

advance
ADVIES & INTERIM

COMMUNICATIEPLAN



Het werven van partners voor een nieuw bedrijfsonderdeel, door middel van communicatie.

Emmy Janssen
Fontys Hogeschool Communicatie
Helvoirt, 7 juni 2011

Titel
Het werven van partners voor een nieuw bedrijfsonderdeel, door middel van communicatie.

Auteur
Emmy Janssen

Afstudeerperiode
Februari 2011 – juni 2011

Opleiding
Fontys Hogeschool Communicatie

Begeleidend docent
Anne-Marie Persijn

Opdrachtgever
Advance
Dhr. R. Palland – directeur

Plaats en datum
Helvoirt, 7 juni 2011

Voorwoord

Ter afsluiting van mijn studie Communicatie aan de Fontys Hogeschool te Eindhoven, ben ik van februari tot juni 2011 bezig geweest met het schrijven van dit communicatieplan. Dit communicatieplan is speciaal opgezet voor Advance omdat zij dit jaar een nieuw bedrijfs onderdeel op de markt gaat zetten, Advance advies & interim. Advance wil samenwerkingsverbanden genereren met zelfstandige adviseurs en interim-professionals net zoals ze dat nu hebben bij Advance training & coaching met zelfstandige trainers & coaches.

Tijdens dit proces heb ik keuzes moeten maken en dat was niet altijd even gemakkelijk. Na een proces van schrijven, overleggen en herschrijven is het gelukt een gedegen communicatieplan af te leveren.

Graag wil ik nog een aantal personen bedanken die deze scriptie mede mogelijk hebben gemaakt. Ten eerste wil ik de directeur van Advance: Dhr. R. Palland bedanken, die het mij mogelijk heeft gemaakt om te kunnen afstuderen op een leerzame plek. Hij heeft mij deze periode op een prettige manier begeleid.

Ook Anne-Marie Persijn wil ik bedanken voor de fijne begeleiding vanuit de opleiding en de bruikbare adviezen die zij mij heeft gegeven.

Ik hoop door middel van dit communicatieplan een bijdrage te kunnen leveren aan het werven van partners die een samenwerkingsverband aangaan met Advance.

Helvoirt, 7 juni 2011

Emmy Janssen

Samenvatting

Aanleiding

Advance Groep gaat dit jaar een nieuw bedrijfsonderdeel op de markt lanceren, namelijk Advance advies & interim. Advance wil voor deze nieuwe formule samenwerkingsverbanden genereren met zelfstandige adviseurs en interim-professionals.

De volgende centrale vraag vormt de rode draad in deze scriptie:

“Hoe kan communicatie er toe bijdragen dat ZZP'ers die momenteel zelfstandig vraagstukken/opdrachten uitvoeren op het gebied van financieel- crisis-, change-, HRM- en projectmanagement en affiniteit hebben in logistiek en transport, zich gaan binden aan Advance als partner?”

Doelgroep

De doelgroep die Advance wil bereiken zijn zelfstandige adviseurs en interim-professionals die momenteel opdrachten en/of vraagstukken uitvoeren op de volgende vakgebieden: financieel-, crisis-, HRM-, change- en projectmanagement. Ook moet de potentiële partner enige affiniteit hebben in transport en logistiek. Advance gaat zich in haar communicatie richten op de Aspirant Partner en de Partner uit het kwalificatiemodel, omdat zij nog kunnen groeien als professional.

Trends en ontwikkelingen

- Steeds meer management consultants en interim managers worden ZZP'er
- Een ZZP'er heeft veel administratieve bijkomstigheden
- Gevolg van de crisis is dat een groeiend deel van de menskracht zal bestaan uit allerlei vormen van flexwerk.
- Programma- / projectmanagers zijn in trek bij organisaties
- Er bestaan veel bemiddelingsbureaus en sites maar deze zijn vaak niet succesvol
- Alternatieve oplossingen zoals: jobboards, marktplaatsen en communities nemen de plaats in van bemiddelingsbureaus
- Bureaus lijken te veel op elkaar, een bureau moet keuzes maken en kleur bekennen.
- Sector transport & logistiek hardst getroffen in de huidige recessie
- Samenwerkingsverbanden die organisaties aanbieden zijn nauwelijks onderscheidend van elkaar, daarom: arbeidsmarktcommunicatie
- De potentiële partner wil graag persoonlijk benaderd worden, daarom persoonlijke communicatie.

Concurrenten

Concurrenten Kenhardt en Yacht bieden soortgelijke diensten aan ZZP'ers. Het verschil is dat de ZZP'er bij deze organisaties veel minder vrijheid heeft. De concurrenten bieden net zoals Advance de ZZP'er opdrachten aan.

Door een juiste positionering te kiezen kan Advance uitblinken ten opzichte van haar concurrenten.

Onderzoek

Het doel van het onderzoek is om achter de motivatoren te komen van twee verschillende onderzoekunits. Het zijn de volgende:

1. Huidige partners van training & coaching
2. Zelfstandige adviseurs en interim-professionals

De antwoorden van de huidige partners zullen worden getoetst bij de zelfstandige adviseurs en interim-professionals. De onderzoeksvraag is als volgt geformuleerd:

“Wat zijn algemene motivatoren voor (potentiële) partners om een samenwerkingsverband aan te gaan en waarom zouden zij kiezen of hebben zij gekozen voor een samenwerkingsverband met Advance?”

Conclusies zelfstandige adviseurs en interim-professionals

- Zes van de tien respondenten geven aan acquisitie een moeilijk onderdeel te vinden.
- Negen van de tien respondenten geven aan dat ze de behoefte hebben om te kunnen overleggen met collega's.
- Zes van de tien respondenten geven aan geen behoefte te hebben aan een BackOffice.
- Zes van de tien respondenten staan ingeschreven bij meerdere bemiddelingsbureaus of sites. Via netwerken of internet zijn zij bij deze sites terecht gekomen.
- Twee van de zeven respondenten gaven aan niet tevreden te zijn over die bureaus of sites.
- Alle tien de respondenten maken gebruik van LinkedIn.
- Alle tien de respondenten bezoeken regelmatig netwerk-events.
- Alle tien de respondenten lezen vakbladen.
- Negen van de tien respondenten gaven aan dat hun voorkeur uitgaat naar een softfranchise organisatie. Ze vinden het belangrijk om hun vrijheid te behouden.
- Er is aangegeven dat een organisatie bij een samenwerkingsverband, aan ontwikkeling van de partner moet doen.
- Men wil precies weten wat men terug krijgt van een organisatie voor het bedrag wat zij afstaan.
- Adviseurs en interim-professionals hebben andere motivatoren dan trainers en coaches om een samenwerkingsverband aan te gaan.
- Iedere ZZP'er heeft de behoefte om ergens bij te horen.

Advies

Ik adviseer Advance om voor drie kernwaarden te kiezen die betrekking hebben op zowel de partners als de klanten. Daarbij adviseer ik om te kiezen voor een tweezijdige positionering waarbij de voordelen van de organisatie worden verbonden met de waarden van de doelgroep.

Propositie

Ik adviseer om de volgende propositie te communiceren naar de doelgroep:

Advance biedt u een platvorm waarop u samen met collega's kunt blijven groeien als professional. Al onze partners hebben veel ervaring in logistiek en transport en samen kunt u profiteren van elkaars deskundigheid. Als 'partner of Advance' blijft u opereren onder uw eigen bedrijfsnaam en door de ondernemercoaching die wij u bieden zult u een waardevolle plek op de markt kunnen bemachtigen.

Persoonlijke communicatie

De potentiële partner heeft behoefte aan één-op-één contact en aan een persoonlijke benadering. Daarom adviseer ik om bovenstaande propositie en kernwaarden persoonlijk te communiceren naar de doelgroep.

Middelen

- Palland Passion Events
- Palland Experience Day
- Folder
- Sleutel naar vooruitgang
- Vakbladen
- Social media: LinkedIn & Twitter
- Google Adwords
- Website

Algemene aanbevelingen

- Aanpassing bedrijfsformule
- Nieuwe bedrijfsnaam
- Bedrijfscultuur
- Aanstellen communicatieadviseur

Inhoudsopgave

	Pag.
1 Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Doelgroep	8
1.3 Centrale vraag	8
1.4 Doel van de opdracht	8
2 Organisatiebeschrijving	9
2.1 Ontstaan van de organisatie	9
2.1.1 Ontstaan bedrijfsnaam	9
2.2 Organisatiestructuur	9
2.3 Organisatiecultuur	10
2.4 Visie	10
2.5 Missie	10
2.6 Kernwaarden	11
2.7 Huidige doelstellingen	11
2.8 Waarom is Advance uniek voor partners?	12
2.8.1 Softfranchise organisatie	12
2.9 Wat biedt Advance de klant?	14
2.10 Sectoren	14
2.11 Communicatiebeleid	14
2.12 Logo	15
2.13 Slogan	15
2.14 Communicatiemiddelen	15
2.14.1 Interne communicatie	15
2.14.2 Externe communicatie	15
3 Deskresearch	17
3.1 Deelvragen	17
3.1.1 Wat voor diensten levert Advance aan partners?	17
3.1.2 Wie zijn concurrenten van Advance?	18
3.1.2.1 Kenhardt	18
3.1.2.2 Yacht	19
3.1.3 Hoe kan Advance zich onderscheiden ten opzichte van haar concurrenten?	19
3.1.4 Wat is een ZZP'er?	20
3.1.5 Welke behoeften heeft de zelfstandige adviseur en interim-professional?	20
3.1.6 Wat zijn trends en ontwikkelingen rondom ZZP'ers?	20
3.1.7 Wat zijn trends en ontwikkelingen rondom advies & interim?	22
3.1.8 Wat zijn trends en ontwikkelingen rondom logistiek en transport?	23
3.2 SWOT-analyse	25
4 Fieldresearch	27
4.1 Doel van het onderzoek	27
4.2 Onderzoeksmethode	27
4.3 Vooronderzoek bij huidige partners	28
4.3.1 Onderzoekspopulatie	28
4.3.2 Deelvragen	28
4.3.3 Conclusies	28
4.4 Onderzoek zelfstandige adviseurs en interim-professionals	30
4.4.1 Onderzoekspopulatie	30

4.4.2 Deelvragen	30
4.4.3 Conclusies	30
4.5 Beantwoording hypothesen	33
5 Advies	34
5.1 Doelstellingen	34
5.2 Kernwaarden	34
5.3 Tweezijdige positionering	35
5.4 Propositie	36
5.5 Slogan	36
5.6 Communicatiestrategie: persoonlijke communicatie	36
6 Middelen	38
6.1 Palland Passion Events	38
6.2 Palland Experience Day	39
6.3 Folder	39
6.4 De sleutel naar vooruitgang	40
6.5 Vakbladen	40
6.6 LinkedIn	40
6.7 Twitter	41
6.8 Google	41
6.9 Website	42
7 Algemene aanbevelingen	43
7.1 De bedrijfsformule	43
7.2 Nieuwe bedrijfsnaam	43
7.3 Organisatiecultuur	44
7.4 Aanstellen communicatieadviseur	44
8 Literatuurlijst	45

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding, de doelgroep en het doel van de opdracht beschreven.

1.1 Aanleiding

Advance Groep gaat dit jaar, naast training en coaching, een nieuw bedrijfs onderdeel op de markt lanceren, namelijk: Advance advies & interim. Hierdoor ontstaat Advance Groep BV met twee onderliggende BV's, te weten Advance training & coaching en Advance advies & interim.

Advance wil voor deze nieuwe bedrijfsformule samenwerkingsverbanden genereren met zelfstandige adviseurs en interim-professionals. Daarnaast wil Advance klanten genereren waarbij deze zelfstandige adviseurs en interim-professionals opdrachten en/of vraagstukken uitvoeren. Uiteindelijk worden er twee communicatieplannen opgeleverd voor Advance advies & interim. Één gericht op de zelfstandige adviseurs en interim-professionals en één gericht op klanten. Deze scriptie biedt handleiding om zelfstandige adviseurs en interim-professionals (ZZP'ers) te bereiken en uiteindelijk te beïnvloeden.

1.2 Doelgroep

Onder potentiële partners worden zelfstandige adviseurs en interim-professionals verstaan die momenteel zelfstandig management opdrachten/vraagstukken uitvoeren bij klanten. Onder management verstaan we de volgende vakgebieden: financieel-, change-, crisis-, HRM- en projectmanagement. De potentiële partner moet enige affiniteit hebben in transport en logistiek. Er is gekozen voor deze sector omdat Advance hierin de meeste klanten heeft. Advance richt zich op twee doelgroepen uit het kwalificatiemodel dat zij hanteert. Namelijk op de Aspirant Partner en de Partner, omdat zij nog kunnen groeien als professional. (Voor meer informatie over het kwalificatiemodel wordt verwezen naar paragraaf 2.8)

1.3 Centrale vraag

Aan het eind van deze scriptie wordt er antwoord gegeven worden op de volgende centrale vraag die tevens een rode draad vormt in deze scriptie:

"Hoe kan communicatie er toe bijdragen dat ZZP'ers die momenteel zelfstandig vraagstukken/opdrachten uitvoeren op het gebied van financieel- crisis-, change-, HRM- en projectmanagement en affiniteit hebben in logistiek en transport, zich gaan binden aan Advance als partner?"

1.4 Doel van de opdracht

Het is voor deze opdracht essentieel om een goed beeld te krijgen van de huidige situatie van de organisatie. Door oriënterende gesprekken te voeren met de directeur van Advance: dhr. R. Palland en door het 'concept Advance Handboek advies & interim' door te nemen ontstaat een duidelijk beeld van waar de organisatie voor staat en hoe zij te werk gaat. Door middel van deskresearch wordt er onderzocht wat de laatste trends en ontwikkelingen zijn op het gebied van communicatie, ZZP en de advies- en interim-branches. Dit wordt gedaan door relevante artikelen en theorieën van auteurs en wetenschappers te achterhalen. Daarnaast wordt ook onderzocht wie concurrenten zijn van Advance. Er wordt gekeken naar de propositie van de organisaties en er wordt onderzocht hoe zij ZZP'ers werven.

Om erachter te komen wat voor de zelfstandige adviseurs en interim-professionals de motivatoren zijn om een samenwerkingsverband aan te gaan met een organisatie als Advance, wordt er fieldresearch uitgevoerd. De conclusies van het gehele onderzoek monden uit in een passend communicatieadvies.

2 | Organisatiebeschrijving

In dit hoofdstuk leert u de organisatie kennen. De organisatiebeschrijving geeft een overzicht van wat Advance doet, waar Advance voor staat en hoe momenteel de communicatie is ingericht.

2.1 Ontstaan van de organisatie

De directeur dhr. R. Palland is anderhalf jaar geleden gestart met Advance training & coaching. Voorheen is hij vijftien jaar werkzaam geweest in transport en logistiek en mag zich expert noemen in deze sector. (Voor meer achtergrondinformatie over dhr. R. Palland wordt verwezen naar bijlage 1 in het bijlagenboek) Advance is gevestigd in het oude gemeentehuis van het Noord-Brabantse Helvoirt. Momenteel heeft Advance zeven samenwerkingsverbanden met zelfstandige trainers en coaches, die hun sporen hebben verdiend in het werkveld. Ieder heeft een eigen specialisme en deskundigheid, daarom kunnen zij hun deskundigheid inbrengen om zo de organisatie waar zij hun diensten aanbieden zelfbewuster, zelfsturend en professioneel achterlaten. Één persoon binnen de organisatie is verantwoordelijk voor de BackOffice. Overige werkzaamheden zoals marketing, communicatie en sales vallen onder de verantwoordelijkheid van de directeur.¹

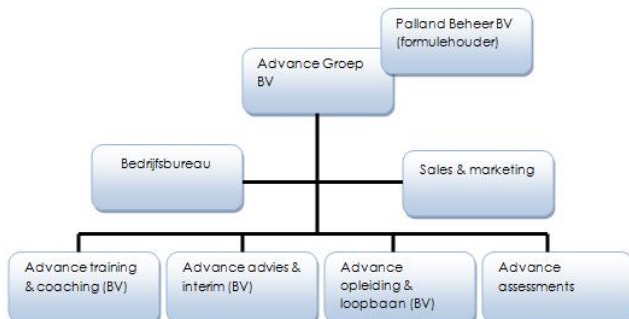


2.1.1 Ontstaan bedrijfsnaam

Directeur dhr. R. Palland heeft anderhalf jaar geleden gekozen voor de bedrijfsnaam Advance. In het Nederlands vertaald betekent dit vooruitgang. Er is voor deze naam gekozen, omdat Advance haar klanten wil helpen om beter te worden en te groeien. De klant wordt daardoor een betere dienstverlener. De naam Advance heeft ook betrekking op de 'partners of Advance', zij streven naar vooruitgang als zelfstandig professional.²

2.2 Organisatiestructuur

Figuur 1 geeft een kijk op het toekomstbeeld van Advance Groep BV. Figuur 2 geeft een beeld weer van het huidige bedrijfs onderdeel training en coaching. Het nieuwe bedrijfs onderdeel advies en interim zal ditzelfde organogram gaan hanteren.³

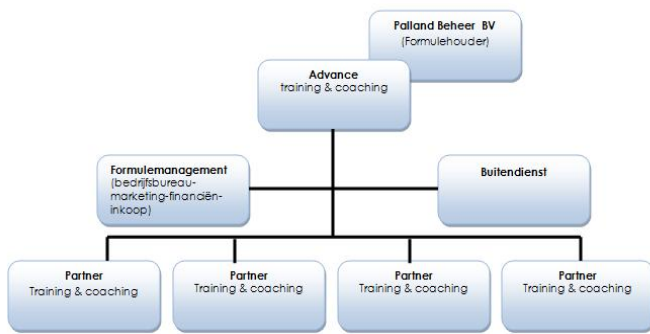


Figuur 1. Organisatieorganogram

¹ Palland 2009

² Directeur: R.Palland 1 juni 2011

³ Palland 2009



Figuur 2. Bedrijfsonderdeelorganogram

Na de lancering van het nieuwe bedrijfsonderdeel Advance advies & interim bestaat Advance Groep uit de volgende twee onderdelen:



Platte organisatiestructuur

Bij Advance is sprake van een platte organisatie structuur. Er bestaan weinig lagen in de organisatie. Het voordeel hiervan is dat de afstanden tussen Advance en de partners minimaal is en daardoor zijn alle partners betrokken bij het besluitvormingsproces.⁴

Het is van belang dat Advance belangrijke beslissingen snel kan nemen. Anderzijds wil Advance haar partners graag zoveel mogelijk betrekken bij de besluitvorming, daarom bestaat er de partnerraad. Deze heeft de mogelijkheid om Advance te adviseren op een aantal (voorgelegde) beleidsonderwerpen. De partnerraad is samengesteld uit de directie van Advance en twee partners van Advance. Het is belangrijk dat minimaal de helft van de partners drie jaar blijven deelnemen aan de partnerraad. Na twee jaar is het voor de andere partners mogelijk om zich beschikbaar te stellen om deel te nemen aan de partnerraad. Alle wisselingen, verkiezingen en beschikbaarstellingen worden digitaal aan de partners kenbaar gemaakt. Het stemmen verloopt ook op deze manier. De partnerraad ondersteunt de organisatiecultuur, door de partnerraad wordt er binding gecreëerd tussen de partners en de organisatie. De definitieve beslissingsbevoegdheid ligt te allen tijde bij de directeur dhr. R. Palland.⁵

2.3 Organisatiecultuur

Advance kenmerkt zich als een 'vriendenclub' waarbij partners op basis van vertrouwen en professionaliteit met elkaar samenwerken. Een gepassioneerde club mensen die tot in hun poriën uitstralen waar ze voor staan. Waar je graag bij wilt horen omdat het je iets geeft wat je nergens anders krijgt. Maar ook een club waar iedereen iets komt brengen vanuit het motto: pas als je durft te delen kun je vermenigvuldigen.⁶

2.4 Visie

Dhr. R. Palland gelooft als ondernemer in een wereld waar in de toekomst meer zelfstandigen werken dan dat er mensen in loondienst zijn.

Advance heeft de intentie om een wereldwijde professionele beroepsformule voor persoonlijke trainers/coaches te zijn. Advance is een profit organisatie, een

⁴ Dam & Marcus 2005

⁵ Palland 2009

⁶ Idem, p. 1.1.2

samenwerkingsverband van zelfstandige (individuele) professionals uit de hele wereld die zakelijke en persoonlijke training en coaching aanbieden.⁷

2.5 Missie

Advance ondersteunt organisaties bij complexe organisatieveranderingen of persoonlijke ontwikkelingen. Daar waar strategische veranderingen, personele- en/of managementvraagstukken daadwerkelijke performanceverandering vereisen brengen zij een merkbare en/of meetbare beweging teweeg. Altijd met respect voor de mens die de vooruitgaande beweging maakt.⁸

2.6 Kernwaarden

Advance hanteert de volgende kernwaarden. Deze hebben alleen betrekking op de klanten van Advance en zijn niet gericht op de partners.

*Helder – Puur – Verrassend – Beklijvend – Diepgaand – Betrokken – Durf - Verruimend.*⁹

Helder

Advance heeft geen verborgen agenda's en is transparant naar haar klanten toe.

Puur

Bij Advance staat voorop: wees wie je bent. Ben authentiek en heb geen schijnvertoningen. What you see is what you get! Soms betekent dit ook tegen een klant durven zeggen dat Advance niets voor ze kan betekenen.

Verrassend

Advance wil altijd net iets anders zijn dan andere organisaties. Dat betekent dat Advance er is op een ongevraagd moment. Advance geeft haar klanten een relatiegeschenk wanneer zij dat niet verwachten.

Beklijvend

Hiermee refereert Advance naar de bekende uitspraak van Marther Luther King " *I have a dream*". Advance wil een beeld bij organisaties creëren dat blijft hangen en niet meer weggaat.

Diepgaand

Advance handelt niet meteen bij het zien van een probleem. De organisatie gaat altijd op zoek naar dieper liggende oorzaken, dus het probleem achter de probleemvraag.

Betrokken

Advance voelt zich betrokken bij haar klanten. Advance helpt klanten zich te ontwikkelen om zo nog beter te kunnen functioneren.

Durf

Advance toont lef aan haar klanten. Advance geeft op sommige momenten ook ongevraagd advies door onbelichte problemen uit te spreken.

Verruimend

Advance wakkert de latente behoefte aan bij de klanten en geeft ze nieuwe inzichten waardoor oogkleppen bij de klanten worden verwijderd.¹⁰

⁷ Palland 2009

⁸ Advance, Alleen door interactie worden ontwikkelingen zichtbaar

⁹ Palland 2009

¹⁰ Directeur Advance: R. Palland 5 april 2011

2.7 Huidige doelstellingen

De volgende doelstellingen heeft Advance geformuleerd en zijn te lezen in het concept handboek van Advance advies & interim.

- Advance groeit uit tot een samenwerkingsverband voor flexibele professionals op het gebied van training & coaching en advies & interim, dat 'vriendschappelijk' gekenmerkt wordt door collegialiteit en loyaliteit.
- Advance wil doorgroeien qua naamsbekendheid en zich steeds meer doen gelden als een betrouwbare en flexibele businesspartner in die sectoren en met die segmenten waarin de partners zijn gespecialiseerd.
- Advance streeft naar een jaarlijkse doelstelling qua groei, dit is een gezonde omzetverhoging (minimaal de inflatiecorrectie) en een evenredige omzet- winst percentage.¹¹

2.8 Waarom is Advance uniek voor partners?

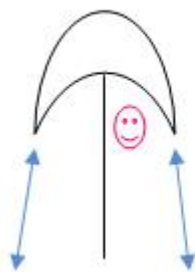
Advance biedt zelfstandige ondernemers de mogelijkheid tot een uniek samenwerkingsverband. De ZZP'ers op het gebied van advies en interim kunnen zich aansluiten als partner of Advance. Als ze eenmaal partner zijn blijven zij opereren onder hun eigen bedrijfsnaam. Advance biedt haar partners de mogelijkheid om een sterke positie in de markt in te nemen.

Advance ontzorgt haar partners in hun ondernemerschap door ondersteuning te bieden in:

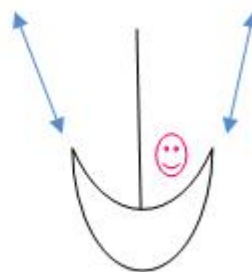
- Acquisitie (Partner moet zelf ook aan acquisitie blijven doen)
- Marketing
- Back office
- Inkoop
- Intervisies
- Inkoopvoordelen
- Kennisbank
- Ondernemercoaching
- CRM systeem:
Hierin worden de contacten met potentiële klanten en huidige klanten zoveel mogelijk vastgelegd dan wel onderhouden.

Maar ook als het gaat om het organiseren van de perfecte customermeeting, het juiste seminar, het informatieve congres of een verrassende workshop staat Advance de partners ter zijde. Daarnaast organiseert Advance uit eigen initiatief seminars of evenementen waaraan de partners deel kunnen nemen.¹²

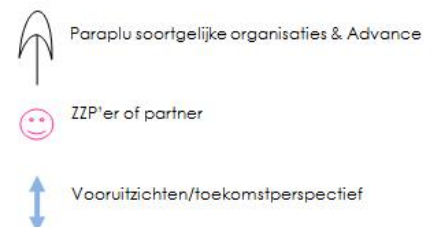
Onderstaande paraplu's scheppen duidelijkheid over wat Advance biedt ten opzichte van haar concurrenten.



*Figuur 3. De concurrent
(Hard franchise)*



*Figuur 4. Advance
(Soft franchise)*



¹¹ Palland 2009

¹² Idem, p. 2.1.1

Figuur 3 geeft een weergave van de concurrent. De paraplu staat in deze afbeelding voor de concurrenten van Advance. De ZZP'er die eronder staat heeft zoals de blauwe pijlen aangegeven een beperkte mate van vrijheid. De ZZP'er opereert onder de bedrijfsnaam van desbetreffende organisatie en mag geen opdrachten uitvoeren onder de eigen merknaam. Als de ZZP'er gaat werken voor dit soort organisaties is er sprake van tweerichtingsverkeer tussen de organisatie en de klant. De ZZP'er heeft hier verder minder zeggenschap in. Zoals in deze afbeelding duidelijk wordt blijft de ZZP'er onder de paraplu van de organisatie.

Figuur 4 geeft een weergave van Advance. De paraplu staat in deze afbeelding voor Advance. De partner zit in de paraplu van Advance. Zoals in de afbeelding te zien is geven de blauwe pijlen de mate van vrijheid aan die de partner bij Advance heeft. De partner staat niet onder de paraplu, maar zit in de paraplu. De partner heeft doorgroeimogelijkheden en een gevoel van vrijheid. Tevens mag de partner bij Advance opdrachten uitvoeren onder de eigen merknaam. Advance dient als platform waardoor de partner zichzelf kan profileren en door ondersteuning van Advance kan men groeien en een positie in de markt innemen. Om dit platform invulling te geven en zichtbaar te maken is het kwalificatiemodel ontwikkeld.¹³

Kwalificatiemodel

Advance heeft een kwalificatiemodel ontwikkeld speciaal voor haar partners. Het model is gebaseerd op de achtergrond van een partner en is onder te verdelen in:

Aspirant Partner (AP)

Om te starten als Aspirant Partner is nul tot één jaar ervaring als zelfstandige vereist. Het is belangrijk dat de AP binnen één jaar uitgroeit tot partner.

Partner (P)

Om te starten als Partner is het vereist om twee tot vijf jaar ervaring als adviseur of interim-professional te hebben of twee jaar als zelfstandig ondernemer.

Senior Partner (SP)

Om te starten als Senior Partner is het vereist vijf tot zeven jaar ervaring als adviseur of interim-professional te hebben of drie jaar als zelfstandig ondernemer.

Executive Partner (EP)

Om Executive Partner te worden is het vereist om zeven jaar ervaring te hebben als adviseur en interim-professional. Het is verplicht om drie jaar partner te zijn van Advance en deelgenomen te hebben aan de partnerraad.

De Aspirant Partner moet binnen één jaar uitgroeien tot partner. De Partner, Senior Partner en de Executive Partner mogen groeien, maar dit is niet verplicht. De partner is wel verantwoordelijk voor het op peil houden van zijn/haar eigen vakkennis, kwaliteit van dienstverlening en professionaliteit. In het model is weergegeven welke PE-punten (Personal Education/sterren) behaald kunnen worden. Dit model zorgt ervoor dat de partner zich kan blijven ontwikkelen. Hoe hoger de partner zich in het kwalificatiemodel bevindt, hoe meer hij of zij verdient en hoe minder franchise fee de partner af moet staan aan Advance.¹⁴

Advance heeft momenteel zeven samenwerkingsverbanden met zelfstandige trainers en coaches, die allen een plaats hebben in het kwalificatiemodel. Vier zijn Partner, twee zijn Aspirant Partner en één is Senior Partner.

Het kwalificatiemodel is intern gericht en heeft geen relatie met de klanten van Advance.

De bindende factor die Advance hanteert naar haar partner is:

"Bij Advance ben je een zelfstandige professional met veel vrijheden in een krachtig collectief."

¹³ Directeur Advance: R. Palland 21 februari 2011

¹⁴ Palland 2009

2.8.1 Softfranchise organisatie

Advance heeft een softfranchise formule ontwikkeld. Advance biedt ZZP'ers de mogelijkheid om zich aan te sluiten als 'Partner of Advance' waarbij de partner veel vrijheid heeft. Onder vrijheid wordt verstaan dat de partner mag blijven opereren onder de eigen merknaam. (Voor meer informatie over franchise wordt verwezen naar bijlage 2 in het bijlagenboek)

2.9 Wat biedt Advance de klant?

Advance biedt organisaties advies en/of interim diensten aan. Onder deze diensten verstaat Advance het samenwerken met de klant in een leerproces, om zo het maximale uit de organisatie te halen. Advance biedt de klant structuur, ondersteuning en feedback. Door deze inbreng bereikt een organisatie sneller en gemakkelijker professionele doelen dan anders mogelijk zou zijn. De adviseurs en interim- professionals geven realistische adviezen aan organisaties en helpen deze ook mee uit te voeren in de praktijk.

Bij interim management gaat het om managers die doelgericht werken en tot een duidelijke opdracht komen. Interim management is een dienst die een organisatie helpt een tijdelijk (moeilijke) periode om te zetten in een blijvende verbetering.¹⁵

2.10 Sectoren

Advance is werkzaam in de volgende sectoren:

- Transport & logistiek
- Retail
- Gezondheidszorg
- Reis & hospitality
- Overheid

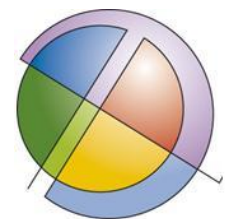
Advance heeft 240 klanten die ooit diensten hebben afgenomen van training & coaching. 60% van de klanten bestaat uit bedrijven in transport & logistiek, 20% van de klanten bestaat uit bedrijven in retail en 20% van de klanten is verdeeld over de andere sectoren.¹⁶

2.11 Communicatiebeleid

In het concept Handboek van Advance advies & interim, is een communicatiebeleid vastgesteld. Om een gezamenlijke uitstraling te bevorderen hanteert Advance diverse richtlijnen met betrekking tot de bedrijfsvoering en gebruikt zowel Advance als de partners, een gezamenlijke en herkenbare huisstijl. In het concept Handboek van Advance advies & interim is beschreven hoe de huisstijl doorgevoerd moet worden in de communicatiemiddelen. Echter zijn de visie en missie van Advance niet vertaald naar communicatie en er is geen strategie en boodschap bepaald die nageleefd wordt.¹⁷

2.12 Logo

Advance heeft haar logo laten ontwerpen bij reclamebureau Communication House in Oisterwijk. Het logo bestaat uit verschillende kleuren die allemaal een betekenis hebben. De groene kleur staat voor een introverte, menselijke benadering. Het groene vlak staat in tegenstelling tot andere vlakken vrij. Dit betekent dat Advance open is naar de klant. De blauw/paarse cirkel staat voor een gestructureerde aanpak en hervorming. Bovenaan het logo gaat de paarse cirkel naar binnen, dit betekent dat Advance toegang heeft om een probleem binnen een organisatie nader te bekijken. Met de blauwe/paarse cirkel die voor hervorming staat gaat Advance binnen een organisatie aan de slag.¹⁸



¹⁵ Advance, precisiewerk

¹⁶ Directeur Advance: R. Palland 1 juni 2011

¹⁷ Palland 2009

¹⁸ Directeur Advance: R. Palland 1 juni 2011

2.13 Slogan

Advance hanteert de slogan: 'Precisiewerk!'. Dit betekent dat er nauwkeurig wordt gewerkt en dat deze nauwkeurigheid resultaat oplevert.¹⁹

2.14 Communicatiemiddelen

Advance maakt gebruik van verschillende communicatiemiddelen om Advance als organisatie naamsbekendheid te geven. Ter bevordering van de naamsbekendheid van de partners, worden hiervoor ook communicatiemiddelen ingezet. Zoals in paragraaf 2.11 is beschreven hanteert Advance geen vaste boodschap. Dit betekent dat de communicatie-uitingen nooit consistent doorgevoerd worden.²⁰

(Voor een overzicht van verschillende communicatiemiddelen die Advance inzet, wordt verwezen naar bijlage 3 in het bijlagenboek)

2.14.1 Interne communicatie

Advance organiseert regelmatig intervisiebijeenkomsten, vergaderingen en evaluatie/voortgangsgesprekken met haar partners.

Een schriftelijk communicatiemiddel waar Advance gebruik van maakt is een nieuwsbrief.

Hierin wordt veel aandacht besteed aan de persoonlijke omstandigheden en ontwikkelingen van partners, marktontwikkelingen en initiatieven binnen de Advance formule en organisatie. Door dit middel wordt het 'vriendenclubgevoel' versterkt.

Een digitaal communicatiemiddel dat Advance inzet is een intranet. Hierop staat het laatste nieuws en blogs die geschreven door de partners van Advance.²¹

2.14.2 Externe communicatie

Promotie Advance

Advance verzorgt promotie ter bevordering van de naamsbekendheid en de bedrijfsformule. De volgende activiteiten vallen hieronder:

- Internet
- Ontwikkeling van formulmaterialen, zoals:
 - Presentaties
 - Briefpapiersjablonen
 - Brochures
- Organiseren en bijwonen van seminars en beurzen
- Specifieke netwerkbijeenkomsten
- Mailings
- Internetmarketing (zoekmachines)
- Reclamecampagnes
 - Advertenties
 - Websites
- Selectie en inkoop van Advance promotiemateriaal (give aways)

Promotie partners

Advance gaat ervan uit dat iedere partner zich optimaal inspant voor individuele promotie.

Indien er sprake is van externe promotie onder de naam van Advance, moet de organisatie voorafgaand in kennis worden gesteld van de promotieactiviteit.

Advance verwacht hierbij dat de regels omtrent gebruik van naam en logo worden toegepast.

De volgende activiteiten vallen onder individuele promotie:

- Mond -tot - mond reclame
- Netwerken
- Seminars

¹⁹ Directeur Advance: R. Palland 1 juni 2011

²⁰ Idem

²¹ Palland 2009

- Website partner
- Adverteren
- Vermeldingen (altijd als 'partner of Advance')²²

²² Palland 2009

3 | Deskresearch

In hoofdstuk 1 heeft u kennis gemaakt met het doel van dit rapport en in hoofdstuk 2 heeft u de organisatie leren kennen. In dit hoofdstuk wordt er gekeken naar de benodigde kennis voor het beantwoorden van de volgende centrale vraag:

“Hoe kan communicatie er toe bijdragen dat ZZP'ers die momenteel zelfstandig vraagstukken/opdrachten uitvoeren op het gebied van financieel- crisis-, change-, HRM- en projectmanagement en affiniteit hebben in logistiek en transport, zich gaan binden aan Advance als partner?”

De volgende stap naar de beantwoording van de centrale vraag is door relevante artikelen en theorieën van auteurs en wetenschappers onder de loep te nemen. Daarnaast worden ook de concurrenten van Advance in kaart gebracht.

3.1 Deelvragen

1. Wat voor diensten levert Advance aan partners?
2. Wie zijn concurrenten van Advance?
3. Hoe kan Advance zich onderscheiden ten opzichte van haar concurrenten?
4. Wat is een ZZP'er?
5. Welke behoeften heeft de zelfstandige adviseur en interim-professional?
6. Wat zijn trends en ontwikkelingen rondom ZZP'ers?
7. Wat zijn trends en ontwikkelingen rondom advies & interim?
8. Wat zijn trends en ontwikkelingen rondom logistiek en transport?

3.1.1 Wat voor diensten levert Advance aan partners?

Aan de hand van de theorie van *Floor & van Raaij* is onderzocht wat voor soort diensten Advance levert aan partners.

De diensten die Advance aanbiedt aan potentiële partners van het bedrijfsonderdeel advies & interim zijn bij de zelfstandige adviseur en interim-professional helemaal nieuw. Daarom doorloopt de potentiële partner bij 'het aankoopproces' drie fasen:

1. Kennis

Kennis gaat over het informeren van de doelgroep. Er wordt informatie gegeven over wat een organisatie doet en waar een organisatie voor staat. Kennis is in feite informatie-uitwisseling met de doelgroep.

2. Houding

Houding gaat over het beïnvloeden van de doelgroep tegenover de organisatie. Deze houding kan negatief, positief of neutraal zijn. Op basis van voldoende kennis kan de houding van de doelgroep worden veranderd of versterkt.

3. Gedrag

Gedrag betekent dat de doelgroep in actie komt. De doelgroep gaat diensten of producten afnemen van een organisatie. De doelgroep zal dit alleen doen wanneer de houding positief is.

Elke voorgaande fase is een voorwaarde voor de volgende.

Om succes te boeken met Advance is het essentieel dat de zelfstandige adviseur en interim-professional eerst kennis over de organisatie opdoet en er een goed gevoel (attitude) over krijgt. Net zo belangrijk is het om door middel van communicatie hen het laatste duwtje in de rug te geven, om een samenwerkingsverband met Advance aan te gaan.

Bij de diensten die Advance levert, heerst een hoge mate van betrokkenheid omdat:

- Het samenwerkingsverband een risico met zich mee brengt. Men is niet meer volledig zelfstandig maar werkt onder 'partner of Advance'. Men moet bij alle opdrachten een percentage van de franchise fee afstaan aan Advance.

- Omdat Advance een organisatie is die een nieuwe formule hanteert, weet de ZZP'er niet wat men van Advance kan verwachten.
- Bij de diensten die Advance biedt heerst een negatieve aankoopmotivatie bij de potentiële partner.

Negatieve aankoopmotivatie

Bij de diensten die Advance biedt is sprake van een negatieve aankoopmotivatie bij de potentiële partner. Er is sprake van een negatieve aankoopmotivatie als de zelfstandige adviseur of interim-professional een gemis ervaart of tegen een probleem aanloopt. De diensten van Advance lossen een probleem op voor de zelfstandige adviseur en interim-professional.²³

Bij diensten met een hoge betrokkenheid willen consumenten veel weten voordat ze tot 'aanschaf' overgaan. Een samenwerkingsverband aangaan met Advance is voor de zelfstandige adviseur of interim-professional een belangrijke beslissing omdat er financiële risico's mee gemoeid zijn. De potentiële partner moet een deel van zijn winst afstaan aan Advance voor de diensten die de organisatie hen teruggeeft. De communicatie moet daarom een informatief karakter hebben. De hoeveelheid tekst in de communicatiemiddelen mag lang zijn. Demonstraties kunnen in de communicatie ook een belangrijke rol spelen, de consument wil immers het product of dienst graag uitproberen voordat ze tot aanschaf over gaan.

3.1.2 Wie zijn concurrenten van Advance?

Door middel van benchmarking is in kaart gebracht of er meer organisaties zijn die soortgelijke diensten aanbieden als Advance. De organisaties richten zich net als Advance op het verlenen van adviseurs en interim-professionals. Een belangrijk punt bij het analyseren van deze organisaties is de manier waarop zij ZZP'ers benaderen voor het aanbieden van hun diensten.*

* Het vergelijken met soortgelijke organisaties om te bepalen hoe je als organisatie presteert.²⁴

3.1.2.1 Kenhardt

Kenhardt bestaat ongeveer 15 jaar en is gevestigd in Den Bosch. Het is een organisatie die vooral werkt met freelancers op het gebied van human profit. Zij zeggen altijd te streven naar resultaat en oplossing.

Kenhardt heeft diensten op het gebied van advies, assessments, development (op gebied van training en coaching), outplacement en interim.

Kenhardt huurt freelancers in om trainingen, cursussen en assessments uit te voeren bij klanten. Hun database bestaat uit vijftien ZZP'ers die werken voor Kenhardt. De opdrachten die de freelancers uit kunnen voeren zijn van tevoren vastgesteld. De freelancers opereren altijd onder de merknaam Kenhardt en mogen geen opdrachten uitvoeren onder hun eigen merknaam. Er is bij de samenwerking tussen Kenhardt en de freelancers geen sprake van een vast contract. Wel wordt er een samenwerkingsovereenkomst vastgelegd voor één jaar. De freelancer kan te allen tijde de samenwerking verbreken en dit geldt andersom ook voor Kenhardt.²⁵



Propositie

'Kenhardt helpt klanten om betere beslissingen te nemen over mensen.'

Deze propositie is terug te zien op de website. Kenhardt heeft geen slogan waarmee zij communiceert. Ze is in haar communicatie zakelijk en afstandelijk. Kenhardt geeft veel informatie over de diensten die ze aanbieden en speelt niet in op de waarden die de doelgroep belangrijk vindt.

²³ Floor & van Raaij 2006

²⁴ Dam en Marcus 2005

²⁵ Kenhardt, Advice

Werven van klanten en ZZP'ers

Kenhardt geeft aan geen grote organisatie te zijn. Om die reden hebben zij ook geen directe accountmanagers in dienst maar commerciële personen die waarnodig opdrachten werven. Zij komen in contact met ZZP'er door netwerken, LinkedIn en door vacatures te plaatsen op de website.²⁶

3.1.2.2 Yacht

Yacht is in 2000 opgericht als onderdeel van Randstad Groep Nederland. De organisatie is gevestigd door heel Nederland en telt maar liefst dertien kantoren.



Voor freelancers of ZZP'ers is Yacht een organisatie die ingeschakeld kan worden voor het vinden van tijdelijke opdrachten. De organisatie neemt de freelancer of ZZP'er een stukje werk uit handen door middel van acquisitie. Zij werken uitsluitend met zelfstandig gevestigde interim- professionals op directieniveau met minimaal tien jaar werkervaring. Yacht zorgt niet alleen voor uitdagende opdrachten, maar ook voor groei en ontwikkeling en een stevig netwerk.

Yacht is een detacheringbureau waar ZZP'ers zich kunnen inschrijven. Als zij de juiste match hebben gevonden tussen de ZZP'er en de klant wordt er contact gelegd. ZZP'ers opereren altijd onder de naam Yacht. De organisatie hanteert een contract per opdracht, de ZZP'ers zijn niet vast in dienst.²⁷

Propositie

'Yacht belooft aan de klant dat de opdrachten die door de ZZP'ers worden uitgevoerd goed worden vervuld.'

Deze propositie is niet duidelijk terug te vinden op de website. Wel maakt Yacht gebruik van een slogan: 'Dan denk ik aan Yacht'. De organisatie geeft in tegenstelling tot Kenhardt minder informatie en speelt meer in op de waarden van de doelgroep.

Werven van klanten en ZZP'ers

Yacht werkt vanuit een groot kennisnetwerk, ze hebben vacatures voor interim- professionals in elke regio van Nederland. De organisatie staat erom bekend dat als zij een freelancer of ZZP'er voordragen de kans op succes groot is.

Yacht heeft accountmanagers in dienst die op bezoek gaan bij klanten en daardoor opdrachten binnenhalen voor ZZP'ers. ZZP'ers worden benaderd via de website en via een groot netwerk.²⁸

3.1.3 Hoe kan Advance zich onderscheiden ten opzichte van haar concurrenten?

Positionering

Een positionering is de positie van een organisatie ten opzichte van andere soortgelijke organisaties in de perceptie van de doelgroep. Het is belangrijk om een gunstige positie ten opzichte van soortgelijke organisaties in een branche te bereiken en vast te houden.

Het is voor Advance van belang om een positionering te kiezen waardoor de organisatie opvalt tussen haar soortgelijke organisaties. Er bestaan verschillende mogelijkheden om de belofte die Advance naar haar doelgroep maakt, te ondersteunen.

Informationele positionering

Bij een informationele positionering worden de voordelen van een organisatie verbonden aan de functionele eigenschappen van een product of dienst. Deze positioneringstrategie wordt veel gebruikt bij een nieuw product of dienst met een probleemoplossend karakter.

²⁶ Telefonisch gesprek medewerker Kenhardt 22 april 2011

²⁷ Yacht, Freelancen (ZZP) via Yacht

²⁸ Telefonisch gesprek medewerker Yacht 25 april 2011

Transformationele positionering

Bij een transformationele positionering worden de voordelen van een organisatie verbonden met de waarden of levensstijl van de doelgroep. Deze positioneringstrategie wordt veel gebruikt bij producten of diensten die weinig of niet verschillen van de diensten die de concurrenten aanbieden.

Tweezijdige positionering

Bij een tweezijdige positionering worden de functionele eigenschappen zowel met de voordelen van een organisatie verbonden met de waarden van de doelgroep. Deze positionering is informatieel en transformationeel tegelijk. Dit zorgt ervoor een sterke positionering in de markt.²⁹

Arbeidsmarktcommunicatie

De potentiële partner van Advance is te vergelijken met een klant van Advance: beiden moeten een band krijgen met de organisatie en beiden vormen zich op een soortgelijke manier een beeld of verwachtingen van de organisatie.

Het korte termijndoel van arbeidsmarktcommunicatie is het werven van nieuwe medewerkers, in dit geval het werven van partners. Het lange termijndoel van arbeidsmarktcommunicatie is het verbeteren van het werkgeversmerk. Het gaat hierbij zowel om naamsbekendheid als om het creëren van een positieve houding bij de potentiële partner.³⁰

Een definitie van arbeidsmarktcommunicatie:

"Een strategisch managementinstrument om de organisatie als werkgever op de arbeidsmarkt te positioneren en om kwalitatief goede mensen te werven en te binden, met inzet van alle denkbare (communicatie)middelen."

(Vera de Witte 2004)

In deze periode zijn samenwerkingsverbanden die organisaties aanbieden, nauwelijks meer onderscheidend ten opzichte van elkaar. Elke organisatie biedt uitdagingen, goede voorwaarden en mogelijkheden voor carrières en opleidingen. De situatie op de arbeidsmarkt heeft geleid tot een andere manier van communiceren: een geïntegreerde communicatieaanpak, doelgroepgerichte communicatie, zo veel mogelijk maatwerk en meer aandacht voor de waarden van de organisatie zelf.

Merkenbouw

Een sterk merk roept bij de doelgroep positieve associaties op. Tegen die achtergrond wordt het aanbieden van een samenwerkingsverband met Advance al gauw een stuk effectiever. Een merk bouwen betekent het creëren van een onderscheidende positie van de organisatie als 'werkgever'. Om een merkbeleving te creëren is het van belang om moderne communicatievormen in te zetten. Het organiseren van 'experiences' is een sterk communicatiemiddel om een positieve houding te creëren bij de potentiële partner tegenover Advance. Door de echte sfeer, de cultuur en de werkwijze van het bedrijf te laten voelen bij de potentiële partner kan deze positieve houding gestimuleerd worden.

Om een sterk merk te kunnen worden, moeten merkwaarden worden gekozen die specifiek zijn voor Advance. Verder is het belang dat deze waarden onderscheidend en relevant zijn voor de externe en interne arbeidsmarkt en eenduidig worden gecommuniceerd.

²⁹ Floor & van Raaij 2006

³⁰ Hemminga, Arbeidsmarktcommunicatie

Interne arbeidsmarkt

De interne arbeidsmarkt wordt steeds belangrijker. Advance heeft momenteel zeven samenwerkingsverbanden met zelfstandige ondernemers, oftewel ZZP'ers. Het overdragen van waarden, de cultuur en de normen van Advance op deze partners is van groot belang. Zij zijn het visitekaartje van de organisatie.

Maatwerk

De potentiële partner is mondig, hoog opgeleid en kan kiezen uit verschillende mogelijkheden om een samenwerkingsverband aan te gaan met een organisatie. De potentiële partner wil overtuigd worden, wil een gesprekspartner hebben. Met andere woorden, hij of zij wil één-op-één-contact en maatwerk. Het wordt dus steeds belangrijker om een bestand met potentiële partners op te bouwen en persoonlijke relaties met deze kandidaten te onderhouden.³¹

Persoonlijkheid is de trend

Persoonlijke communicatie is een communicatievorm die nog steeds blijft groeien. Iedereen wil het liefst persoonlijk aangesproken worden met een boodschap die haar of hem interesseert, van een afzender die er toe doet en op een moment dat schikt.

Massacommunicatie verliest van persoonlijke communicatie en dat biedt kansen. Als organisatie moet je meer dan ooit je klanten en prospects kennen. Hoe beter je ze kent, hoe meer voorsprong je hebt op de concurrentie.³²

3.1.4 Wat is een ZZP'er?

ZZP is de afkorting voor zelfstandige zonder personeel. ZZP'ers werken voor verschillende opdrachtgevers. Ze zoeken zelf klanten en sturen facturen voor de dienst die ze leveren. Het is aantrekkelijk voor ZZP'ers dat zij als eigen baas hun eigen koers bepalen en ook delen zij hun eigen werktijden in. Echter hebben ZZP'ers onregelmatige inkomsten, deze hangen af van het aantal opdrachten dat ze binnen halen. Er wordt vaak gesproken over de termen ZZP'er en freelancer, feitelijk betekenen deze begrippen hetzelfde.³³

3.1.5 Welke behoeften heeft de zelfstandige adviseur en interim-professional?

Piramide van Maslow

Uit de piramide van Maslow blijkt dat alle personen over de gehele wereld dezelfde behoeften hebben. Wanneer aan een behoefte uit de piramide is voldaan, schuift de persoon op naar het volgende niveau. Wanneer een niveau ontbreekt of wegvalt, zal de persoon opnieuw aan deze behoeften moeten voldoen voordat men terug kan schuiven naar een hoger niveau. In de derde laag van de piramide staat beschreven dat alle personen de behoefte hebben om ergens bij te horen, bijvoorbeeld in groepen of clubs. Personen willen zich geliefd voelen en door anderen worden geaccepteerd.³⁴

Op deze behoefte kan Advance inspelen omdat ZZP'ers zich aan kunnen sluiten bij Advance als partner waardoor er een (vrienden)club ontstaat. (Voor meer informatie over de Piramide van Maslow wordt verwezen naar bijlage 4 in het bijlagenboek)

3.1.6 Wat zijn trends en ontwikkelingen rondom ZZP'ers?

Steeds meer management consultants en interim-managers worden ZZP'er. Zij kiezen voor een zelfstandig bestaan als ondernemer in plaats van hun vak uit te oefenen in dienstverband als partner of werknemer. Om succesvol te zijn, zal de zelfstandige leiding moeten geven aan zichzelf als persoon én als onderneming. Voor verschillende

³¹ Witte, 2004

³² MKB 2009

³³ Kamer van Koophandel 2011

³⁴ King 2010

bijkomstigheden moet de ZZP'er zichzelf sturen en kan men niet meer terugvallen op collega's, accountmanagers of andere zekerheden van een organisatie.³⁵

De drang naar vrijheid is een belangrijke drijfveer voor veel personen. Men dient een aantal zaken van te voren te bedenken voordat men zelfstandig wordt. Zonder vakkennis, ervaring en relaties zal het moeilijk worden om als zelfstandige te opereren. Wanneer een ZZP'er geen opdrachten heeft, heeft hij/zij ook geen inkomen.³⁶

Elke ZZP'er heeft voor zelfstandigheid gekozen en zal een bepaalde vorm van verlatenheid niet als probleem ervaren. Maar alle personen zijn sociale wezens en ieder persoon heeft behoefte aan een bepaalde mate van menselijke interactie. Het valt op dat zelfstandigen samenwerkingsverbanden gaan organiseren om verbondenheid te creëren. Hierdoor ontstaan netwerkorganisaties zoals partnerschappen en coöperaties die operen onder één merknaam en samen de winst verdelen. Ook bestaan er losse samenwerkingsverbanden tussen ZZP'ers die alleen met elkaar samenwerken door te netwerken, kennis uit delen of intervisiebijeenkomsten organiseren.³⁷

Wet- en regelgeving ZZP'ers

Minister Verhagen van Economische Zaken, Landbouw en Innovatie heeft 28 maart 2011 een nota van wijziging op de aanbestedingswet naar de tweede kamer gestuurd. De aanbestedingswet maakt het mee concurreren naar opdrachten eenvoudiger en transparanter. Hierdoor krijgen ZZP'ers meer kans om opdrachten binnen te halen.

Kansen

Opdrachten mogen niet meer dusdanig worden geclusterd dat ZZP'ers geen kans meer maken. Zo mag bijvoorbeeld een bedrijf met 120 vestigingen niet de schoonmaak van alle gebouwen onder zijn hoede nemen, zodat een klein schoonmaakbedrijf bij voorbaat al geen kans meer heeft.

Verklaring arbeidsrelatie (VAR)

In Nederland zijn ongeveer 400.000 verklaringen arbeidsrelatie afgegeven. Rond de 30% van deze verklaringen blijkt door de belastingdienst ten onrechte zijn afgegeven. Als blijkt dat een VAR ten onrechte is afgegeven, wordt de ZZP'er geconfronteerd met een naheffing. De naheffing zal in veel gevallen leiden tot een faillissement. De VAR moet jaarlijks worden aangevraagd en brengt voor de ZZP'er behoorlijke administratieve lasten met zich mee. Ook blijkt in de praktijk de aanvraag voor een VAR voor veel ZZP'ers gecompliceerd te zijn. Wie ZZP'er wil worden dient zich in te schrijven bij de Kamer van Koophandel en de Belastingdienst. De ZZP'er is zelf verantwoordelijk voor de afdracht van BTW en inkomstenbelasting.³⁸

3.1.7 Wat zijn trends en ontwikkelingen rondom advies & interim?

Flexibilisering

Volgens Ruts lijkt het dieptepunt van de economische crisis in 2011 achter de rug. In de meeste sectoren wordt weer gedacht aan groei, ook qua menskracht. Gevolg van de scherpe crisis is dat een groeiend deel van die menskracht zal bestaan uit allerlei vormen van flexwerk. Tijdelijke contracten, pay-rolling, detachering en contracten met zelfstandige interim professionals, organisaties willen het. Dit voor de lagere kosten, voor de flexibiliteit en om te snel te kunnen reageren op marktontwikkelingen.

³⁵ Born 2010

³⁶ ZZP Nederland, ZZP'er hoe word je dat?

³⁷ Ruts 2011

³⁸ Rijksoverheid 2011

Het werken met externen was voorheen voor veel bedrijven een negatieve, ad hoc keuze. Dat is veranderd. Voor een groeiend aantal organisaties is het werken met externe professionals een bewuste keuze geworden, omdat zij steeds minder mensen in vaste dienst willen hebben.

Bedrijven gaan steeds meer onderzoeken of zij hun vaste kern werknemers kunnen verkleinen en kunnen aanvullen met flexibele arbeidskrachten, de zogenaamde flexibele schil. Bij grote bedrijven is die ontwikkeling al te zien. Het midden- en kleinbedrijf twijfelt echter nog. Een reden hiervan zijn de hoge tarieven die gevraagd worden, maar ook veel juridische vraagstukken spelen een rol.³⁹

Programma- /projectmanagers in trek bij organisaties

De algemene manager onder de interim-managers moeten zich zorgen maken. Bedrijven huren wel weer interim professionals, maar de specialisten blijken nu het meest in trek. Dat blijkt uit een onderzoek van Atos Origin en Nyenrode onder 800 interim professionals in 2010. Volgens Piet Hein de Sonnaville van Atos is er sprake van een nieuwe trend.

Feitelijk raakt de algemene manager uit beeld. Dat de programma- of projectmanager steeds vaker gevraagd wordt, heeft te maken met het feit dat bedrijven specifieke opdrachten laten vervullen. Bijvoorbeeld omdat ze projecten niet kunnen bemannen vanwege de krapte op de arbeidsmarkt. Daarbij is te zien dat de algemene, generalistische interim-manager vaak ook ouder is en dreigen daardoor buiten de boot te vallen.

De jongere generatie investeert meer in scholing. Dat is ook logisch, omdat je als interim-manager ook door wilt groeien naar andere opdrachten. Ouderen leiden zichzelf vaak niet meer op.

Een ander bedreigend aspect is dat de oudere generatie interim-professionals projecten doen bij de overheid, en daar zal de vraag door bezuinigingen het hardst onderuit gaan. De financiële sector trekt het meest aan, maar daar worden die specialisten, de jongeren dus, veel gevraagd.⁴⁰

Bemiddelingsbureaus in de interim- en adviesmarkt

Er zijn veel sites die zich richten op de bemiddeling tussen adviseurs en interim-professionals en organisaties. Soms zijn deze sites opgezet als poging tot bijverdiensten door interim professionals zelf. Anderen zijn ontwikkeld door ondernemers, uitgevers of multinationals. Uit onderzoek is gebleken dat deze sites vaak niet succesvol zijn. De reden is dat ZZP'ers weinig opdrachten verkrijgen via deze sites. Sommige bemiddelingsbureaus bieden een interim professional inhoudelijke kennis en begeleiding tijdens de opdracht. Veel online bemiddelingssites bieden dit niet.

Interim-bureaus investeren in interim-professionals die ze goed kennen en binden hen zo aan zich. Dit is een voorsprong die bureaus kunnen hebben op de vaak erg onpersoonlijke bemiddelingssites die niet meer doen dan opdrachten vermelden. Een paar sites hebben een online community of zelf offline-activiteiten die binding realiseren.

Adviseurs en Interim-professionals mogen dan zelfstandig zijn, ook zij zoeken plekken om ergens bij te horen.⁴¹

Het grootste deel van de bemiddelingsbureaus hanteren eenzelfde verdienmodel, namelijk een percentage van de door de interim professional gerealiseerde omzet, en dat gedurende de hele duur van de opdracht. Gemiddeld zo'n 25%, met pieken naar boven en naar beneden. Dit model staat echter erg onder druk dus zijn er alternatieven nodig. Daarom

³⁹ Ruts 2011

⁴⁰ Raad voor interim management 2010

⁴¹ Ruts 2010

gaat men gebruik maken van fixed fees (afgesproken vast bedrag per opdracht), kortere contractduur of een franchise formule.

In het verleden werd 50% van de interim-managers geplaatst via een bureau. Dat aandeel is aan het dalen en zal niet snel opveren. Alternatieve oplossingen voor bemiddeling pakken een deel van de markt, dit zijn jobboards, marktplaatsen en communities. Toch blijft er vanuit ZZP'ers en bedrijven behoefte aan bemiddelingsbureaus. Dit vanwege schaars talent, uit zekerheid, vanwege kwaliteit, vanwege snelheid, vanwege luiheid van opdrachtgevers en interim professionals.

Bureaus lijken te veel op elkaar. Er zijn te veel grijze muizen, in plaats dat organisaties kleur bekennen. Dit in de werkwijze, tariefstructuur en in een branche. Bureaus lijken niet te durven kiezen. Toch vraagt de markt wel om scherpere profielen en dus om specialisten. Daarom moet een bureau kiezen, voor een branche, vakgebied, regio, inhoudelijke toegevoegde waarden, een type interim professional of/en voor omvang.⁴²

3.1.8 Wat zijn trends en ontwikkelingen rondom transport & logistiek?

Transport en logistiek is één van de hardst getroffen sectoren in de huidige recessie.

Ondernemers zien hun orders sterk afnemen en de winsten dalen.

Daarom zoekt de transportbranche voortdurend naar methoden om goedkoper en sneller zaken van A naar B te brengen.

Sommige bedrijven optimaliseren hun planningssysteem, anderen zien meer heil in het uitbreiden van activiteiten met groeipotentie, zoals voorraadbeheer en hulp bij assemblage. De branche wordt daarmee wat diffuus. Ze legt zich niet meer alleen toe op het simpelweg vervoeren van A naar B, maar beheert steeds vaker de complete transportketen, oftewel: supply chain management. Dit is een trend binnen transport en logistiek.

Doordat het bedrijfsleven steeds meer vraagt van deze branche zijn activiteiten verbreed. Daardoor zijn er zwaardere managers en specialisten nodig met verstand van automatisering en de complete transportketen. Opvallend genoeg zijn er ook veel vacatures voor logistiek specialisten en managers buiten de branche: bij de overheid (planners), de zakelijke dienstverlening en bij levensmiddelenbedrijven.⁴³

⁴² Ruts 2011

⁴³ Schoemakers 2009

3.2 SWOT-analyse

Onderstaande SWOT-analyse geeft een overzicht van de belangrijkste conclusies uit hoofdstuk 2 en 3. De sterkten en zwakten geven een overzicht van hoofdstuk 2: De organisatiebeschrijving. De kansen en bedreigingen geven een overzicht van hoofdstuk 3: Deskresearch. Staat er een sterkte tegenover een zwakte aangegeven, betekent dit dat deze twee op elkaar aansluiten. Staat er tegenover een sterkte een leeg vak, betekent dit dat daar geen zwakte tegenover staat. Dit geldt ook voor de kansen en bedreigingen in de SWOT-analyse.

Sterkten	Zwakten
Advance heeft momenteel zeven samenwerkingsverbanden met partners van training & coaching.	
Advance biedt een unieke formule aan haar partners en zij opereren onder de eigen merknaam.	Boodschap wordt door Advance niet duidelijk naar buiten gecommuniceerd.
Advance kenmerkt zich als vriendenclub die op basis van vertrouwen en professionaliteit met elkaar samenwerken.	Advance benoemt in haar visie wereldwijd te willen opereren. Gevaar verlies vriendenclub.
Directeur dhr. R. Palland is sterk in acquisitie.	Niemand kan directeur dhr. R. Palland ondersteunen in zijn werkzaamheden.
Advance biedt partners kwalificatiemodel om zich te ontwikkelen.	
Advance doet veel aan promotie.	Advance maakt gebruik van traditionele communicatiemiddelen.
Advance hanteert een partnerraad om binding te creëren tussen partners en Advance.	De kernwaarden van Advance hebben alleen betrekking op de klanten en niet op de partners van Advance.
Directeur Dhr. R. Palland heeft vijftien jaar werkervaring in transport & logistiek en kent de sector door en door.	
Kansen	Bedreigingen
Steeds meer adviseurs en interim-professionals worden ZZP'ers.	Aanbestedingswet maakt het mee concurreren naar opdrachten voor ZZP'ers eenvoudiger.
Door gevolg crisis is het werken met externen voor bedrijven niet een adhoc keuze maar een bewuste keuze geworden.	
De jongere generatie adviseurs- en interim-professionals zijn in trek bij organisaties.	
Wens bij logistiek & transport sector naar gespecialiseerde adviseur en interim professionals die affiniteit hebben in deze sector.	Logistiek & transport zwaar getroffen door crisis.
Piramide van Maslow: alle personen hebben behoefte aan ergens bij te horen en aan waardering krijgen van andere personen.	ZZP'ers gaan zelf samenwerkingsverbanden organiseren waardoor netwerkorganisaties, partnerschappen en coöperaties ontstaan.
Bureaus lijken te veel op elkaar, te veel grijze muizen.	Concurrenten bieden ZZP'ers soortgelijke diensten aan.
Door arbeidsmarktcommunicatie kan een sterk merk worden neergezet.	
ZZP'ers en organisaties hebben behoefte aan bemiddelingsbureaus.	Plaatsing van adviseurs en interim-professionals via bemiddelingsbureaus is aan het dalen.
Adviseurs en interim-professionals zijn vaak niet tevreden over bemiddelingsbureaus en -sites.	Alternatieve oplossingen voor bemiddeling pakken een deel van de markt, dit zijn jobboards, marktplaatsen en communities.
Massacommunicatie verliest van persoonlijke communicatie.	

Kansen	Bedreigingen
ZZP'ers hebben administratieve bijkomstigheden waar zij regelmatig tegenaan lopen. (Bijvoorbeeld VAR verklaringen)	

De SWOT-analyse geeft onvoldoende informatie om antwoord te kunnen geven op de centrale vraag van dit rapport. Daarom is nader onderzoek bij de doelgroep noodzakelijk.

4 | Fieldresearch

Op basis van de SWOT-analyse uit hoofdstuk 3 zijn er vragen ontstaan die alleen beantwoord kunnen worden door de doelgroep. Door onderzoek te doen bij zelfstandige adviseurs en interim-professionals kan er antwoord gegeven worden op de centrale vraag:

“Hoe kan communicatie er toe bijdragen dat ZZP’ers die momenteel zelfstandig vraagstukken/opdrachten uitvoeren op het gebied van financieel- crisis-, change-, HRM- en projectmanagement en affiniteit hebben in logistiek en transport, zich gaan binden aan Advance als partner?”

In dit hoofdstuk wordt het doel, de onderzoekspopulatie, deelvragen & hypothesen en de verantwoording van het onderzoek beschreven.

4.1 Doel van het onderzoek

Het doel van dit onderzoek is om achter de motivatoren te komen van twee verschillende onderzoeksunits:

1. Huidige partners van training & coaching
2. Zelfstandige adviseurs en interim-professionals.

Voor het onderzoek is de volgende onderzoeksvraag geformuleerd:

“Wat zijn algemene motivatoren voor (potentiële) partners om een samenwerkingsverband aan te gaan en waarom zouden zij kiezen of hebben zij gekozen voor een samenwerkingsverband met Advance?”

Er is gekozen om vooronderzoek te doen bij de huidige partners van Advance, omdat zij weten hoe het is om partner te zijn van Advance. Zij kunnen de daadwerkelijke voordelen die Advance hen biedt benoemen. Nadat er onderzoek is gedaan bij de huidige partners wordt er overgegaan op onderzoek bij zelfstandige adviseurs en interim-professionals. De antwoorden die de huidige partners hebben gegeven bij de interviews worden meegenomen en getoetst bij de zelfstandige adviseurs en interim-professionals.

Er is gekozen om zelfstandige adviseurs en interim-professionals te onderzoeken omdat zij qua achtergrond verschillen van de huidige partners. Bij de huidige partners gaat het om trainers & coaches en bij de potentiële partners gaat het om adviseurs en interim-professionals. Bij de zelfstandige adviseurs en interim-professionals is het van belang te achterhalen wat zij missen in hun zelfstandige bestaan en wat voor hen de motivatoren zouden kunnen zijn om een samenwerkingsverband aan te gaan.

Door het deskresearch zijn er bepaalde verwachtingen ontstaan. Hieronder zijn twee hypothesen opgesteld die worden getoetst in het onderzoek. Wanneer het vooronderzoek en het onderzoek bij de zelfstandige adviseurs en interim-professionals is verricht, wordt er gekeken of de hypothesen kloppend zijn.

Hypothese 1

‘Adviseurs en interim-professionals hebben dezelfde motivatoren als trainers en coaches om een samenwerkingsverband aan te gaan.’

Hypothese 2

‘Iedere ZZP’er heeft de behoefte om ergens bij te willen horen.’

4.2 Onderzoeksmethode

Er is gekozen voor de onderzoeksmethode interviewen, voor zowel het vooronderzoek als het onderzoek bij de zelfstandige adviseurs en interim-professionals.

De interviews worden telefonisch afgenomen omdat beide doelgroepen vaak in de auto zitten en weinig tijd hebben.

In het fieldresearch wordt gebruik gemaakt van gestructureerde interviews. Dit wil zeggen dat de vragen die gesteld worden vastliggen. Deze methode is geschikt om motieven en achtergronden te achterhalen en om gedachten en ideeën uit te diepen en daarom is deze methode geschikt.⁴⁴

4.3 Vooronderzoek bij huidige partners

4.3.1 Onderzoekspopulatie

In totaal zijn er zeven trainers & coaches aangesloten als 'partner of Advance'. Voor het onderzoek naar de huidige partners wil ik alle zeven partners interviewen. Dit schept een duidelijk beeld van de meningen, gedachten en gevoelens van deze doelgroep. (Om te weten wie de huidige partners zijn en welke uiteindelijk zijn geïnterviewd wordt verwezen naar bijlage 7 in het bijlagenboek)

4.3.2 Deelvragen

1. Wat waren de motivatoren van de huidige partners toen zij zich aansloten bij Advance?
 2. Waarom hebben de huidige partners gekozen voor Advance en niet voor een andere organisatie?
 3. Wat zijn de motivatoren van de huidige partners dat zij aangesloten blijven als partner van Advance?
 4. Maken de huidige partners gebruik van de communicatiemiddelen die Advance hen biedt of zouden ze daar verandering in willen zien?
- (Voor de verantwoording van de deelvragen wordt verwezen naar bijlage 5 in het bijlagenboek. Voor de interviewvragen die voortkomen uit de deelvragen wordt verwezen naar bijlage 6 in het bijlagenboek)

4.3.3 Conclusies

In deze paragraaf worden de conclusies van het vooronderzoek beschreven. De antwoorden die zijn verkregen uit de interviews, worden gebruikt om de deelvragen te beantwoorden. (Voor de volledige uitwerkingen van de interviews wordt verwezen naar bijlage 8 in het bijlagenboek)

Deelvraag 1:

Wat waren de motivatoren van de huidige partners toen zij zich aansloten bij Advance?

Alle huidige partners geven aan dat zij als zelfstandig ondernemer, collega's misten waarmee ze konden overleggen en om feedback en ideeën uit te wisselen met elkaar. Ze misten als het ware ondersteuning en waren op zoek naar een club waar ze zich gezamenlijk kunnen ontwikkelen en waar ze kunnen groeien als zelfstandig ondernemer.

Alle vijf de respondenten geven aan dat ze een stuk acquisitie misten in hun zelfstandige bestaan. Ze hadden ook bepaalde verwachtingen van Advance over de acquisitie die Dhr. R. Palland hen kon bieden. Bij één respondent waren deze verwachtingen tegengevallen. Deze persoon had verwacht dat er meer opdrachten gegenereerd zouden worden. Een andere respondent die pas vanaf januari 2011 partner is geworden, heeft al enkele klussen gekregen maar verwacht daar in de toekomst nog wat meer van.

Twee van de vijf respondenten geven als belangrijkste reden aan dat ze zich aangesloten hebben bij Advance omdat zij een stuk BackOffice misten. Één respondent geeft aan dat er een grote behoefte was aan ondersteuning en deze wilde voelen en hebben omdat er tijdens het geven van trainingen bepaalde dingen stil bleven liggen. Één respondent die nog niet lang zelfstandig is geeft aan op dit moment precies te weten waar te staan, maar nog wel een stuk moet leren over marketing, sales en acquisitie. Advance sluit daar erg goed op aan.

⁴⁴ Fisher & Julsing 2007

Deelvraag 2:

Waarom hebben de huidige partners gekozen voor Advance en niet voor een andere organisatie?

Twee van de vijf respondenten geven aan zich georiënteerd te hebben op andere organisaties. Één daarvan is daadwerkelijk aangesloten geweest bij een organisatie. De reden om daarmee te stoppen was de te lange woon- werkafstand.

De andere respondent heeft zich georiënteerd bij twee verschillende organisaties. Één paste niet bij de respondent als persoon en het trainingsaanbod van de andere organisatie was te operationeel.

Vier van de vijf respondenten geven aan met Dhr. R. Palland in contact te zijn gekomen via hun eigen netwerk. De overgebleven respondent heeft Dhr. R. Palland leren kennen via een klantendag*.

* Klantendag georganiseerd door Insights Benelux. Respondent en Advance werken beiden met Insights Discovery.

Deelvraag 3:

Wat zijn de motivatoren van de huidige partners dat zij aangesloten blijven als partner van Advance?

Het gevoel om ergens bij te horen is voor velen een belangrijke motivatie om aangesloten te blijven bij Advance. Door deze club mensen heeft men al veel van elkaar kunnen leren waardoor zij zich zijn gaan ontwikkelen en zij gegroeid zijn als zelfstandig ondernemer.

Een andere reden dat de partners aangesloten blijven bij Advance is dat ze de BackOffice die Advance biedt prettig vinden. Het neemt de partners veel werk uit handen waardoor ze zich volledig kunnen richten op hun werk.

Alle vijf de respondenten hebben het gevoel dat ze nog steeds geheel zelfstandig zijn ook al zijn zij 'Partner of Advance'. Ook vinden zij dit allen erg belangrijk. Enkele redenen die zij daarvoor geven is dat het ze het gevoel van vrijheid erg belangrijk vinden en zij zelf kunnen bepalen wanneer zij dingen doen en wanneer juist niet.

Over het algemeen zijn alle partners zeer tevreden over Advance. Twee van de vijf respondenten geven aan dat de binnendienst niet altijd evengoed bereikbaar is. Werkzaamheden blijven soms ook wat te lang liggen door het tekort aan personeel. Wat ook aangegeven is door enkele respondenten is dat de samenwerking nog wat helderder mag en ook de commerciële aspecten. Voor één respondent die nog maar een paar maanden partner is, is het onduidelijk wie welke klussen krijgt en of de omzetdoelstellingen daadwerkelijk worden behaald.

Deelvraag 4:

Maken de huidige partners gebruik van de communicatiemiddelen die Advance hen biedt of zouden ze daar nog verandering in willen zien?

De meeste respondenten geven aan de communicatie op dit moment voldoende te vinden. Dit gaat dan meestal persoonlijk over de telefoon met dhr. R. Palland.

Het intranet wordt zelden gebruikt door de respondenten. Men vindt het persoonlijk contact met collega's en dhr. R. Palland belangrijker. Één respondent merkte op dat er weinig gebruik van het intranet wordt gemaakt en daarom zelf ook niet de behoefte heeft om er veel mee te doen.

Twee van de vijf respondenten geven aan geen voorstander te zijn van social media. Ze geven aan Twitter geen bruikbaar communicatiemiddel te vinden, tenminste niet intern. Niet iedereen wil naar buiten communiceren wat men aan het doen is.

In LinkedIn daarentegen ziet men wel potentie. Één respondent geeft aan het handig te vinden als er een aparte groep gemaakt zou worden op LinkedIn waar alleen de partners

onder vallen. Als een partner een belangrijk bericht stuurt krijgt de rest van de partners daar meteen een notificatie van. Dit werkt volgens de respondent efficiënter dan het intranet.

4.4 Onderzoek zelfstandige adviseurs- en interim-professionals

4.4.1 Onderzoekspopulatie

Voor het onderzoek naar de zelfstandige adviseurs en interim-professionals worden er tien respondenten geïnterviewd. Het onderzoek is niet representatief maar door een klein deel van de doelgroep te interviewen zal er een helder beeld ontstaan van de meningen, gedachten en gevoelens van de doelgroep. Wanneer er na tien interviews geen duidelijk beeld is ontstaan wordt er nader onderzoek gedaan totdat dit wel het geval is. (Wanneer er een duidelijk beeld is ontstaan over de doelgroep en hoeveel respondenten zijn geïnterviewd wordt verwezen naar bijlage 5 in het bijlagenboek)

Voor het onderzoek worden er vijf adviseurs en interim-professionals geïnterviewd die Advance kennen. Dat wil zeggen dat zij een keer met dhr. R. Palland gesproken hebben. Zij weten dus waar Advance voor staat en wat zij precies doen.

Dhr. R. Palland heeft een lijst tot zijn beschikking waarop tien zelfstandige adviseurs en interim-professionals staan die nog niet langer dan vijf jaar zelfstandig zijn. Dhr. Palland heeft vijftien jaar werkervaring in transport en logistiek en via zijn eigen netwerk is hij bij deze personen terechtgekomen. Van de tien personen op de lijst zijn er vijf uitgekozen.

De andere vijf respondenten zijn willekeurige adviseurs & interim-professionals die via Google worden gezocht. De enige criteria waaraan zij moeten voldoen is dat zij niet langer dan vijf jaar zelfstandig zijn. De potentiële partner die Advance wil bereiken is een Aspirant Partner of Partner, dat wil zeggen dat zij nog maar een korte tijd zelfstandig zijn.

(Voor welke zelfstandige adviseurs en interim-professionals zijn geïnterviewd wordt verwezen naar bijlage 5 in het bijlagenboek)

4.4.2 Deelvragen

1. Waar staat de adviseur en interim-professional op dit moment?
2. Wat mist de zelfstandige adviseur en interim-professional in het zelfstandig bestaan?
4. Maken zelfstandige adviseurs en interim-professionals momenteel gebruik van bemiddelingsbureaus/sites en zijn ze daarover tevreden?
5. Van welke middelen maakt de zelfstandige adviseur en interim-professional gebruik?
6. Wat zou de zelfstandige adviseur en interim-professional van een organisatie willen weten voordat men zich aansluit als partner?

(Voor de verantwoording van de deelvragen wordt er verwezen naar bijlage 5 in het bijlagenboek. Voor de interviewvragen die voortkomen uit de deelvragen wordt er verwezen naar bijlage 6 in het bijlagenboek)

4.4.3 Conclusies

In deze paragraaf worden de conclusies van het onderzoek bij zelfstandige adviseurs en interim-professionals beschreven. De antwoorden die zijn verkregen uit de interviews, worden gebruikt om de deelvragen te beantwoorden. (Voor de volledige uitwerkingen van de interviews wordt verwezen naar bijlage 8 in het bijlagenboek)

Deelvraag 1:

Waar staat de zelfstandige adviseur en interim-professional op dit moment?

Alle respondenten zijn tussen de anderhalf jaar en vijfenhalf jaar zelfstandig. Ze hebben ongeveer drie tot vier opdrachten per jaar. De periode dat een opdracht loopt kan erg lang zijn. Één respondent geeft aan al drieënhalf jaar bij dezelfde opdrachtgever te zitten. Verder geven respondenten aan ook opdrachten te hebben van een paar maanden of een paar weken. De duur van de opdrachten variëren aanzienlijk.

Vijf van de tien respondenten geven aan dat er vaak een tijd tussen de opdrachten zit en dat deze dus niet altijd op elkaar aansluiten.

Vijf van de tien respondenten volgen regelmatig cursussen of opleidingen om zich te blijven ontwikkelen als adviseur of interim-professional. Twee van de tien respondenten hebben daar ook behoefte aan maar hebben hier onvoldoende de tijd voor. Één respondent geeft aan dat de kosten voor een training of opleiding ook een rol speelt, omdat je als éénling erg veel geld kwijt bent. Dat is voor diegene een barrière om het niet te doen. Drie van de tien respondenten blijven zich ontwikkelen door het lezen van vakliteratuur.

Deelvraag 2:

Wat mist de zelfstandige adviseur en interim-professional in het zelfstandig bestaan?

Zes van de tien respondenten vinden acquisitie een moeilijk onderdeel. Twee van de tien respondenten geven daarbij aan dat het zich meestal vanzelf oplost. Dit gebeurt via hun eigen netwerk of via bureaus. Vier van de tien respondenten hebben over een oplossing nagedacht maar hebben deze nog niet kunnen vinden.

Drie van de tien respondenten vinden de administratieve bijkomstigheden als zelfstandig ondernemer bezwaarlijk. Vier van de tien ondervraagden hebben de administratieve bijkomstigheden of een deel ervan uitbesteed en doen deze dus niet zelf. Zeven van de tien respondenten vinden het prettig om de administratie zelf te doen en alle zeven de respondenten geven aan dat het niet veel tijd van hen vergt.

Negen van de tien respondenten hebben de behoefte om te kunnen overleggen met collega's zodat ze elkaar kunnen steunen en feedback kunnen geven. Zes van de tien respondenten zijn aangesloten bij een netwerkclub of community, waarmee ze regelmatig met elkaar kunnen sparren. Drie van de negen respondenten gaven aan dat zij bij problemen, personen uit hun eigen netwerk opzoeken. Één respondent is aangesloten bij verschillende netwerkclubs. Dat zijn Vereniging Logistiek Management en Transport Logistiek Nederland. Maar bij deze clubs kan de respondent zijn behoeften niet vervuld krijgen omdat het geen collega's in een bedrijf zijn.

Één respondent dacht in eerste instantie behoefte te hebben aan overleg met collega's maar is erachter gekomen dat hij sparren met de opdrachtgever voldoende vindt en anders zelf zijn problemen oplost, dit is bij diegene tot nu toe altijd nog gelukt.

Zes van de tien respondenten hebben geen behoefte aan een BackOffice. Vier van de tien respondenten geven aan dat ze het wel handig zouden vinden. Een BackOffice zou onder andere assessmentrapporten kunnen uitdraaien, de facturering regelen en een stuk administratie voor hen kunnen doen. Ook het helpen met het opzetten van een website wordt aangegeven als iets wat de BackOffice zou kunnen doen.

Deelvraag 3:

Maken zelfstandige adviseurs en interim-professionals momenteel gebruik van bemiddelingsbureaus/sites en zijn ze daarover tevreden?

Zeven van de tien respondenten staan ingeschreven bij meerdere bemiddelingsbureaus of sites. Via netwerken of door te zoeken op internet zijn zij bij deze organisaties terecht gekomen. Één respondent heeft zich georiënteerd op bemiddelingsbureaus maar kwam er tijdens gesprekken achter dat zij weinig interimers plaatsten via hun organisatie. De respondent werkt liever met kleine bureautjes.

Één respondent gaf aan wel geïnteresseerd te zijn en wilde zich misschien gaan aansluiten bij een bemiddelingsbureau.

De overgebleven respondent heeft geen behoefte aan bemiddeling omdat deze over genoeg opdrachten beschikt.

Twee van de zeven respondenten zijn niet tevreden over die bureaus of sites. Zes van de zeven respondenten gaven aan dat deze organisaties niet specifiek op zoek gaan naar opdrachten, maar dat zij een oplossing zoeken voor een klant. Zij gaan dan in hun bestand zoeken naar welke interimmer er het beste bij die opdracht past. Vijf van de zeven respondenten zijn tenminste tevreden over één bureau en zeker niet over allemaal.

Deelvraag 4:

Van welke middelen maakt de zelfstandige adviseur en interim-professional gebruik?

Alle tien de respondenten maken gebruik van social media. Alle tien zitten regelmatig op LinkedIn en drie van de tien maken gebruik van Twitter. Sommigen maken ook gebruik van Facebook maar dat wordt alleen voor privédoeleinden gebruikt.

Alle tien de respondenten bezoeken netwerk-events. Dat zijn onder andere de volgende:

- KPMGF
- VNO NCW Achterhoek
- Kamer van Koophandel
- Brabantse Business-tot-Business Club
- Logistiek manager van Connect
- Bijeenkomsten die worden georganiseerd vanuit LinkedIn
- VLM
- Vereniging Logistiek Management
- Open Coffee
- Lean

Twee van de tien respondenten geven aan dat ze te weinig netwerk-events bezoeken en dat eigenlijk wel vaker willen doen.

De respondenten organiseren zelf geen netwerk-events.

Ook worden er verschillende vakbladen gelezen door de respondenten. Dat zijn onder andere de volgende:

- Logistiek Management
- Logistieke krant
- Supply Chain Management
- Management Team
- Intermediair
- Logistiek Totaal
- Management en Consulting
- Transport & Logistiek

Ook lezen de respondenten algemene kranten zoals het Financieel Dagblad en NRC. Ook wordt er online veel gelezen.

Vier van de tien respondenten hebben geen eigen communicatiemiddelen in bezit om de klanten te informeren over de eigen dienstverlening. Vijf van de tien respondenten hebben een eigen website en één respondent verstuurt mailings.

Deelvraag 5:

Wat zou de zelfstandige adviseur en interim-professional van een organisatie willen weten voordat men zich aansluit als partner?

Bij negen van de tien respondenten gaat hun voorkeur uit naar een softfranchise organisatie in plaats van hardfranchise. Één respondent wil het allebei niet. Negen respondenten vinden het ook erg belangrijk dat zij hun vrijheid kunnen behouden en mogen blijven opereren onder de eigen bedrijfsnaam. Één respondent hecht geen waarde aan de eigen bedrijfsnaam.

Vier van de tien respondenten denken inkoopvoordelen te kunnen behalen door middel van een samenwerkingsverband. Daarbij wordt gedacht aan telefooninkoop, abonnementen en een leasetarief.

Enkele andere eisen of belangrijke punten die aangegeven zijn:

- Het mag niet teveel kosten.
- Je moet er veel van kunnen leren. (door bijvoorbeeld georganiseerde bijeenkomsten met aansprekende onderwerpen)
- Dat je elkaar kunt helpen, zowel in opdrachten als in kennis.

- Dat er aan ontwikkeling van de partners gedaan wordt.
- Dat de organisatie bij de juiste klanten zit, dus logistiek gericht.
- Het organiseren van netwerkborrels.
- Men wil precies weten wat men terug krijgt van een organisatie voor het bedrag wat zij afstaan.

4.5 Beantwoording hypothesen

In paragraaf 4.1 zijn twee hypothesen vastgesteld die zijn getoetst in het onderzoek. Hieronder wordt beschreven of de verwachtingen juist zijn.

Hypothese 1:

'Adviseurs en interim professionals hebben dezelfde motivatoren als trainers en coaches om een samenwerkingsverband aan te gaan.'

Deze stelling is niet juist. Uit de conclusies van beiden onderzoeken blijkt dat trainers & coaches andere motivatoren hebben dan adviseurs & interim-professionals. Dit komt vooral omdat adviseurs en interim-professionals een langere periode bij een opdrachtgever zitten. Dit kan wel een jaar tot drie jaar duren terwijl trainers en coaches niet langer dan een week bij een opdrachtgever zijn. Daardoor ontstaan er bij beide partijen andere behoeften. Adviseurs en interim-professionals hebben geen behoefte aan een BackOffice omdat de werkzaamheden hiervoor minimaal zijn, terwijl trainers en coaches hier wel een grote waarde aan hechten. Waar men wel allebei behoeften aan hebben is acquisitie en interviews met collega's.

Hypothese 2:

'Iedere ZZP'er heeft de behoefte om ergens bij te willen horen.'

Deze stelling is juist. Iedere zelfstandige, maakt niet uit of het een trainer of coach is of een adviseur of interim-professional, heeft de behoefte om te kunnen overleggen met collega's en dus ergens bij te horen. Uit het fieldresearch blijkt dat ieder persoon regelmatig problemen tegenkomt of ergens tegen aanloopt waar men advies over wil van een collega.

5 | Advies

Het communicatieadvies is gebaseerd op de SWOT-analyse en de uitkomsten van het onderzoek onder de huidige partners, zelfstandige adviseurs, interim-professionals en huidige klanten van Advance. Zoals in paragraaf 1.1 van deze scriptie is aangegeven bestaat de afstudeeropdracht uit twee verschillende delen, één gericht op potentiële partners en de andere gericht op actieve klanten. Een deel van dit rapport zal overeenkomen met het advies gericht op huidige klanten. In dit hoofdstuk wordt antwoord gegeven op de centrale vraag:

“Hoe kan communicatie ertoe bijdragen dat ZZP’ers die momenteel zelfstandig vraagstukken/opdrachten uitvoeren op het gebied van financieel- crisis-, change-, HRM- en projectmanagement en affiniteit hebben in logistiek en transport, zich gaan binden aan Advance als partner?”

5.1 Doelstellingen

Het doel van dit communicatieplan is om zelfstandige adviseurs en interim-professionals te werven voor het nieuwe bedrijfsonderdeel Advance advies en interim. Omdat het een nieuw onderdeel is zal er eerst naamsbekendheid onder de doelgroep gecreëerd moeten worden. Zoals in paragraaf 3.1.6 beschreven staat is het erg belangrijk dat de doelgroep weet wie Advance is, dat ze weet wat Advance doet en dat ze daar een positief gevoel bij krijgt. Pas dan zal de doelgroep eventueel een samenwerkingsverband aangaan met Advance. Om duidelijk aan te geven wat dit communicatieplan moet opleveren zijn er communicatiedoelstellingen geformuleerd op kennis, houding en gedrag.⁴⁵

Kennis

De doelgroep moeten weten wie Advance is, wat Advance doet en welke interessante arbeidsvoorwaarden geboden worden.

Houding

De doelgroep moet Advance een interessante organisatie vinden met aantrekkelijke arbeidsvoorwaarden.

Gedrag

De doelgroep moet een positieve houding aannemen ten opzichte van Advance en zich aanmelden als partner.

5.2 Kernwaarden

Zoals in paragraaf 2.6 staat beschreven heeft Advance momenteel acht kernwaarden geformuleerd die beschreven staan in het concept handboek van Advance. Deze kernwaarden zijn alleen toegespitst op de klanten van Advance en niet op de partners. Voor de partners heeft Advance geen kernwaarden geformuleerd.

De kernwaarden van Advance zijn niet doorgevoerd in de organisatie waardoor ze zowel in- als extern niet leven.

Het is van groot belang om kernwaarden te kiezen die Advance daadwerkelijk kan nastreven en die aantrekkelijk worden bevonden door zowel de partners als de klanten van Advance. Ik adviseer om één kernwaarde die Advance momenteel heeft te behouden, daarbij zijn twee nieuwe kernwaarden geformuleerd die geheel aansluiten bij Advance.

Deze drie kernwaarden zijn:

Helder

Uit onderzoek blijkt dat zowel de huidige klanten als de potentiële partners van Advance behoefte hebben aan duidelijkheid en open communicatie. Alle handelingen die worden verricht moeten duidelijk zijn voor beiden partijen.

⁴⁵ Floor & van Raaij 2006

Advance moet de kernwaarde 'helder' nastreven omdat zowel de partners en de klanten een bepaald bedrag moet inleggen en daarvoor willen zij exact weten wat ze daarvoor terugkrijgen.

Passie

De directeur van Advance, dhr. R. Palland is het gezicht van Advance. Door zijn jarenlange werkervaring in logistiek & transport, kent hij deze sector door en door en mag hij zichzelf expert noemen op dit gebied. De passie van dhr. R. Palland uit zich in de brede interesse die hij heeft voor dit vakgebied. De zelfstandige adviseurs en interim-professionals die zich als Partner aansluiten bij Advance, delen dezelfde kennis als dhr. R. Palland en daardoor voelen ze zich tot elkaar aangetrokken. Door deze gedeelde kennis kan er met veel passie worden gewerkt bij een opdrachtgever.

Daarnaast sluit de kernwaarde 'passie' goed aan bij wat de klant wil. Uit onderzoek is gebleken dat de klanten alleen adviseurs of interim-professional willen inhuren als ze toegewijd zijn aan hun vak en dit met veel ambitie uitvoeren.⁴⁶

Vooruitgang

De kernwaarde vooruitgang is toepasbaar op zowel partners als klanten van Advance, omdat beide partijen door Advance kunnen groeien en vooruitgang kunnen boeken. Dit komt door het platform dat Advance aanbiedt.

Daarnaast zijn de partners van Advance allen HBO/WO geschoold. Een vereiste van Advance naar de partners toe is dat zij zich moeten blijven ontwikkelen door trainingen en opleidingen te blijven volgen. Dit houdt voor de klant in dat ze altijd zeker zijn van een gekwalificeerde adviseur of interim-professional.

Het is van groot belang om bovengenoemde kernwaarden intern door te voeren in de organisatie. Alle partners van Advance moeten de kernwaarden begrijpen, er bewust van zijn en ernaar handelen. Zij zijn tenslotte het visitekaartje van Advance.

Ook adviseer ik om de kernwaarden terug te laten komen in (alle) communicatie-uitingen zodat het voor de ontvanger altijd duidelijk is wie Advance is en waar de organisatie voor staat.

5.3 Tweezijdige positionering

Zoals in paragraaf 3.4 is beschreven is een positionering de positie van een organisatie ten opzichte van de concurrent, in de perceptie van de doelgroep.⁴⁷

Bij het kiezen van een positioneringstrategie moet rekening worden gehouden met de nieuwe kernwaarden. Daarnaast worden de belangrijkste conclusies uit de SWOT-analyse en de conclusies uit het fieldresearch gebruikt voor het bepalen van de juiste strategie.

Ik adviseer om een tweezijdige positionering toe te passen. Bij een tweezijdige positionering worden de voordelen van een organisatie verbonden met de waarden of levensstijl van de doelgroep. Een tweezijdige positionering bestaat uit een transformationele- en informationele positionering. Ik adviseer om het accent te leggen op het transformationele gedeelte, omdat er geen duidelijk verschil zichtbaar is tussen de diensten die de concurrent aanbiedt en de diensten die Advance aanbiedt. Advance kan zich onderscheiden van haar concurrenten door het accent te leggen op datgene wat de ZZP'er belangrijk vindt, namelijk: *De zelfstandige adviseur of interim-professional wil bij Advance horen omdat hij/zij daar kan groeien tussen een club ervaren mensen die allen net zoveel passie hebben voor hun vak als hij/zij.*

Aan deze aspecten hecht de ZZP'er waarde en deze zijn verwerkt in de kernwaarden uit paragraaf 7.2.

⁴⁶ Scriptie M. Bax juni 2011

⁴⁷ Floor & van Raaij 2006

Daarnaast zijn de diensten die Advance biedt aan de ZZP'er nieuw en daarom zal de positionering ook voor een deel informatieel gericht moeten zijn. Het is belangrijk om genoeg informatie te communiceren omdat uit onderzoek is gebleken dat de doelgroep precies wil weten wat men terugkrijgt voor de fee die zij af moet staan aan Advance. Ik adviseer om in de communicatie het accent te leggen op de voordelen die Advance biedt gekoppeld aan de geadviseerde kernwaarden.⁴⁸

In paragraaf 3.1.6 is beschreven dat er bij de diensten die Advance aanbiedt, sprake is van een negatieve aankoopmotivatie, omdat de zelfstandige adviseurs en interim-professionals een probleem hebben die zij willen oplossen. Ik adviseer om de doelgroep op een positieve manier te benaderen. Het accent moet in de communicatie niet liggen op het probleem wat leeft bij de zelfstandige adviseur en interim-professional, maar juist op de vooruitgang die de potentiële partner kan boeken door een samenwerkingsverband aan te gaan met Advance.

5.4 Propositie

De propositie vormt de belofte aan de doelgroep. De propositie die Advance naar haar doelgroep moet communiceren in een boodschap is de volgende:

Advance biedt u een platform waarop u samen met collega's kunt blijven groeien als professional. Al onze partners hebben ervaring in logistiek en transport en samen kunt u gebruik maken van elkaars deskundigheid. Als 'partner of Advance' blijft u opereren onder uw eigen bedrijfsnaam en door de ondernemercoaching die wij u bieden zult u een waardevolle plek op de markt kunnen bemachtigen.

Ik adviseer om voor deze propositie te kiezen omdat de waarden die de doelgroep belangrijk vindt hierin duidelijk verwoord zijn. Het accent in deze propositie ligt daarmee op het transformationele gedeelte zoals in de vorige paragraaf is uitgelegd. De propositie is op een positieve manier geformuleerd waardoor de doelgroep een positief gevoel bij Advance krijgt.

5.5 Slogan

In paragraaf 2.13 is de huidige slogan van Advance beschreven, namelijk: *preciesiewerkt*. Ik adviseer om een nieuwe slogan te gaan hanteren die afgeleid is van de kernwaarden en de propositie. De nieuwe slogan is als volgt geformuleerd:

"Our passion makes the difference"

Er is gekozen voor een Engelstalige slogan omdat Advance de intentie heeft om wereldwijd te gaan opereren. Door deze slogan door te voeren in de communicatie-uitingen laat Advance zien waarin zij onderscheidend is ten opzichte van haar concurrenten. Met deze slogan laat Advance zien dat passie, zowel bij de organisatie als bij de adviseurs en interim-professionals voorop staat. Dit wordt door de ZZP'er aantrekkelijk gevonden omdat zij graag bij een gepassioneerde club professionals willen horen. Doordat de adviseurs en interim-professionals van Advance met passie hun vak uitoefenen binnen de organisatie, zorgt dit ervoor dat ze een positieve indruk achterlaten bij de opdrachtgever. Dit samengevat met de vakkennis die de adviseurs en interim-professionals bezitten is Advance juist daarin onderscheidend ten opzichte van haar concurrenten.

5.6 Communicatiestrategie: persoonlijke communicatie

Zoals in paragraaf 3.1.8 staat beschreven heeft een potentiële partner behoefte aan één-op-één contact en aan een persoonlijke benadering. Daarom adviseer ik om de bovenstaande propositie en kernwaarden te communiceren via persoonlijke communicatie.

⁴⁸ Floor & van Raaij 2006

Zoals in paragraaf 4.3.1 staat beschreven, heeft dhr. R. Palland vijftien jaar werkervaring in transport en logistiek. Ook bezoekt hij regelmatig netwerk-events die gericht zijn op deze sector. Door zijn achtergrond en door te netwerken kent hij verschillende zelfstandige adviseurs en interim-professionals die werkzaam zijn in transport en logistiek. Het is belangrijk om een bestand met kwalitatief goede ZZP'ers op te bouwen en persoonlijke relaties met deze personen te onderhouden door middel van een persoonlijke benadering.

Zoals al eerder is aangegeven is dhr. R. Palland het gezicht van Advance. Ik adviseer de passie die hij bezit kenbaar te maken en zijn expert-positie te benutten. Om de communicatie te personaliseren adviseer ik om dhr. R. Palland altijd als afzender te benoemen in de communicatie-uitingen.

Het voordeel van persoonlijke communicatie is dat je op de waarden van de doelgroep kunt inspelen. Hoe beter je de potentiële partner kent, hoe meer voorsprong je hebt op de concurrentie.⁴⁹

⁴⁹ MKB 2009

6 | Middelen

In dit hoofdstuk worden de nieuwe middelen beschreven en ook komen de huidige middelen aan bod, die op een nieuwe manier worden ingezet. De communicatiemiddelen sluiten aan op de doelgroep en de doelstellingen en zijn een verlengstuk van de strategie die in hoofdstuk 5 is geadviseerd. In de communicatiemiddelen komt de tweezijdige positionering terug, waarbij het accent ligt op transformationeel. Het is aan te raden om in alle communicatiemiddelen de propositie door te voeren.

6.1 Palland Passion Events

Alle zelfstandige adviseurs en interim-professionals geven in het onderzoek aan dat zij regelmatig netwerk-events bezoeken. Deze zijn vrijwel allemaal gericht op logistiek en transport. Ik adviseer Dhr. R Palland om deze netwerk-events regelmatig te blijven bezoeken om zo te netwerken met de doelgroep. Om te zien welke netwerk-events wordt verwezen naar paragraaf 4.3.3.

Daarbij adviseer ik Advance om ook zelf events te organiseren, namelijk de Palland Passion Events! Advance is een organisatie die continu op zoek is naar vooruitgang en ontwikkeling. Dhr. R. Palland is expert op het gebied van logistiek en transport. De passie uit zich in de brede interesse die hij heeft voor dit vakgebied. Ik adviseer dhr. R. Palland altijd op zoek te gaan naar onderwerpen die voor zowel klanten als partners interessant worden bevonden. In 3.1.5 staat beschreven dat supply chain management een trend is binnen de branche transport en logistiek. Advance kan daar slim op inspelen door een seminar of netwerk-event te organiseren dat in teken staat van dit onderwerp.

Ik adviseer dhr. R. Palland, als expert, het gezicht van Palland Passion Events te laten zijn. Dit betekent dat hij elk evenement begint met een welkomstwoord en dat hij het evenement ook afsluit. Uit onderzoek is gebleken dat een potentiële partner overtuigd wil worden en een gesprekspartner wil hebben om de mogelijkheden te bespreken. Tijdens een netwerk-event heeft dhr. R. Palland hier uitgebreid de gelegenheid voor.

Daarom is het van belang dat hij ook te zien is tijdens Palland Passion Events, zodat zelfstandige adviseurs en interim-professionals hem altijd persoonlijk kunnen benaderen. Hierdoor kunnen zij de zelf de passie ervaren die dhr. R. Palland bezit voor zijn onderneming.

Naast netwerk-events alleen gericht op ZZP'ers is het ook mogelijk om een seminar of netwerk-event te organiseren voor beide partijen die Advance wil bereiken, namelijk: zelfstandige adviseurs en interim-professionals en klanten van Advance. Zo vangt men twee vliegen in één klap. Het doel van deze events voor de bezoeker kan zijn om ideeën te bespreken, kennis te delen en workshops te volgen. Als organisatie kan hier slim op ingespeeld worden door meteen te vertellen wie Advance is en waar Advance voor staat en wat Advance kan betekenen voor de zelfstandige adviseur en interim-professional.

In een later stadium, wanneer Advance partners heeft geworven voor haar nieuwe bedrijfs onderdeel, kunnen deze zelfstandige adviseurs en interim-professionals de Palland Passion Events bijwonen en eventueel workshops geven. Hierdoor ontstaat het 'partner werft partner' idee. Wanneer een partner enthousiast is over het samenwerkingsverband dat men heeft met Advance, kan de partner de daadwerkelijke voordelen vertellen en door de passie die de ZZP'er daarbij uitstraalt wordt de ZZP'er geënthousiasmeerd.

Het doel van de Palland Passion Events is dat elke bezoeker ervaart dat dhr. R. Palland de expert is op het gebied van transport & logistiek en dat de bezoeker weet dat ze met Advance vooruitgang boeken.

6.2 Palland Experience Day

Zoals in paragraaf 3.1.6 staat beschreven heersen bij de diensten die Advance aanbiedt een hoge mate van betrokkenheid bij de consument. De adviseur of interim-professional moet een franchise fee afstaan aan Advance om er wat voor terug te krijgen. Demonstraties kunnen in dit geval een belangrijke rol spelen. De consument wil immers de dienst graag uitproberen voordat ze tot 'aanschaf' overgaan.⁵⁰

Zoals in paragraaf 3.1.8 is aangegeven, kan Advance een merkbeleving bij de doelgroep creëren door moderne communicatievormen in te zetten. Het organiseren van een experience is een sterk communicatiemiddel om een positieve houding te creëren bij de potentiële partner ten opzichte van Advance. Door de echte sfeer, de passie, de cultuur en de werkwijze van het bedrijf te laten voelen bij de potentiële partner kan deze positieve houding gestimuleerd worden.⁵¹

Ik adviseer om een Palland Experience Day te organiseren bij Advance, speciaal gericht op zelfstandige adviseurs en interim-professionals. Ik adviseer om voor deze naam te kiezen omdat dhr. R. Palland het gezicht is van Advance en expert is op het gebied van transport en logistiek. Door een Palland Experience Day te organiseren kan de zelfstandige adviseur en interim-professional de cultuur ervaren die heerst bij Advance, waardoor er een positieve houding ten opzichte van de organisatie ontstaat of versterkt wordt. Ik adviseer om deze dag te laten openen en af te sluiten door dhr. R. Palland zelf.

Het is belangrijk dat dhr. R. Palland de werkwijze die Advance hanteert aan de ZZP'er laat ervaren. Daarom adviseer ik om een intervisie te organiseren onder leiding van dhr. R. Palland. De directeur kan bij de adviseur en interim-professional knelpunten naar voren halen en ze daarover met elkaar laten brainstormen. Wanneer de adviseur of interim-professional dit als prettig ervaart en realiseert dat men met Advance vooruitgang kan boeken, is dit een grote stap in de richting dat zij zich aanmelden als partner.

Uit onderzoek onder zelfstandige adviseurs en interim-professionals blijkt dat zij moeite hebben met acquisitie. Uit onderzoek bij de huidige partners van Advance, komt naar voren dat zij door de acquisitie die dhr. R. Palland heeft verricht bij organisaties, opdrachten hebben gekregen. Zij geven aan dat zij zonder de acquisitie van dhr. R. Palland, nooit bij deze organisatie waren binnengekomen. Daarom adviseer ik om tijdens de Palland Experience Day een workshop 'acquireren' te geven door dhr. R. Palland, aan de zelfstandige adviseurs en interim-professionals. Door middel van rollenspellen wordt aangetoond dat dhr. R. Palland sterk is in acquisitie en hij daarom veel kan betekenen voor de potentiële partner.

Een andere invulling voor deze dag is dat dhr. R. Palland samen met de partners die hij al heeft een presentatie houdt. Samen kunnen zij met passie vertellen wie Advance is, waar Advance voor staat en wat Advance precies voor de adviseur en interim-professional kan betekenen. Wanneer de zelfstandige adviseur en interim-professional ervaart dat de aangesloten partners gegroeid zijn door Advance als professional, kan dit stimulerend werken voor de potentiële partner.

6.3 Folder

Uit onderzoek is gebleken dat de potentiële partner precies wil weten wat zij terug krijgen voor de fee die zij afgeven aan Advance. Een folder is een geschikt middel omdat daar veel informatie in te verwerken is. Zoals in paragraaf 3.1.6 te lezen is, heerst er bij de diensten die Advance levert een hoge mate van betrokkenheid. Men wil graag veel weten over Advance en daarom mogen de teksten in de folder lang zijn, mits de folder wel een aantrekkelijke uitstraling heeft. Daarom moet naast het informationele karakter ook een stuk

⁵⁰ Floor & van Raaij 2006

⁵¹ Witte 2004

van de transformationele positionering terugkomen. Het is van belang dat de propositie, de nieuwe kernwaarden en de slogan goed zichtbaar zijn in de folder. Hiermee speel je in op de waarden die de doelgroep belangrijk vindt. De folder kan uitgedeeld worden tijdens de Passion Palland Events en de Palland Experience Day, zodat de potentiële partner nog een keer rustig terug kan lezen wat Advance hen precies te bieden heeft.

6.4 De sleutel naar vooruitgang

Wanneer Advance via de Passion Palland Events en de Palland Experience Day, contactgegevens van ZZP'ers heeft achterhaalt, is dit een kans om de ZZP'er nog een keer persoonlijk te benaderen en uit te nodigen voor een persoonlijk gesprek. In paragraaf 3.1.8 is beschreven dat een potentiële partner van Advance mondig is, hoogopgeleid en kan kiezen uit verschillende mogelijkheden om een samenwerkingsverband aan te gaan met een organisatie. De ZZP'er wil overtuigd worden en daarom is een persoonlijk gesprek zeer geschikt.⁵²



Ik adviseer om per post een gift te sturen naar de ZZP'er waarop het logo van Advance staat. Door het logo treedt er herkenning op bij de doelgroep.

Een idee is om naar de ZZP'er een sleutel te verzenden per post die geldt als uitnodiging voor een persoonlijk gesprek.

Een sleutel is een voorwerp waarmee een deur kan worden geopend en een persoon toegang verleend tot iets. De sleutel die Advance opstuurt naar de zelfstandige adviseur en interim-professional geeft toegang tot een platform waarop de ZZP'er tussen collega's kan groeien als professional.

Ik adviseer om bij de sleutel een persoonlijke brief te sturen, waarin het idee van de sleutel vertaald wordt naar de geadviseerde propositie en kernwaarden. Om de brief persoonlijk te maken moet dhr. R. Palland als afzender vermeldt worden en de brief vanuit hem geschreven worden. Het is daarom van belang om altijd in de ik-vorm te praten en niet vanuit Advance. Ik adviseer om in de brief duidelijk te formuleren dat de sleutel toegang geeft tot een persoonlijk gesprek en dit verheldering kan bieden over de mogelijkheden die Advance kan bieden aan de ZZP'er.



6.5 Vakbladen

Alle zelfstandige adviseurs en interim-professionals die zijn geïnterviewd, lezen vakbladen. Deze vakbladen zijn gericht op transport en logistiek. De populairste zijn Supply Chain Magazine en Transport & Logistiek. Ik adviseer om regelmatig persberichten te schrijven en deze op te sturen naar verschillende vakbladen. Bijvoorbeeld als dhr. R. Palland een ontwikkeling heeft ontdekt die voor de branche logistiek en transport belangrijk zou kunnen zijn. Ook kan dhr. R. Palland als gepassioneerde expert een artikel schrijven of een interview geven over zijn meningen en gedachten over de branche dat gepubliceerd kan worden in een vakblad.

6.6 LinkedIn

Alle zelfstandige adviseurs en interim-professionals uit het onderzoek maken gebruik van LinkedIn. Advance heeft al een groep opgezet op LinkedIn maar deze heeft alleen betrekking op trainers en coaches. Momenteel heeft deze groep vijftien members.

Ik adviseer om de tekst aan te passen zodat alle bedrijfsonderdelen van Advance erin staan. Wanneer personen gaan zoeken op advies en interim, komen zij bij Advance terecht. Ook raad ik aan om regelmatig discussies te starten op LinkedIn, waardoor men daarop kan reageren en Advance daardoor meer naamsbekendheid krijgt. Een onderwerp voor zo'n

⁵² Idem, p. 24

discussie kan gaan over trends en ontwikkelingen in logistiek en transport. Hierdoor komt de passie die dhr. R. Palland heeft voor zijn vak tot uiting en laat hij zien dat hij continu met deze sector bezig is.

Ook kan er via een groep op LinkedIn mensen uitgenodigd worden om lid te worden van de groep. Het is aan te raden om dit regelmatig te blijven doen bij personen die interessant kunnen zijn voor Advance of bij ZZP'ers die Advance via de Palland Passion Events en de Palland Experience Day hebben ontmoet. Ik adviseer om deze personen in de uitnodiging persoonlijk door dhr. R. Palland aan te spreken, zodat zij weten dat ze niet 'één uit de honderd' zijn die Advance probeert te bereiken. Hierdoor krijgen zij vertrouwen in de organisatie en ontstaat er een positief gevoel.

In een later stadium, wanneer Advance verschillende ZZP'ers heeft geworven voor advies & interim kunnen deze ZZP'ers als ambassadeur gelden voor Advance. Zij vertegenwoordigen Advance door op LinkedIn te vermelden dat ze partner zijn. Ik adviseer om de partners van Advance ook regelmatig mee te laten doen aan discussies die je als 'Advance groep' plaatst op LinkedIn. Hierdoor komt de vriendenclub vs passionele professionals tot uiting.

6.7 Twitter

Advance maakt momenteel sporadisch gebruik van Twitter, maar dit middel kan een stuk effectiever worden ingezet. Via Twitter verspreidt het laatste nieuws zich als een lopend vuur. Daarom is Twitter een geschikt middel om de laatste trends en ontwikkelingen op het gebied van transport & logistiek te verspreiden. Wanneer Advance dit doet onder de naam van R. Palland komt de gepassioneerde expert weer tot uiting en wordt er free publicity gegenereerd. Wanneer een ZZP'er de tweets van dhr. R. Palland als interessant ervaart, zullen zij 'volger' worden. Twitter-gebruikers kunnen bij elkaar zien wie zij volgen. Wanneer dhr. R. Palland veel volgers heeft zal dit opgemerkt worden door andere Twitter-gebruikers. Dit leidt tot een hogere naamsbekendheid.

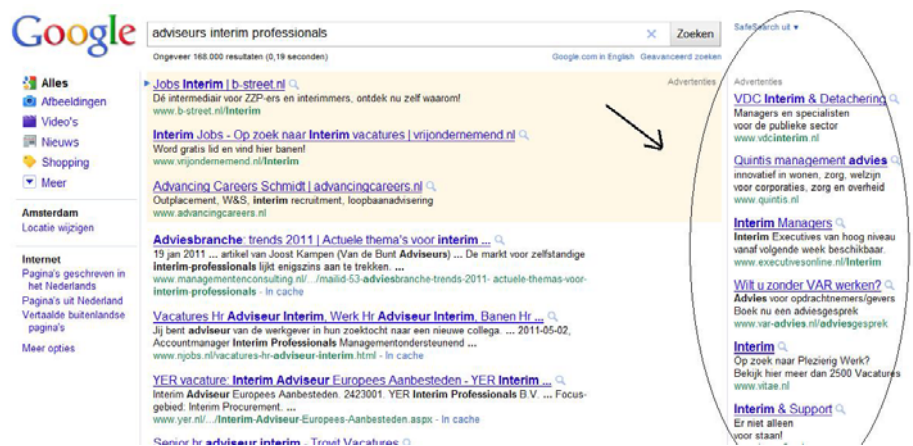
In een later stadium, wanneer Advance daadwerkelijk samenwerkingsverbanden heeft met zelfstandige adviseurs en interim-professionals, is het belangrijk dat zij ook gaan Twitteren. Hierdoor wordt de organisatie neergezet als een gepassioneerde club professionals die op de hoogte zijn van de laatste ontwikkelingen in transport & logistiek.

6.8 Google

Google is de populairste zoekmachine op het internet.⁵³

Momenteel staat Advance op de achtste plaats in de Google zoekresultaten wanneer men als zoekwoord 'Advance' intypt. De adviseurs en interim-professionals geven in het onderzoek aan dat zij de bemiddelingsbureaus en sites waar zij bij ingeschreven staan,

hebben gevonden via het internet. Daarom adviseer ik om gebruik te maken van Google AdWords. Advance kan bepaalde begrippen doorgeven aan Google Adwords die te maken hebben met de diensten die Advance aanbiedt. Wanneer personen gaan zoeken naar adviseurs of interim-professionals op het internet zal Advance bovenaan komen te staan bij de zoekresultaten. Daarnaast is het mogelijk om via Google Adwords een advertentie te



⁵³ Mediabureau Checkit, Google meest populaire zoekmachine in Nederland.

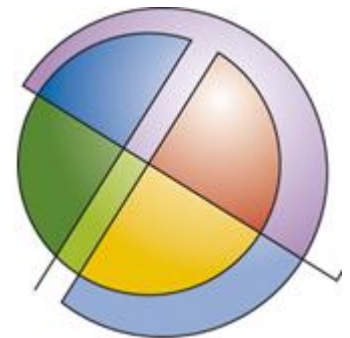
plaatsen die in de rechterkolom op de Google pagina komt te staan. De advertentie komt in beeld wanneer men zoekt op advies en/of interim.⁵⁴

6.9 Website

Een website is een effectief middel om in te spelen op het informationele gedeelte van de positionering. De doelgroep geeft in het onderzoek aan dat zij precies willen weten wat ze van Advance kunnen verwachten voor de fee die zij afstaan. Door deze informatie op de website te plaatsen kan de doelgroep informatie opzoeken wanneer hen dat uitkomt. Ik adviseer om te teksten die momenteel op de website staan aan te passen. De propositie en kernwaarden moeten duidelijk naar voren komen wanneer de doelgroep de website bezoekt.

Momenteel heeft Advance drie websites online staan. Er bestaan twee websites voor de bedrijfsonderdelen training & coaching en voor advies & interim. De derde website is van 'Advance groep' en geeft de mogelijkheid door te linken naar de websites van de bedrijfsonderdelen.

De website van training & coaching is niet onderscheidend ten opzichte van de website van advies & interim. Ik adviseer om de huisstijl in alle websites door te voeren, maar om toch verschil te kunnen laten zien in de verschillende bedrijfsonderdelen die Advance aanbiedt, kan er gebruik worden gemaakt van verschillende kleuren. De kern van het logo van Advance bevat vier kleuren, namelijk blauw, rood, groen en geel. In de toekomst wil Advance nog twee andere bedrijfsonderdelen opzetten, namelijk: assessments en opleiding & loopbaan, waardoor er vier onderdelen ontstaan. De kleuren van het logo zijn daarom uitermate geschikt om te gebruiken voor de vier bedrijfsonderdelen die Advance gaat aanbieden.



⁵⁴ Google, Wat is Google Adwords?

7 | Algemene aanbevelingen

In dit hoofdstuk zijn algemene aanbevelingen beschreven die niet direct betrekking hebben op het doel van het onderzoek, maar die voor Advance wel van belang zijn.

7.1 De bedrijfsformule

Uit het fieldresearch blijkt dat trainers en coaches niet dezelfde behoeften hebben als adviseurs & interim-professionals. Daarom zal de bedrijfsformule die momenteel vast staat aangepast moeten worden voor Advance advies & interim. Zoals de formule er nu staat is deze niet aantrekkelijk voor de adviseurs of interim-professional en zullen zij zich niet bij Advance aansluiten als partner.

Uit onderzoek is gebleken dat de adviseurs en interim-professionals behoefte hebben aan:

- Acquisitie
- Sparren met collega's
- Ontwikkeling als professional
- Vrijheid als zelfstandige

De acquisitie die Advance voor een deel uit handen kan nemen van de adviseurs en interim-professionals, het sparren met collega's en het platform dat Advance hanteert om te kunnen groeien, zijn voor de doelgroep de juiste 'ingrediënten' voor de invulling van een aantrekkelijke bedrijfsformule.

7.2 Nieuwe bedrijfsnaam

Anderhalf jaar geleden heeft directeur R. Palland gekozen voor de Engelse bedrijfsnaam Advance. Naar het Nederlands vertaalt betekent dit vooruitgang. Omdat Advance in de toekomst nog twee bedrijfsonderdelen op wil gaan zetten naast training & coaching en advies & interim, heeft dhr. R. Palland gekozen voor de paraplu naam Advance groep. Onder deze paraplu worden alle vier de bedrijfsonderdelen uiteindelijk ondergebracht.

Uit het onderzoek onder adviseurs en interim-professionals en actieve klanten blijkt dat Dhr. R. Palland een bekende en populaire naam is in de transport en logistieke sector. Alle respondenten reageerden bij het noemen van deze naam positief. De naam Advance daarentegen zegt de respondenten uit beide onderzoeken weinig.⁵⁵

Van Advance groep naar Palland Group

Het is aan te raden om van Advance groep over te gaan op de naam Palland Group. De eerste reden hiervoor is dat directeur Dhr. R. Palland gebruik moet maken van zijn eigen naamsbekendheid in de sector transport en logistiek hoog is. De naam Palland heeft al veel positieve lading gekregen in de loop der jaren, daarom is het verstandig om hiermee te gaan communiceren.

Voor het veranderen van de bedrijfsnaam in Palland Group zal een investering nodig zijn. Maar deze investering zal minder bedragen dan dat de naam Advance groep lading moet krijgen. Dit komt omdat de naam Advance pas anderhalf jaar op de markt is en nog weinig naamsbekendheid heeft. Het is daarom nog niet te laat om van naam te veranderen.

In de SWOT analyse is te lezen dat Dhr. R. Palland op dit moment alle acquisitie alleen op zich neemt. In de toekomst zal hij dit niet meer zelfstandig kunnen volbrengen. Er moeten accountmanagers aangesteld worden die over dezelfde kwaliteiten beschikken als Dhr. R. Palland. Omdat deze 'nieuwe werknemers' onder de naam Palland Group gaan operen, zullen klanten deze personen gaan associëren met Dhr. R. Palland en zal er positief beeld opgeroepen worden. Uit onderzoek is ook gebleken dat de klanten het belangrijk vinden dat de kwaliteit en drijvende kracht van 'Dhr. R. Palland' blijft bestaan. Vandaar dat deze naam,

⁵⁵ Scriptie M. Bax 2011

vooral als we kijken naar de toekomst, geschikt is.

Wanneer er bij de klant een positieve houding ontstaat bij de naam Palland Group zal dit betekenen dat er eerder diensten afgenomen zullen worden. Uit onderzoek blijkt dat de potentiële partners van advies en interim moeite hebben met het binnenhalen van opdrachten. Doordat Dhr. R. Palland een hoge naamsbekendheid heeft in de markt en klanten er positief tegenover staan, zal de potentiële partner zich waarschijnlijk eerder aansluiten als 'Partner of'.

In de visie die Advance nastreeft staat dat ze wereldwijd willen gaan opereren. Daarom is het verstandig dat de naam 'groep' te veranderen in de Engelse vertaling 'Group'.

Onderscheidend vermogen

Er zijn nog enkele voordelen te benoemen voor het kiezen voor de naam 'Palland Group'.

De bedrijfsnaam is gemakkelijk te lezen, uit te spreken en te onthouden. Daarnaast is Palland geen veel voorkomende naam en daarom uniek.

Wanneer 'Advance' wordt gezocht op Google komen er diverse organisaties naar voren die Advance gebruiken als bedrijfsnaam. Dit wil zeggen dat deze naam niet uniek is.



In bovenstaande afbeelding wordt een indruk gegeven van hoe de nieuwe naam samen met de slogan in het huidige logo verwerkt kan worden.

7.3 Organisatiecultuur

Zoals in paragraaf 2.3 is beschreven kenmerkt Advance zich als vriendenclub waarbij partners op basis van vertrouwen en professionaliteit met elkaar samenwerken. Advance heeft als doel om wereldwijd te opereren en daardoor is de kans groot dat het vriendenclubgevoel verloren gaat. De waarden die horen bij een vriendenclub kunnen wel blijven bestaan, zoals kennis delen en overleggen. Ik adviseer om in de toekomst niet meer te communiceren met 'vriendenclub' maar met 'een passionele club professionals' die van elkaar kunnen leren.

7.4 Aanstellen communicatieadviseur

In haar visie benoemt Advance de intentie te hebben wereldwijd te gaan opereren. Dit betekent dat Advance het doel heeft om te gaan groeien. Momenteel verzorgt directeur R. Palland de communicatie en marketing rondom Advance. Wanneer Advance gaat groeien is het niet meer te realiseren dat dhr. R. Palland deze werkzaamheden op zich neemt. Ik adviseer daarom om een communicatieadviseur aan te nemen die de gehele communicatie van Advance gaat verzorgen. Het is van belang dat de communicatieadviseur de persoonlijke communicatiestrategie doorvoert in alle communicatie-uitingen. Dat betekent dat dhr. R. Palland altijd als afzender vermeld moet worden.

Het is belangrijk om continu aan de communicatie van Advance te blijven werken, waardoor de naamsbekendheid blijft groeien.

8 | Literatuurlijst

Boeken

Floor, J.M.G & Raaij, W.F. van. (2006). *Marketingcommunicatie strategie*. (5^e druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.

King, P.W. (2010). *Climbing Maslow's Pyramid*. (1^e druk). OM.atador

Dam, N. van, Marcus, J. (2005). *Organisatie en Management*. (5^e druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Witte, V. de. (2004). *De wereld achter de arbeidsmarktcampagne*. (1^e druk). Alphen aan den Rijn: Kluwer.

Fisher, T & Julsing, M. (2007). *Onderzoek doen!* (1^e druk). Groningen: Wolters-Noordhoff.

Websites

Advance. *Precisiewerkt*. (n.d.). Aangetroffen d.d. 1 maart 2011 op <http://www.advance-ai.com/>

Advance. *Alleen door interactie worden ontwikkelingen zichtbaar*. (n.d.) Aangetroffen d.d. februari 2011 op <http://advance-tc.com/Home.html>

ZZP Nederland. *ZZP'er, hoe word je dat?* (n.d.). Aangetroffen d.d. 9 maart 2011 op <http://www.zzp-nederland.nl/artikel/zzp-er-hoe-wordt-je-dat>

Kenhardt. Advice. (n.d.) Aangetroffen d.d. 22 april 2011 op <http://www.kenhardt.nl/content/index.php/Visie/54>

Yacht. Freelancen (ZZP) via Yacht. (n.d.) Aangetroffen d.d. 25 april 2011 op <http://www.yacht.nl/content/carriere/werken-bij-yacht/freelance/index.xml>

Google. *Wat is Google AdWords?* (n.d.) Aangetroffen d.d. 19 mei 2011 op <https://adwords.google.com/support/aw/bin/answer.py?hl=nl&answer=6084>

Brochures

Kamer van Koophandel. (2011). *Freelancers en ZZP'ers*. Woerden

Artikelen

Hack, R. *Emoties in business-to-business reclame*. (n.d.). Aangetroffen d.d. 23 maart 2011 op <http://www.communicatie.net/emoties.htm>

Hemminga, M. *Arbeidsmarktcommunicatie*. (n.d.) Aangetroffen d.d. 17 mei 2011 op http://www.nr29.nl/wp-content/uploads/2010/05/werfen_wat_is_arbeidsmarktcommunicatie_270410.pdf

Born, A. van den. (17 februari 2010). *Leidinggeven aan jezelf en je zelfstandige onderneming*. Aangetroffen d.d. 14 april 2011 op <http://www.zipconomy.nl/2010/02/leidinggeven-aan-jezelf-en-je-zelfstandige-onderneming/>

Ruts, H-J. (15 maart 2011). *Organisaties: 30% flex, 0% aandacht*. Aangetroffen d.d. 14 april 2010 op <http://www.zipconomy.nl/2011/03/organisaties-30-flex-0-aandacht/>

Rijksoverheid. (28 maart 2011). *Nieuwe aanbestedingswet biedt meer kansen voor ZZP'ers*. Aangetroffen d.d. april 2011 op <http://www.zzp-nederland.nl/nieuws/99020-nieuwe-aanbestedingswet-biedt->

Stichting ZPP Nederland. (4 april 2011). *Stichting ZPP Nederland pleit voor afschaffing VAR en verruiming pensioenopbouw*. Aangetroffen d.d. 14 april 2011 op <http://www.zpp-nederland.nl/nieuws/65504-stichting-zpp-nederland-pleit->

Ruts, H-J. (20 januari 2011). *Markttrends en thema's voor de bemiddelingsbureaus in de interimmarkt*. Aangetroffen d.d. 14 april 2011 op www.zipconomy.nl/2011/01/2011

Raad voor interim management. (23 juni 2010). *De gouden tijden komen niet meer terug*. Aangetroffen d.d. 14 april 2011 op <http://www.rim.nl/cms/showpage.aspx?id=183>

Ruts, H-J. (7 juli 2010). *Sites voor bemiddeling interim-managers en interim-professionals – totaal overzicht en analyse deel 2*. Aangetroffen d.d. 14 april 2011 op <http://www.zipconomy.nl/2010/07/sites-voor-bemiddeling-interim-managers-en-interim-professionals-totaal-overzicht-en-analyse-deel-2/>

Schoemakers, I. (17 juli 2009). *Trends en ontwikkelingen in transport en logistiek*. Aangetroffen d.d. 14 april 2011 op <http://www.intermediair.nl/artikel/branches-transport-en-logistiek/24691>

Mediabureau Checkit. (17 februari 2009). *Google meest populaire zoekmachine in Nederland*. Aangetroffen d.d. 19 mei 2011 op http://www.altijdnieuws.nl/lees/1027/Google_meest_populaire_zoekmachine_in_Nederland.html

MKB Marketing Magazine van MultiCopy. (2009). *Persoonlijke communicatie werkt*. Aangetroffen d.d. 25 mei 2011 op http://www.bakas.nl/perscentrum/2009%20tweede%20kwartaal/2%20-%2020091008MultiCopy_4_LowRes.pdf

Overige

Palland, R. (2009). *Concept handboek Advance advies & interim*. (1^e druk).

Bezemer, J.C. & Burgers, J.A.I.M. (2008). *Praktijkgids Franchising*. (4^e herziene druk).

Bax, M. (7 juni 2011). *Tevreden klanten, dat is waar het allemaal om draait*.