een reallife-perspectief* (1^e druk) Amsterdam: Pearson Education Benelux B.V.
- Verhage, B. (2008). *Grondslagen van de marketing* (6^e druk) Groningen: Noordhoff Uitgevers B.V.
- Waardenburg, M. (2010) *Digitaal Communiceren* (1^e druk) Amsterdam: Kidsgids

Scripties

- Scriptie: 'Bouwen aan een sterke reputatie' Corporate Communicatieplan, Nicole Mikkers 2009
- Scriptie: Bespoke, marketing en marketingcommunicatieplan, Karsten Marik 2009

Internet, websites en publicaties

- <https://acrobat.com/app.html#d=buBpUcTQx26r5AEo34sBDA> rapport b2b media bestedingen 2010-2011

- <http://www.slideshare.net/marketingfacts/trends-in-b2b-mediabestedingen> trends in b2b mediabestedingen
- www.b2bcontact.nl ondernemersplatform
- <http://www.ernohannink.nl/27-tips-voor-een-perfecte-profielpagina-in-linkedin-om-klanten-te-krijgen/> LINKEDIN tips
- <http://www.marketingonline.nl/achtergrond/bericht/b2b-bedrijven-zijn-gewoon-niet-goed-in-marketing/> Zeer uitgebreid onderzoek, 4 pdf bestanden
- <http://www.bhbmarketing.biz/10-tips-voor-het-boeien-van-potentiele-klanten.html> artikel over het boeien van potentiële kanten
- <http://www.ruscon.nl/model.html> verschillende modellen o.a. Tracy en Wiersema, krachtenmodel van Porter