



‘Broeden op de juiste markt’



Strategisch marketingcommunicatieadviesrapport voor Ictivity bv.

Auteur

Ellen van Maasakkers

Opleiding

Fontys Hogeschool Communicatie

Afstudeerrichting

Marketingcommunicatie

Opdrachtgever

Ictivity

Stagebegeleider

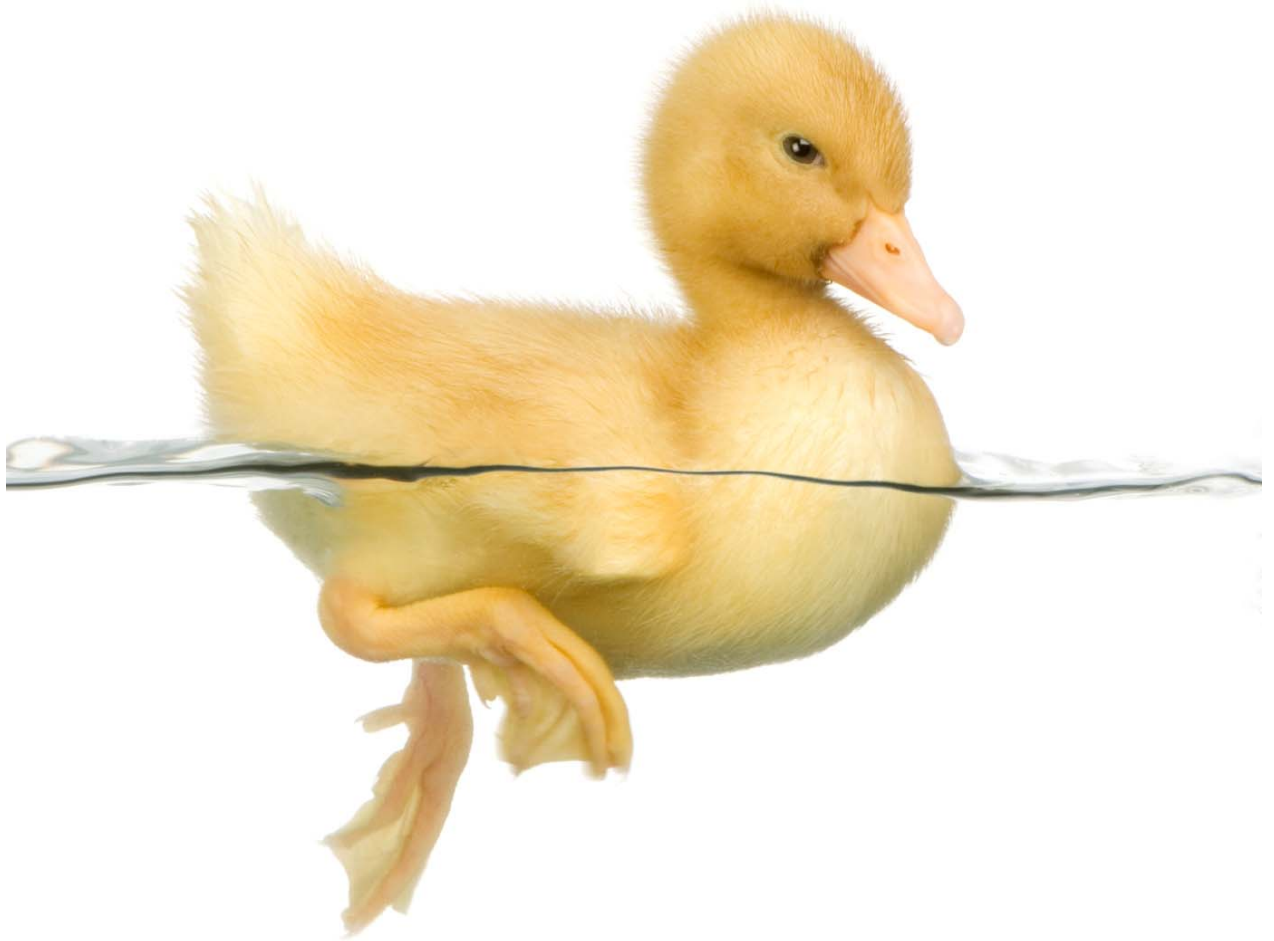
Tanya Weidema, Manager Marketing & PR

Stagedocent

Peter Aarts

Stageperiode

3 maart 2010 tot 11 augustus 2010



ICTIVITY

VOORWOORD

Het is al meer dan tien jaar, immers sinds de oprichting, dat Ictivity gestoeld is op hetzelfde concept. Zuivere dienstverlening binnen het ICT infrastructuurdomein op basis van productgerelateerde onafhankelijkheid waarbij de menselijke factor het bindmiddel is voor de lange termijnrelatie. Door op verschillende vormen uiting te geven van dat concept is er gedurende die hele periode met afwisselend succes geopereerd. In die ruime tien jaar is de omvang even ruim vier maal toegenomen in termen van personele bezetting, omzet en activiteiten. Het concept heeft zich bewezen als een stabiele factor. Economisch mindere tijden zijn in zekere mate genivelleerd in het bedrijfsresultaat terecht gekomen evenals dat hoogtij in de economie geremd tot uiting is gekomen.

De economische situatie van 2009-2010 dwingt Ictivity om op een andere manier in te spelen op de markt en haar op een andere manier te benaderen. Een andere bijkomstigheid is de verandering in communicatie door de nieuwe Anti Spam wetgeving die in oktober 2009 is ingetreden. Hierdoor is er nog maar een beperkte groep contactpersonen in het CRM systeem van Ictivity die nog per e-mail benaderd kunnen worden om zo Ictivity en haar diensten/acties onder de aandacht te brengen.

Voor mij betekende dit thema ' Broeden op de juiste makrt'. Een complexe en omvangrijke opdracht, maar juist daardoor afwisselend en veelzijdig. Met veel plezier heb ik aan dit project gewerkt.

Graag wil ik een aantal mensen bedanken die dit rapport mede mogelijk hebben gemaakt. Ten eerste Tanya Weidema, die mij deze periode op een prettige manier heeft begeleid. Ook wil ik mijn collega's bedanken voor de fijne samenwerking en de gezellige tijd. Maar ik wil mijn collega's ook bedanken voor de manier hoe zij mij deze periode geholpen hebben. Ten slotte wil ik Peter Aarts bedanken voor de begeleiding vanuit de opleiding.

Ik hoop dat deze scriptie een motiverende stap is om te komen tot effectievere marketingcommunicatie. Als intern iedereen overtuigd is van mijn advies, kan er samen gewerkt worden aan het behouden van huidige relaties en het genereren van nieuwe relaties.

Eindhoven, 11 augustus 2010

Ellen van Maasakkers

SAMENVATTING

Ictivity is een dynamische en onafhankelijke Nederlandse ICT- dienstverlener met vestigingen in Eindhoven, Amsterdam en Rotterdam. Ictivity verkoopt geen hard- of software en kan op die manier haar onafhankelijkheid als ICT-dienstverlener waarborgen. Ictivity is een club die door intensieve kennisontwikkeling oplossingen biedt tot rendementverbetering van haar opdrachtgevers. Centraal staat dus ook het kennis vergaren, kennis onderhouden en kennis uitwisselen.

‘Op welke manier kan de corporate- en marketingcommunicatie van Ictivity gericht op bestaande relaties en nieuwe relaties effectiever worden ingezet?’

Om inzicht te krijgen in de wensen, behoeften en meningen van bestaande klanten en medewerkers over de organisatie, haar diensten, (marketing)communicatie is een onderzoek opgesteld. Het onderzoek bestaat uit drie delen:

- A. Achtergrondonderzoek onder de medewerkers naar kennis over de bestaande relaties.
- B. Onderzoek onder de bestaande klanten naar tevredenheid en informatiebehoefte.
- C. Onderzoek naar de huidige merkpositie

Op basis van deze onderzoeken en een SWOT-analyse is gekozen om het marketingcommunicatiebeleid te richten op zowel nieuwe klanten werven maar ook op klanten binding. Het versterken van klantentrouw kan worden bereikt door de inzet van een actief relatiemarketingbeleid in combinatie met (marketing)communicatie. Het werven van nieuwe klanten kan bereikt worden, doordat Ictivity zich gaat specialiseren op diverse markten. Hierop zal ook haar marketingcommunicatie op aangepast moeten worden.

Deze strategie zal worden aangevuld met het herpositioneren van het ‘merk’ Ictivity. Door impressiemanagement in te voeren, kan er een gunstig imago bij de doelgroepen opgeroepen worden. Een positief imago kan bijdrage aan het vertrouwen en zowel voor bestaande klanten (klantenbinding) als bij potentiële klanten (klantenwerving).

Centraal uitgangspunt voor de marketingcommunicatie: de bestaande klanten moeten op de hoogte zijn welke ontwikkelingen in de ICT sector spelen en welke rol Ictivity daarin heeft. Dit geldt ook voor nieuwe klanten, voor hen is het ook belangrijk dat zij weten wie Ictivity is en wat zij te bieden hebben. Als algemene strategie wordt het volgende geadviseerd:

- Geïntegreerde communicatie: instrumenten en media moeten zo worden ingezet om een synergie-effect te realiseren in termen van veranderingen in kennis, attitude en of gedrag van de doelgroepen.
- Persoonlijke communicatie: er is optimaal sprake van tweerichtingscommunicatie en het aangaan van een dialoog met (potentiële) klanten.
- Impressiemanagement: het opbouwen van een positief imago en het bereiken van vertrouwen in de organisatie. Dit geldt zowel voor bestaande klanten als nieuwe klanten.

Er wordt geadviseerd om de marketingdoelgroep (klant) te segmenteren naar sector of markt.

De belangrijkste communicatiedoelstelling: de bestaande- en potentiële klanten moeten weten wat Ictivity doet, wat het inhoudt en wat Ictivity voor hen kan betekenen en welke



standpunten Ictivity inneemt. Waardoor (potentiële) klanten de toegevoegde waarden van Ictivity duidelijk wordt.

Het is essentieel belang dat er naar buiten toe een duidelijk beeld ontstaat over Ictivity.

Positioneringstatement:

Ictivity wil voor haar relaties de onafhankelijke full service ICT partner zijn. Achter de portaal van Ictivity Holding schuilt een organisatie van onderling nauw verweven werkmaatschappijen en strategische partnerships. Ictivity is een vertrouwenspartner die meedenkt vanuit de functionaliteit met als doel de technologie in te zetten waarmee de partner diens doelstellingen realiseert. Een organisatie met een prettige werksfeer waarin gedrevenheid en motivatie combineren met Innovatie en pragmatische insteek. De hechte teaming van leverancier en afnemer geeft invulling aan de term "ICT as a Service".

Er zijn drie marketingcommunicatie-instrumenten het meest geschikt voor het realiseren van de (marketing)communicatiedoelstellingen: PR en Voorlichting, Direct-marketingcommunicatie en Persoonlijke verkoop.

De media die ingezet worden, zijn grotendeels bestaande media. Een nieuwe invulling hiervan kan leiden tot effectievere communicatie om zo de meerwaarde van het samenwerken duidelijk te maken. Hierdoor kan de houding positief beïnvloed worden en deze positieve houding kan leiden tot klanten binding en tot nieuwe klanten.

Voor een succesvolle implementatie van de externe communicatie moeten aan enkele interne randvoorwaarden worden voldaan:

- Interne communicatie verbeteren
- Database up-to-date houden
- Merkenbeleid en (marketing)communicatiebeleid ontwikkelen

Het verder ontwikkelen van klantenbinding, klantenwerving, merkbeleid en onderzoek kan Ictivity motiveren om te komen tot effectievere marketingcommunicatie.

INHOUDSOPGAVE

1	INLEIDING	10
1.1	AANLEIDING VOOR DE OPDRACHT	11
1.2	PROBLEEMSTELLING	12
1.3	DOEL VAN DE OPDRACHT	12
1.4	LEESWIJZER	12
2	DE ORGANISATIE.....	14
2.1	DOEL EN AMBITIES	15
2.2	VISIE	16
2.3	MISSIE EN PRINCIPES.....	16
2.4	ORGANISATIESTRUCTUUR.....	17
2.4.1	<i>Communicatiestructuur.....</i>	<i>18</i>
2.5	ORGANISATIECULTUUR	19
2.5.1	<i>Machtscultuur.....</i>	<i>19</i>
2.5.2	<i>Taakcultuur</i>	<i>19</i>
2.5.3	<i>Communicatie cultuur.....</i>	<i>19</i>
2.6	KLANTEN	19
3	MARKETINGBELEID.....	20
3.1	PRODUCT.....	20
3.1.1	<i>Core Service</i>	<i>20</i>
3.1.2	<i>Auxillay services</i>	<i>20</i>
3.1.3	<i>Merkbeleid</i>	<i>20</i>
3.2	PRIJS.....	21
3.3	PLAATS.....	21
3.4	PERSONEEL.....	21
3.5	PROMOTIE	21
4	COMMUNICATIEBELEID (PROMOTIE)	22
4.1	ALGEMENE BELEIDSRICHTLIJNEN.....	22
4.2	INTERNE COMMUNICATIE	22
4.3	DOELGROEPEN.....	23
4.3.1	<i>Klanten.....</i>	<i>23</i>
4.3.2	<i>Stakeholders</i>	<i>23</i>
4.4	COMMUNICATIESTRATEGIE	23
4.4.1	<i>Communicatiedoelstellingen.....</i>	<i>23</i>
4.4.2	<i>Positionering</i>	<i>24</i>
4.4.3	<i>Huidige positionering</i>	<i>24</i>
4.4.4	<i>Positionering 2010</i>	<i>25</i>
4.4.5	<i>Centrale boodschap.....</i>	<i>25</i>
4.5	GEWENSTE IDENTITEIT	25
4.6	HUIDIGE COMMUNICATIEMIX	26
4.7	HUIDIG BUDGET EN BUDGETVERDELING	27
4.8	KNELPUNTEN IN HET HUIDIG BELEID	27
5	EXTERNE ANALYSE.....	28
5.1	MACRO-OMGEVINGSFACTOREN	28
5.1.1	<i>Demografische factoren</i>	<i>28</i>
5.1.2	<i>Regulerende factoren.....</i>	<i>29</i>
5.1.3	<i>Economische factoren.....</i>	<i>30</i>
5.1.4	<i>Technologische factoren.....</i>	<i>31</i>
5.1.5	<i>Sociale factoren.....</i>	<i>32</i>
5.2	MESO-OMGEVINGSANALYSE.....	34

5.2.1	Afnemers	34
	Beslissingsproces afnemers	36
5.2.2	Concurrentie.....	37
6	ONDERZOEK	42
6.1	VOORONDERZOEK (KWALITATIEF)	43
6.1.1	Opzet vooronderzoek.....	43
6.2	ONDERZOEK A: ACHTERGRONDONDERZOEK ONDER DE MEDEWERKERS	43
6.2.1	Vorbereiding onderzoek.....	43
6.2.2	Doel achtergrondonderzoek	44
6.2.3	Onderzoeksmethode.....	44
6.2.4	Responsanalyse.....	44
6.2.5	Resultaten en conclusies achtergrondonderzoek.....	45
6.3	ONDERZOEK B: ONDERZOEK ONDER BESTAANDE RELATIES.....	47
6.3.1	Vorbereiding onderzoek: Enquêteren (Kwantitatief).....	47
6.3.2	Doel achtergrondonderzoek	47
6.3.3	Onderzoeksmethode.....	47
6.3.4	Responsanalyse.....	48
6.3.5	Resultaat en conclusies enquête huidige relaties	48
6.4	ONDERZOEK C: MERKPROPOSITIE VAN ICTIVITY.....	50
6.4.1	Vorbereiding onderzoek	50
6.4.2	Doel achtergrondonderzoek	50
6.4.3	Onderzoeksmethode.....	50
6.4.4	Resultaat en conclusies huidige merkpropositie van Ictivity.....	50
7	SWOT-ANALYSE.....	52
7.1	STERKTES EN ZWAKTES	52
7.1.1	Sterktes (Sterke punten)	52
7.1.2	Weaknesses (zwakke punten).....	52
7.2	KANSEN EN BEDREIGINGEN	53
7.2.1	Opportunities (kansen).....	53
7.2.2	Threats (bedreigingen).....	53
7.3	STRATEGISCHE OPTIES	53
7.3.1	Kwalitatieve strategie bestaande klanten.....	53
7.3.2	Kwantitatieve strategie potentiële klanten.....	54
7.3.3	Samenwerking.....	54
7.3.4	Herpositioneren	54
7.3.5	Marktontwikkelingen.....	54
7.3.6	Impressiemanagement	54
8	INLEIDING	56
9	MARKETINGSTRATEGIE	57
9.1	MARKETINGDOELGROEP	57
9.2	MARKETINGDOELSTELLINGEN	57
9.3	ADVIEZEN MARKETINGMIX	58
9.3.1	Product.....	58
9.3.2	Prijs.....	59
9.3.3	Plaats.....	59
9.3.4	Personeel	59
9.3.5	Promotie.....	59
9.4	RELATIEMARKETING	59
10	MARKETINGCOMMUNICATIESTRATEGIE.....	62
10.1	ALGEMENE STRATEGIE.....	62
10.1.1	Geïntegreerde communicatie.....	62
10.1.2	Persoonlijke communicatie	62

10.1.3	Impressiemanagement.....	62
10.2	MARKTSEGMENTATIE.....	63
10.2.1	Marktbewerkingstrategie.....	64
10.3	COMMUNICATIEDOELGROEPEN.....	64
10.3.1	Klanten.....	64
10.3.2	Stakeholders.....	65
10.3.3	(Marketing)communicatiedoelstellingen.....	65
10.3.4	Procesdoelstelling.....	66
10.3.5	Effectdoelstellingen.....	66
10.3.6	Relatiedoelstellingen.....	67
10.3.7	Niet-kwantificeren.....	68
10.3.8	Hoofddoelstelling.....	68
11	POSITIONERING- EN BOODSCHAPSTRATEGIE.....	69
11.1	POSITIONERING.....	69
11.1.1	Onderscheidende benefits.....	69
11.1.2	Positioneringstatement.....	70
11.2	MERKIDENTITEIT.....	70
11.2.1	Identiteitsprisma.....	71
11.3	BEÏNVLOEDINGSTECHNIEKEN.....	72
11.4	BOODSCHAPSTRATEGIE.....	74
11.4.1	Boodschap per marktsegment.....	74
11.4.2	Propositie.....	75
11.4.3	Tone-of-voice.....	75
12	MARKETINGCOMMUNICATIEMIX.....	76
12.1	PR EN VOORLICHTING.....	77
12.1.1	Perscommunicatie (free publicity).....	77
12.1.2	Schriftelijke media.....	78
12.2	DIRECT-MARKETINGCOMMUNICATIE.....	79
12.2.1	E-mailingen en postmailingen.....	79
12.2.2	Digitale nieuwsbrieven.....	80
12.2.3	Internet (website).....	80
12.2.4	Social media.....	80
12.2.5	Bloggen.....	80
12.3	PERSOONLIJKE VERKOOP.....	81
12.3.1	Accountmanager.....	81
12.3.2	Beurzen.....	82
12.3.3	Seminar.....	83
12.3.4	Relatiedagen.....	83
12.4	RECLAME.....	83
12.5	SPONSORING.....	84
12.6	MARKETINGCOMMUNICATIEBUDGET.....	84
13	EINDCONCLUSIE EN OVERIGE AANBEVELINGEN.....	85
13.1	EINDCONCLUSIE.....	85
13.2	OVERIGE AANBEVELINGEN.....	85
13.2.1	Klantenwerving.....	85
13.2.2	Merkenbeleid.....	86
13.2.3	Onderzoek.....	86



INLEIDING

1 INLEIDING

Ictivity is een onafhankelijk Nederlandse ICT dienstverlener met vestigingen in Eindhoven, Amsterdam en Rotterdam. Meer dan 100 ervaren medewerkers zorgen voor hoogwaardige ICT advies- en implementatiediensten gericht op de infrastructurele oplossingen. Ictivity is actief op het gebied van consultancy, staffing, training en managed services binnen de overheid, semi-overheid en de zakelijke markt. Een uitgebreide organisatiebeschrijving volgt in hoofdstuk2.

Ictivity verkoopt geen hard- of software en kan op die manier ook haar onafhankelijkheid als ICT-dienstverlener waarborgen.

Ictivity streeft voor haar klanten en voor Ictivity er naar om waarde te creëren op de lange termijn. Ictivity onderscheid zich in onafhankelijk, ICT kennis en kwaliteit als het gaat om de oplossingsrichtingen die Ictivity ontwikkeld.

De 'Ictivity ambitie' is, om met haar kennis en kunde bij klanten het verschil te maken, waarbij het gaat om het succes van haar klanten te bevorderen. De medewerkers geven hieraan invulling door hun inzet, deskundigheid en onafhankelijk betekenis. De kennis die zij inbrengen, ontwikkelen en delen vormt de basis van de dienstverlening.

1.1 Aanleiding voor de opdracht

Gedreven door de marktwerking zijn in de afgelopen jaren verschillende onderdelen van Ictivity BV. een zelfstandig geworden. Het is zaak om die verzelfstandigingen de komende jaren maximaal te gaan uitputten. Hierbij is het van belang om naar buiten toe hetzelfde gezicht te behouden zoals dat in de afgelopen tien jaar is opgebouwd. Tevens is het tegelijk van belang om flexibiliteit te houden in eventueel verdere differentiatie van dienstverlening.

De economische situatie van 2009-2010 dwingt Ictivity om op een andere manier in te spelen op de markt en haar op een andere manier te benaderen. Een andere bijkomstigheid is de verandering in marketingcommunicatie door de nieuwe Anti Spam wetgeving die in oktober 2009 is ingetreden. Hierdoor is er nog maar een beperkte groep contactpersonen in het CRM systeem van Ictivity die nog per e-mail benaderd kunnen worden om zo Ictivity en haar diensten/acties onder de aandacht te brengen.

Tevens wil Ictivity meer nieuwe relaties genereren. Het is dus belangrijk dat deze potentiële relaties weten wie Ictivity is en wat zij doen. Het moet het duidelijk zijn dat Ictivity een organisatie is die bij hen past en hun belangen behartigt. Bestaande relaties moeten goed doorgedrongen zijn van de meerwaarde die Ictivity te bieden heeft, maar ook voor potentiële relaties moet dit helder geformuleerd worden. Goede communicatie en marketingcommunicatie over het totale dienstenpakket gericht op haar markten is daarom essentieel.

1.2 Probleemstelling

Op basis van bovenstaande gegevens kunnen we constateren dat het belangrijk is voor veel bestaande relaties en potentiële relaties de toegevoegde waarde van Ictivity in beeld te brengen. De huidige klanten ervaren de toegevoegde waarden nog in onvoldoende mate en het zou duidelijker gecommuniceerd kunnen worden. Ictivity wordt gezien als een onafhankelijke ICT-dienstverlener en als ICT kennishuis. Dit zou duidelijker gecommuniceerd mogen worden waardoor zowel intern als extern meer transparantie ontstaat. Om de meerwaarde van Ictivity te kunnen aangeven en te kunnen vergroten is het belangrijk om na te gaan welke meerwaarde de bestaande relaties wensen en verwachten. Ook op het gebied van corporate- en marketingcommunicatie is het van belang na te gaan welke hiaten er zijn en waar de relaties behoefte aan hebben. Hiervoor is een onderzoek nodig naar het huidige corporate- en marketingcommunicatiebeleid. Er dient inzicht gegeven te worden in de informatiebehoefte van de huidige klanten en of deze wel op de juiste manier bereikt worden.

Naar aanleiding van deze knelpunten staat de volgende vraag centraal in het verloop van het onderzoek en in het strategisch marketingcommunicatieadvies:

‘Op welke manier kan de corporate- en marketingcommunicatie van Ictivity gericht op bestaande relaties en nieuwe relaties effectiever worden ingezet?’

1.3 Doel van de opdracht

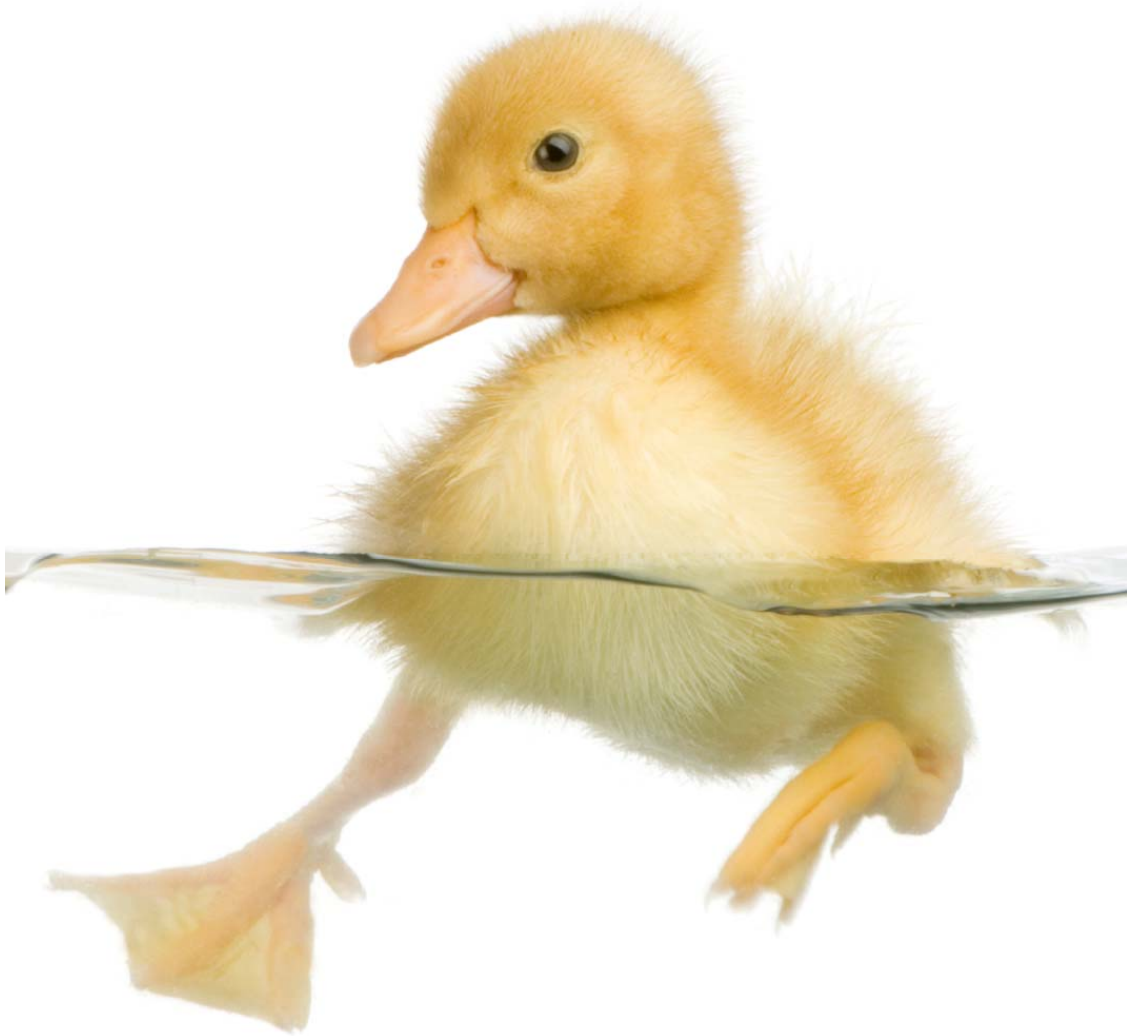
Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande probleemstelling, dient onderzoek gedaan te worden naar het huidige corporate communicatie beleid van Ictivity en daaruit voortvloeiende marketingcommunicatiebeleid. Hierdoor dient inzicht verkregen te worden in de huidige positionering van Ictivity, de informatiebehoefte van de huidige klanten en of deze wel met de juiste middelen worden bereikt. Dit onderzoek vormt de basis voor het opstellen van een strategisch marketingcommunicatieplan.

Het doel is om de relatie met de bestaande klanten door middel van marketingcommunicatie te verbeteren en nieuwe relaties te werven.

1.4 Leeswijzer

Deze scriptie is opgebouwd uit twee delen:

- Deel 1: Situatie analyse
- Deel 2: Strategische marketingcommunicatieadvies



DEEL1: SITUATIEANALYSE

2 DE ORGANISATIE

Ictivity Holding is een Nederlandse ICT dienstverlener met vestigingen in Eindhoven, Amsterdam en Rotterdam. Haar werknemers zorgen voor hoogwaardige ICT advies- en implementatiediensten en heeft ruim 100 medewerkers in Nederland werken voor met name grote, toonaangevende organisaties in de overheid-, zorg- en zakelijke sector.

Ictivity Holding is een kennisgedreven, specialistische dienstverlener die met Consultancy, Staffing (detachering), Managed Services, Trainingen & Certificeringen en Connectivity klanten ondersteunt om hun doelen te bereiken.

Ictivity streeft voor haar klanten en voor Ictivity naar om waarde te creëren op de lange termijn. Onafhankelijkheid, kennis en kwaliteit zijn de onderscheidende waarden als het gaat om de oplossingsrichtingen die Ictivity ontwikkeld.

Ictivity Holding bestaat uit 5 onderliggende BV's:

- Ictivity bv. met Consultancy en Ictivity Staffing



- Ictivity Managed Services bv.



- Reovict met de re-integratie en opleiding van ICT personeel



- Ictivity Training bv.



- 4IP bv. Connection



Ictivity bv.

Leverancier van onafhankelijke ICT advies- en implementatiediensten met betrekking tot automatisering infrastructuur. Ictivity bv. is 100% eigendom van Ictivity Holding bv. De afdeling ICT staffing biedt mensen aan ter detachering.

Ictivity Training bv.

Ictivity Training vormt het verlengstuk van de Ictivity consultancy organisatie waar kennisontwikkeling van groot belang is. Deze kennisontwikkeling wordt ook ter beschikking gesteld aan beheerders, systeemontwerpers en -analisten, teneinde hun functie beter uit te kunnen voeren

Ictivity Managed Services bv.

Indien u uw ICT omgeving afgestemd wilt houden op de veranderende behoeften binnen uw organisatie kan Ictivity Managed Services bv. u ontzorgen. Van het uitbesteden van één of enkele toepassingen tot de volledige overdracht. Van pure inspanningsverplichting tot totale resultaatverplichting. Ictivity Managed Services bv. omvat een compleet dienstenpakket.

Reovict bv.

Van werkzoekende naar werknemer; dat is de uitdaging die Reovict samen met haar kandidaten aangaat. Door middel van gerichte opleidingen worden werkzoekenden geholpen aan een nieuwe werkkring in de ICT.

Het organogram van Ictivity Holding is terug te vinden in bijlage 1.

Kerntaken

Meer dan 100 ervaren medewerkers zorgen voor hoogwaardige ICT-advies- en implementatiediensten gericht op infrastructurele oplossingen. Ictivity is actief op het gebied van Consultancy, Staffing, Training en Managed Services binnen de overheid, semi-overheid en de zakelijke markt. Ictivity bedient voornamelijk grotere organisaties met een eigen ICT-afdeling, zowel op locatie als op afstand.

De competenties van Ictivity:

- Server- en netwerkbesturingssystemen
- Desktop toepassingen en besturingssystemen
- Backup & Recovery
- Virtualisatie (servers en applicaties)
- Application delivery
- Connectivity
- Resource Management
- Storage
- Identity, Security & Acces Management
- Server Based Computing

2.1 Doel en ambities

Ictivity streeft ernaar voor haar klanten waarde te creëren op de lange termijn. Onafhankelijkheid, kennis en kwaliteit zijn de onderscheidende kernwaarden die de basis vormen voor een oplossingsgericht ICT advies van Ictivity

De Ictivity ambitie is, om met haar kennis en kunde het verschil te maken als het gaat om het succes van haar klanten. De medewerkers geven hier invulling aan. De kennis die zij inbrengen, ontwikkelen en delen vormt de basis van de ICT-dienstverlening.

2.2 Visie

Een visie is een gemeenschappelijk beeld dat binnen een organisatie bestaat van een gewenste en haalbaar geachte situatie in de nabije toekomst.¹ Op basis van de volgende veronderstelling heeft Ictivity gericht op de toekomst, de onderstaande visie opgesteld:

De behoefte van ondernemingen aan infrastructurele oplossingen zal in een 24/7 economie verder toenemen. Informatie moet overal en altijd veilig toegankelijk zijn, op meerdere platforms, afkomstig uit meerdere applicaties en met een diversiteit aan apparatuur.

‘De toonaangevende en onafhankelijke ICT-adviseur en integrator op de Nederlandse markt zijn, die haar klanten in staat stelt informatie veilig te benaderen, te gebruiken, te delen, te beschermen en te beheren, overal en altijd, zodat de klant zijn ondernemingsdoelstelling kan realiseren’

Onafhankelijkheid is een voorwaarde om ruime kennisvoorsprong te behouden.

2.3 Missie en principes

Een missie is een formulering die de bestaansreden en de identiteit van de organisatie weergeeft. Het is tevens een korte beschrijving van de product-markt-combinaties (PMC's) en de manier waarop hiermee een structureel concurrentievoordeel kan worden behaald.²

‘Het verlenen van onafhankelijke aanvullende expertise aan organisaties (organisaties met een eigen ICT-afdeling), welke tot doel heeft om de ICT-organisatie van de klant zo optimaal mogelijk te laten functioneren. Dit vanuit een verregaande professionaliteit, proactiviteit, flexibiliteit, samenwerking & teamgedachte, onafhankelijkheid, geborgenheid en gedrevenheid.’

De verschillende principes staan hieronder beschreven:

Principe van verregaande professionaliteit:

Ictivity blinkt uit in het leveren van professionele dienstverlening, kennisontwikkeling, creativiteit en sociale vaardigheden van alle medewerkers worden gestimuleerd en gekoesterd om hieraan te kunnen voldoen. In al haar facetten is dit een blijvend streven.

Principe van proactiviteit:

Ictivity volgt de voortdurende dynamiek in de ICT-wereld zeer nauwlettend en hierdoor kunnen ze de hieruit voortvloeiende vraag uit de markt voorblijven.

Principe van flexibiliteit:

Ictivity is flexibel om zo te kunnen inspelen op de nieuwe of veranderende vraagstukken van al haar relaties en haar medewerkers.

¹ Boek: ‘Organisatie en Management’ M & van Dam.

² Bron: boek ‘The art of management deel1: strategie en structuur’, Dr. M.A Nieuwenhuis

Principe van samenwerking & teamgedachte:

Ictivity werkt vanuit een conceptmatige basis, waarin de expertise gedragen wordt door een team en niet door het individu. Uitwisselbaarheid, flexibiliteit en continuïteit is hierdoor gewaarborgd.

Principe van onafhankelijkheid:

Ictivity is een onafhankelijke dienstverlener, waarbij de oplossing voorop staat. Daardoor is bewust de keuze gemaakt om uitsluitend diensten te leveren.

Principe van geborgenheid:

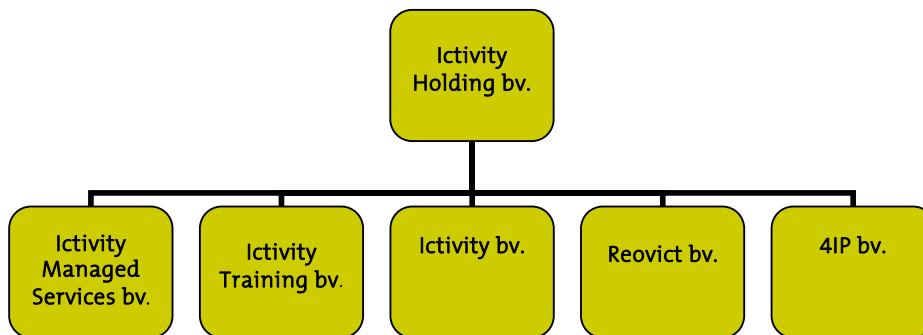
Ictivity streeft naar geborgenheid, integriteit en loyaliteit voor al haar medewerkers. Samen zijn ze één team en die gedachte draagt Ictivity uit.

Principe van gedrevenheid:

Ictivity streeft naar een continue verbetering van kwaliteit in al haar facetten.

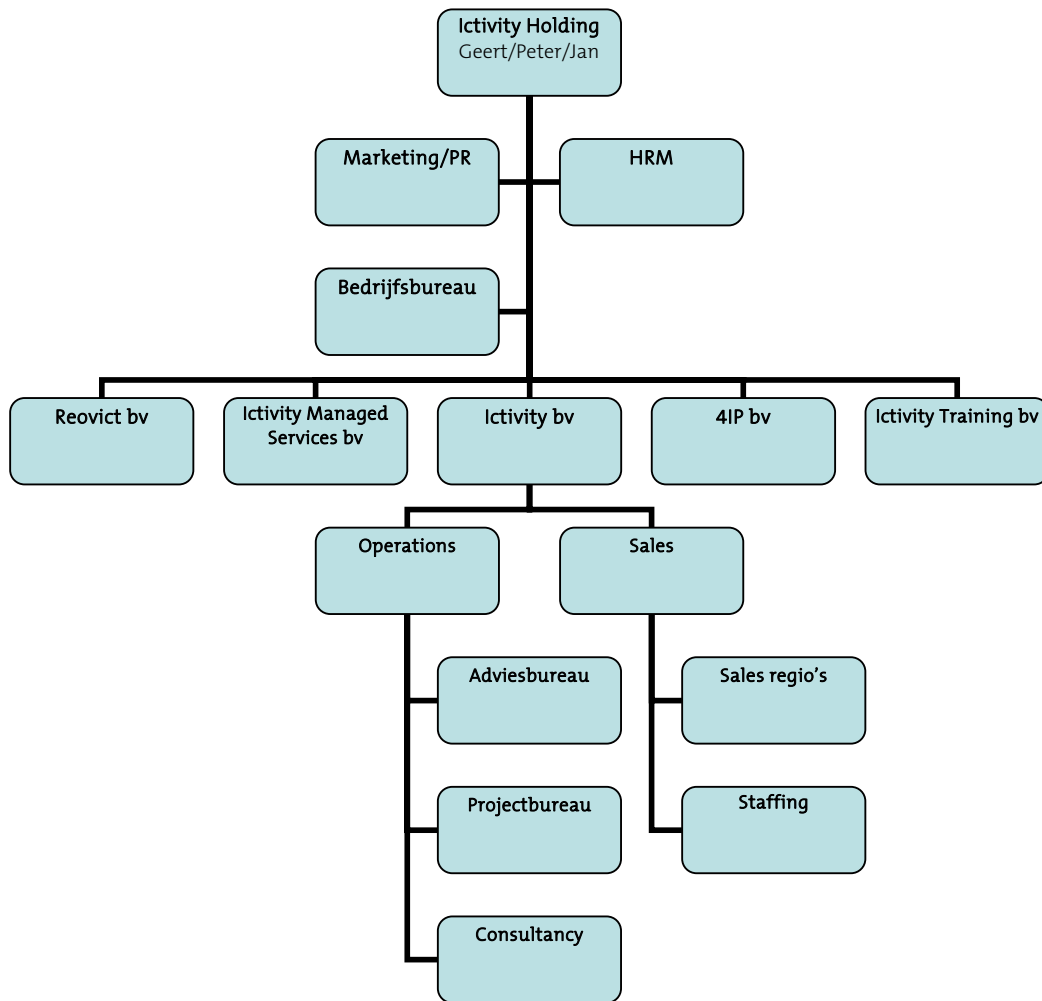
2.4 Organisatiestructuur

Ictivity Holding is een organisatie met 5 zelfstandige ondernemingen: Ictivity bv., Ictivity Managed Services bv., Ictivity Training bv., Reovict bv. En 4IP bv. Dit afstudeerproject richt zich voornamelijk op Ictivity bv.



Figuur 1: Organisatie indeling

Het hoofdkantoor is in Eindhoven en Ictivity heeft vestigingen in Amsterdam en Rotterdam. In totaal werken er ruim 100 medewerkers bij Ictivity. De organisatie bestaat uit verschillende afdelingen: HRM, Bedrijfsbureau, Marketing, Sales, Advies, Projectbureau, Detachering, Consultancy, Interne Automatisering. De afdeling Marketing is een stafafdeling en bevindt zich direct onder de directie.



Figuur 2: Organisatie organogram

2.4.1 Communicatiestructuur

Na aanleiding van de gesprekken met organisatieleden, literatuur en diverse organisatiedocumentatie valt te zeggen dat Ictivity een communicatiestructuur heeft die gelijk loopt met de organisatiestructuur. Deze structuur is vooral verticaal gericht met een tweezijdige benadering. De organisatie probeert de communicatielijnen zo kort mogelijk te houden. Het overkoepelende geheel is de lijncommunicatie die binnen ieder directoraat gelijk loopt naar afdelingsniveau.³

³ Boek: 'Organisatie en Management' M & van Dam.

2.5 Organisatiecultuur

Ictivity maakt gebruik van 2 cultuur types. Namelijk van de machtscultuur en de taakcultuur.

2.5.1 Machtscultuur

Tijdens projecten worden er teams samengesteld, van trouwe medewerkers met de juiste kennis. In dit cultuurtype zijn maar weinig regels opgesteld. De samenwerking en de machtsspreiding zijn beide erg belangrijk. Beslissingen worden vaak ad hoc genomen.

2.5.2 Taakcultuur

Taakgerichtheid en professionaliteit zijn erg belangrijk bij dit cultuurtype. Ictivity maakt gebruik van een netwerk met losse- en vaste taakeenheden, waarbij de werknemers een grote zelfstandigheid bezitten en een verantwoordelijkheid draagt binnen het geheel. Het behalen van resultaat staat centraal binnen deze cultuur.

2.5.3 Communicatie cultuur

Vanuit persoonlijke ervaring is te zeggen dat de communicatie binnen Ictivity open en informeel is. De gesprekken met de organisatieleden waren heel open en men gaf duidelijk aan waar het binnen de organisatie aan mankeerde. Er heerst een grote mate van inspraak, creativiteit en initiatieven. De wil om te communiceren is aanwezig, maar intern is er soms sprake van verwarring. Hier ligt dan ook het voornaamste probleem binnen het onderdeel communicatie vermogen; het ontbreken van een strategie voor interne en deels externe communicatie. Op het moment krijgen de interne medewerkers een overkill aan informatie via de diverse communicatielijnen. Zo is er een overvloed aan mailverkeer en worden bepaalde onderwerpen via de verkeerde middelen gecommuniceerd. De externe communicatie keuzes worden vaak op gevoel gemaakt. Effecten zijn nooit gemeten, hierdoor is het niet duidelijk welke (marketing)communicatie-uitingen/instrumenten bij de doelgroep aanslaan om het doel te bereiken.

2.6 Klanten

De klanten van Ictivity zowel overheid, semi-overheid als de zakelijke markt worden verkregen via koude acquisitie (in beperkte mate), bestaande relaties en klanten, partners, mailingen en beurzen, seminars en congressen. Het is de taak van de account managers om nieuwe klanten te werven en bestaande klanten op een optimale wijze te onderhouden.

De overheid en dan voornamelijk de gemeenten is de grootste klant van Ictivity, de zorgsector volgt en vervolgens de zakelijke sector.

Ictivity richt zich voornamelijk op ICT-, IT, Automatiserings, Personeelsmanagers afhankelijk van de dienst. Ictivity Managed Services richt zich voornamelijk op directieniveau. Per dienst zijn er andere beslissingsbevoegde. Ook richt Ictivity zich op technicus (systeembeheerders, helpdeskmedewerkers etc.) zij kunnen de beslisser uiteindelijk ook beïnvloeden.

3 Marketingbeleid

In dit hoofdstuk wordt het marketingbeleid van Ictivity onder de loep genomen. Het marketingbeleid is beschreven aan de hand van de vijf P's, te weten: product, prijs, plaats, personeel en promotie. Het in kaart brengen hiervan is nodig om eventuele knelpunten te signaleren.

3.1 Product

Een product kan worden gedefinieerd als: 'een combinatie van materiële en immateriële eigenschappen waarmee een goed of dienst in een bepaalde behoefte voorziet'. Een product als een zogenoemde bundel of benefits ('pakket voordelen') vertegenwoordigt dus een bepaalde mate van nut of voldoening voor de koper.⁴

Volgens Philip Kotler kan een fysiek product onderscheid maken in core product, actual product en augmented product. Voor diensten is het echter moeilijk om deze indeling te hanteren. Daarom kennen we voor diensten andere, soortgelijke indeling:

- De basispropositie of core service
- Auxiliary services (extra's)⁵

3.1.1 Core Service

Het is moeilijk om te spreken over het product van Ictivity, omdat Ictivity haar diensten niet als product 'verkoopt'.

Ictivity is al meer dan tien jaar gestoeld op het volgende concept:

'Zuivere dienstverlening binnen het ICT infrastructuurdomein op basis van productgerelateerde onafhankelijkheid waarbij de menselijke factor het bindmiddel is voor de lange termijnrelatie'.

3.1.2 Auxiliary services

Ictivity biedt haar diensten onafhankelijk en objectief aan, zo kunnen zij klanten adviseren en helpen in ICT om hun business doelstellingen te bereiken. Tevens streeft Ictivity om meerwaarde op langer termijn te creëren voor haar klanten. Onafhankelijkheid, kennis en kwaliteit zijn de onderscheidende waarden als het gaat om de oplossingsrichtingen die Ictivity ontwikkeld. Ictivity maakt het verschil door met haar kennis en kunde zelf in huis te hebben. De medewerkers geven deze betekenis. De kennis die de medewerkers inbrengen, ontwikkelen en delen vormt de basis van de dienstverlening. Zo kunnen de medewerkers bijdrage leveren aan het succes van de klanten.

3.1.3 Merkbeleid

Een merk is ieder teken dat is staat is de waren of diensten van een organisatie te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een zekere betekenis kan hebben

⁴ Boek: 'Grondslagen van de Marketing' B. Verhage.

⁵ Bron: NIMA-A deel 3, Swelsen

voor consumenten. Een merk kan een vertrouwensband met de klant opbouwen.⁶ De naam Ictivity heeft geen hoge naamsbekendheid ondanks dat de organisatie al ruim 10 jaar bestaat. De beleving is daarentegen wel aanwezig, het beeldmerk (kuikentje) is herkenbaar en men ziet Ictivity dan ook als vreemde eend in de bijt. De onafhankelijke ICT-dienstverlener. Verder in deze scriptie, zal de merkpropositie uitgebreid aan bod komen.

3.2 Prijs

Ictivity hanteert geen standaardprijzen, project afhankelijk wordt een prijs begroot. In de offerte worden de kosten vooraf berekend (voor calculatie), op basis van het uurtarief van de in te zetten resources. Op de uiteindelijke factuur staan de gerealiseerde uren vermeld van de ingezette resources en de daarbij horende kosten, dit bepaalt het uiteindelijke totaalbedrag. In sommige gevallen maakt Ictivity gebruik van een fixed price. Dit hangt van de wens van de klant af. Ictivity stelt bij fixed prijzen veelal een opslagpercentage op de geschatte uren, dat ligt tussen de 10% en 20%, afhankelijk van de risicoanalyse.

3.3 Plaats

De hoofdvestiging van Ictivity is in Eindhoven. In deze vestiging bevinden alle zelfstandige ondernemingen zich. Ictivity opereert door heel Nederland, waardoor er nog twee vestigen zijn. Namelijk in Rotterdam en Amsterdam, hier kunnen consultaties en accountmanagers werken. Deze twee bijkantoren dienen ter ondersteuning van de hoofdvestiging. Het beleid wordt centraal vanuit het hoofdkantoor in Eindhoven bepaald.

3.4 Personeel

De inzet van het personeel bepaalt in hoge mate de kracht van de organisatie. Medewerkers zijn diegenen die de uitstraling en de sfeer van de organisatie bepalen.⁷ De medewerkers van Ictivity hebben veel te maken met de relaties. De accountmanagers, de consultants en de adviseurs hebben veel contact met de klanten zelf. Klanten kunnen met specifieke vragen bij deze mensen terecht. Bovendien zijn de medewerkers betrokken, omdat veel medewerkers zelf een agrarische achtergrond en of opleiding hebben.

3.5 Promotie

Onder de P van promotie wordt de marketingcommunicatie van een organisatie verstaan. In deze scriptie wordt hieronder verstaan: 'de combinatie van alle middelen die een bedrijf inzet om zijn doelgroepen te informeren dan wel zodanig te beïnvloeden dat ze bepaalde ideeën accepteren of een product of dienst kopen'.⁸ De promotie van commerciële organisaties draagt sterk het element van verleiding in zich: het overhalen van afnemers tot een aankoop.⁹ Het huidige communicatiebeleid wordt in het volgende hoofdstuk uitgebreid beschreven.

⁶ Boek: 'Merkenmanagement' van Riezenbos

⁷ Bron: 'NIMA-A deel 3' Swelsen

⁸ Boek: 'Grondslagen van de marketing' B Verhage

⁹ Bron: 'NIMA-A deel3' Swelsen

4 Communicatiebeleid (PROMOTIE)

4.1 Algemene beleidsrichtlijnen

Er is expliciet geen communicatiebeleid geformuleerd. Als leidraad voor de communicatie wordt een marketingplan jaarlijks geschreven. Op basis van dit beknopte plan, worden marketingacties bepaald.

Binnen Ictivity is geen afdeling communicatie. Er is een marketingafdeling. Deze afdeling is verantwoordelijk voor de totale externe en interne communicatie van Ictivity, organiseert en begeleid projecten (seminars, beurzen) en verzorgt de perscontacten. Een belangrijk uitgangspunt voor de communicatie is dat Ictivity nadrukkelijker in de markt moet worden gezet als de 'Full Service ICT-dienstverlener'.

4.2 Interne communicatie

Intern is niet iedereen zich in dezelfde mate bewust van het belang van de externe communicatie (marketingcommunicatie). Degenen die met de relaties contact hebben, zien het belang hiervan veel meer in. Tussen de verschillende afdelingen vindt matig informatie-uitwisseling plaats. Meer openheid van zaken kan leiden tot meer draagvlak voor bepaalde projecten of plannen.

De concerngedachte, Ictivity ambitie (gedachte) moet intern ook uitgestraald worden. Het gevoel van relatiebeheer moet verweven worden in de werkwijze van iedereen. Deze gedachte speelt bij iedereen. De afdeling marketing(communicatie) kan dit proces en de interne communicatie bevorderen en ondersteuning bieden.

Interne communicatiemiddelen:

- Interne organisatiedocumentatie
- Synergy (CRM-systeem met taken en rapportages)
- Internet E-mail/telefooncircuit
- Ictiviaan (personeelsblad, per kwartaal)
- Overlegcircuit: directieoverleg, afdelingsoverleg, lunchbijeenkomsten.

4.3 Doelgroepen

4.3.1 Klanten

Ictivity richt zich eigenlijk niet op een primaire doelgroep. De grootste klanten komen uit de overheid, semioverheid en de zakelijke markt. Er wordt op dit moment geen onderscheid gemaakt in verschillende doelgroepen. Ictivity communiceert met één doelgroep. Elke klant en of relatie krijgt dezelfde informatie. Op dit moment hanteert Ictivity dus ongedifferentieerde marketing. De markt wordt als één geheel beschouwd. Ictivity richt zich op de markt waar vraag naar ICT-dienstverlening is. Met dergelijke strategie gaat een organisatie voornamelijk uit efficiencyoverwegingen, voorbij aan het bestaan van mogelijke marktsegmenten.¹⁰ De informatiebehoefte van deze verschillende markten zijn divers dat Ictivity voor de keuze staat om in te gaan op de afzonderlijke behoeftes per markt. Daarmee kan Ictivity iedereen tevreden houden.

4.3.2 Stakeholders

De communicatiedoelgroepen zijn dus niet expliciet benoemd. Toch communiceert Ictivity met meer partijen dan alleen de businesspartners en de markt, te weten:

- Pers
- Collega organisaties (Reovict, 4IP)
- Projectpartners
- Algemeen publiek (wordt niet echt als doelgroep gezien, een bepaalde positie in de openbaarheid is echter wel van belang).

Met deze groepen wordt vooral gecommuniceerd door persoonlijke contacten (PR). De doelgroep 'algemeen publiek' wordt vooral door persberichten bereikt.

Businesspartners

De communicatie met businesspartners is voor Ictivity belangrijk. Businesspartner communicatie kan gezien worden als rechtstreeks contact met de partners (leveranciers). Deze vorm van communicatie is tweezijdig, en dat is ook erg belangrijk om voor beide partijen een win-win situatie te kunnen creëren. Vaak wordt er gecommuniceerd op directieniveau met deze partners, maar de accountmanagers en marketingmanagers communiceren ook rechtstreeks met desbetreffende.

4.4 Communicatiestrategie

4.4.1 Communicatiedoelstellingen

Communicatiedoelstellingen zijn niet expliciet benoemd. In het marketingplan 2010 zijn de volgende algemene doelstellingen geformuleerd:

- De huidige positionering (kuikentje) 'de vreemde eend in de bijt' aankomend jaar doorvoeren in marketingcommunicatie
- De vijf peilers van Ictivity zowel intern als extern blijven communiceren (Staffing, Consultancy, Training, 4IP en Managed Services)

¹⁰ Boek: 'Business Marketing'

- Ictivity bv. Als ICT kennishuis profileren op de markt
- Onafhankelijkheid moet ik alle externe communicatie benadrukt en gepositioneerd worden.

Hierbij moet worden opgemerkt dat dit geen communicatiedoelstellingen zijn, hoewel ze zo wel zijn benoemd. Bovendien zijn deze doelstellingen heel algemeen van aard als richtlijn aangehouden voor 2010. De communicatiedoelstellingen mogen dus concreter worden ingevuld.

4.4.2 Positionering

Ictivity ziet in dat het noodzakelijk is om een bepaalde positie in de markt te verwerven, en te laten zien wie zij zijn en waar zij voor staan. Ictivity heeft een positionering beschreven:

Ictivity ziet zich zelf als een "vreemde eend in de bijt". De reden waarom Ictivity zich zelf ziet als een "vreemde eend" is omdat zij onafhankelijk adviseert en dienst verleent. Ictivity is anders dan haar concurrenten. Er is geen gelieerdheid aan productverkoop, waardoor onafhankelijkheid gewaarborgd blijft. De meeste concurrenten geven advies op productbasis. Ictivity geeft advies op basis van de beste oplossing voor de klant omdat er geen verbinding is met een bepaalde leverancier. Ictivity kijkt samen met de opdrachtgever naar de eisen en wensen. Binnen het gestelde budget wordt naar de beste oplossing gezocht. Dit kan een investering in nieuwe software/hardware betekenen maar evengoed een advies zijn tot een interne opfriscursus. Ictivity wordt beschouwd als middel, niet als doel. ICT als middel om bedrijfsprocessen te verbeteren of om efficiency te verhogen. Een andere sleutelvaardigheid van Ictivity is de flexibiliteit.

Het woord 'vreemd' is gelinkt aan de volgende uitspraak, die terug komt in een informatieboekje van de organisatie (dit neemt men mee naar een eerste gesprek met een klant): *'Vreemd zijn betekent vrij zijn'* orakelde Annie in de twintiger jaren.

4.4.3 Huidige positionering

Ictivity wil zich zelf positioneren als een onafhankelijk dienstverlenend ICT bedrijf. Het onderscheid met de concurrenten is dat Ictivity geen hard- of software verkoopt, terwijl de meeste concurrenten dit wel doen. Op deze manier wil Ictivity ook haar onafhankelijkheid als ICT-dienstverlener waarborgen.

'Onafhankelijkheid is de enige voorwaarde om ruime kennisvoorsprong te behouden'

Vreemde eend

Ictivity ziet zich zelf als een "vreemde eend in de bijt". De reden waarom Ictivity zich zelf ziet als een "vreemde eend" is omdat zij onafhankelijk adviseert en dienst verleent. Ictivity is anders dan haar concurrenten. Er is geen gelieerdheid aan productverkoop, waardoor onafhankelijkheid gewaarborgd blijft. De meeste concurrenten geven advies op productbasis. Ictivity geeft advies op basis van de beste oplossing voor de klant omdat er geen verbinding is met een bepaalde leverancier. Ictivity kijkt samen met de opdrachtgever naar de eisen en wensen. Binnen het gestelde budget wordt naar de beste oplossing gezocht. Dit kan een investering in nieuwe software betekenen maar evengoed een advies zijn tot een interne opfriscursus. Ictivity wordt beschouwd als middel, niet als doel. ICT als middel om bedrijfsprocessen te verbeteren of om efficiency te verhogen. Een andere sleutelvaardigheid van Ictivity is de flexibiliteit.

Het woord 'vreemd' is gelinkt aan de volgende uitspraak, die terug komt in een informatieboekje van de organisatie (dit neemt men mee naar een eerste gesprek met een klant):

'Vreemd zijn betekent vrij zijn' orakelde Annie in de twintiger jaren. Of zij ooit heeft getracht hiermee het gedachtegoed van Ictivity te verwoorden zal nimmer duidelijk worden, maar als dat haar bedoeling is geweest, had ze het niet treffender kunnen schetsen.'

4.4.4 Positionering 2010

Ictivity wil in de toekomst meer bekend worden en op de voorgrond staan als "Kennishuis". Dit in de beleving dat Ictivity een huis is, met specialisten op alle ICT gebieden. Ictivity kan 'de' kennis leverancier zijn in advies, uitvoer, projectmanagement etc.

Tevens maakt Ictivity gebruik van de volgende uitspraak 'Vreemde eend? Voor velen is Ictivity inmiddels een vertrouwde eend!' Deze uitspraak wordt in 2010 ook gehanteerd.

'Hoe maken we voor de klant de keuze voor Ictivity interessanter...?'

Het is echter niet onderzocht of deze waarden aansluiten bij de beleving van de relaties. Om te komen tot een nadrukkelijke en duidelijke positionering die aansluit bij de beleving en de associaties van de relaties, is het van belang te ontdekken welke waarden of eigenschappen de doelgroep aan Ictivity toekent en welk belang de relaties hieraan hechten, door middel van een onderzoek. Dit is door mij onderzocht en zal later uitgebreid behandeld.

4.4.5 Centrale boodschap

Op dit moment heeft Ictivity geen centrale boodschap expliciet geformuleerd. Ictivity Holding heeft als boodschap 'de onafhankelijke ICT-dienstverlener' en Ictivity bv., heeft als boodschap Full Service ICT kennishuis. Verder wordt er geen slogan gecommuniceerd die aangeeft waar Ictivity voor staat.

4.5 Gewenste identiteit

Ictivity communiceert 7 kernwaardes, namelijk:

1. Onafhankelijk
2. Dynamisch
3. Gedrevenheid
4. Flexibiliteit
5. Klantgericht
6. Oplossingsgericht
7. Kennisontwikkeling

Door de kennis in eigen huis te hebben en gebruik te maken van de zelfstandige ondernemingen wil Ictivity haar klanten volledige bedienen.

Ictivity streeft blijvend naar al haar facetten. Namelijk aan het leveren van professionele dienstverlening. Door kennisontwikkeling, creativiteit en sociale vaardigheden van alle medewerkers, dit wordt gestimuleerd en gekoesterd om hieraan te kunnen voldoen.

4.6 Huidige communicatiemix

Er zijn een aantal communicatiemiddelen, die worden ingezet voor marketingcommunicatie. Deze middelen zijn echter niet allemaal optimaal. Tevens worden de marketingcommunicatiemiddelen die ingezet worden niet gemeten. Er is een marketingplan opgesteld met invulling van PR, Internet, Relatiebeheer en Marketing. Een geheel overzicht van de corporate-, marketing- en communicatiemiddelen is terug te vinden in bijlage 2.

De volgende belangrijkste communicatiemiddelen worden ingezet voor communicatie met de relaties:

- Persoonlijke verkoop
- Nieuwsbrieven
- Internetsite
- Corporate boekje
- Bijeenkomsten en vergaderingen
- Flyers (informatie)
- Persberichten op de websites en op persberichten.com
- Brieven
- Presentaties
- Mailings en E-mailings
- Dienstenoverzicht (flyer)
- Beurzen en seminars

4.7 Huidig budget en budgetverdeling

Het totale marketingbudget bedraagt op dit moment €,-. Dit budget is verdeeld over:

- Reclame (print/radio/tv)
- Marketingacties per regio (Amsterdam, Eindhoven en Rotterdam)
- Events/Seminars
- Sponsoring
- Internet & website
- Relatiebeheer

Het marketingbudget mag niet benoemd worden in deze scriptie. Het budget wordt bepaald vanuit 'historische' gegevens: het budget van voorgaande jaren wordt bekeken en opnieuw berekend. Door de economische situatie is op het marketingbudget bezuinigd.

4.8 Knelpunten in het huidig beleid

Op basis van het voorgaande, kunnen de volgende knelpunten herkend worden:

- Er is geen algemeen communicatiebeleid geformuleerd. Er is geen afdeling communicatie aanwezig binnen de organisatie.
- Er kan op een efficiëntere manier gecommuniceerd worden met de relaties
- Marketingacties worden niet gemeten
- Er wordt vaak eenzijdig gecommuniceerd met de relaties: er wordt gecommuniceerd wat Ictivity allemaal kan. Vaak ook in wij-vorm.
- Er is geen doelgroepenbeleid: de communicatiedoelgroepen zijn niet expliciet benoemd.
- Er zijn geen duidelijke (marketing)communicatiedoelstellingen opgesteld.
- Interne communicatie is versnipperd: er vindt weinig informatie-uitwisseling plaats tussen verschillende afdelingen.

5 Externe analyse

Het accent bij de externe analyse ligt het identificeren van trends uit de omgeving die hun invloed op de organisatie doen gelden.

De marktomgeving is van groot belang voor Ictivity, niet alleen gebeurtenissen die intern een rol spelen zijn belangrijk, ook is het belangrijk om de trends in de gaten te houden. Zo kan Ictivity hier goed op inspelen. Dit is nodig om een concurrentievoordeel te behalen. De gehele externe analyse is terug te vinden in bijlage 3.

5.1 Macro-omgevingsfactoren

Voor een dienstverlenend bedrijf wordt gebruik gemaakt van DRETS-factoren¹¹. Deze zijn echter niet alle relevant met betrekking tot de probleemstelling van het rapport. De relevante factoren staan hieronder beschreven:

5.1.1 Demografische factoren

In de komende jaren zal de Nederlandse samenleving steeds meer vergrijzen. Hoewel het computergebruik onder ouderen stijgt, loopt deze groep nog steeds achter op jongeren. Ouderen beschikken over minder digitale vaardigheden. Tevens leidt de vergrijzing tot een grote uitstroom van ouderen uit het bedrijfsleven.

Voorafgaande jaren liep de bevolkingsgroei van Nederland sterk op, mede onder invloed van de economische. In 2009 begonnen de effecten van de economische crisis op de bevolkingsgroei zichtbaar te worden. In 2010 daalt de groei naar verwachting tot 60 duizend personen. Daarna wordt een geleidelijke verdere afname voorzien, tot iets meer dan 40 duizend personen in 2015.

Het opleidingsniveau van de Nederlandse bevolking wordt steeds hoger. Bijna 31% van de Nederlandse bevolking van 25-64 jaar heeft een opleiding op minstens het niveau van het hoger beroepsonderwijs. De stijging van het opleidingsniveau van de Nederlandse bevolking zal zich voorlopig doorzetten. Dit biedt perspectief voor Ictivity omdat zij zichten richten op ICT'ers met een afgeronde HBO-opleiding.¹²

De crisis heeft zichtbare schade aangericht aan de werkgelegenheid in de ICT-sector. Er is sprake van een dalende vraag naar externe ICT'ers. De vacatures in de ICT-sector zijn flink toegenomen. Er zijn weinig geschikte werknemers bruikbaar voor vaste functies.

¹¹ Bron: Boek 'Strategische Dienstverlening' De vries en Goud blz. 20

¹² Bron: www.cbs.nl

5.1.2 Regulerende factoren

Deze factoren zijn van belang omdat de overheid direct en indirect een grote invloed heeft op het algemene en commerciële beleid van dienstverleners.¹³

Met de ontwikkeling van de techniek blijkt dat telkens weer een nieuwe wetgeving nodig is; hierbij is te denken aan de wet op de elektronische handtekening. Hiervoor is DigiD een aantal jaren geleden geïntroduceerd. Op 1 januari 2009 had circa 40 procent van de Nederlandse bevolking een actieve DigiD.

Sinds oktober 2009 is het spamverbod in gevoerd. Een spambericht is een bericht dat de ontvanger ongevraagd ontvangt. Denk aan een e-mailbericht of een sms'je. De inhoud van het bericht bepaalt of er daadwerkelijk sprake is van spam: die moet commercieel, ideëel of charitatief zijn. In de Telecommunicatiewet staat dat het versturen van spam in Nederland is verboden.

Bij ICT en de wetgeving is het vooral belangrijk te kijken naar de informationele privacy; wie beschikt over de gegevens van mensen en wat mag er met deze gegevens gedaan worden. Door de toenemende technologische ontwikkelingen is het ICT/internetrecht een dynamisch rechtsgebied waar nieuwe juridische inzichten nauw gevolgd dienen te worden¹⁴.

Het Nederlandse overheidsbeleid is sterk gericht op het bevorderen van ICT-groei in brede zin. De overheid wil Nederland binnen Europa aan de top brengen. Op een aantal gebieden draait Nederland al mee in die top, bijvoorbeeld op het gebied van breedbandinternetgebruik. Belangrijke speerpunten in het Nederlandse ICTbeleid zijn 'e-vaardigheden' en de 'elektronische overheid'.

Het kabinet heeft een aantal prioriteiten benoemd:

- *E-vaardigheden.*

Het optimaal benutten van digitale diensten en toepassingen vereist dat mensen met ICT kunnen omgaan. In de rol van burger, consument, werknemer of als producent moeten mensen voldoende vaardig zijn om de aangeboden digitale diensten af te nemen en de toepassingen te gebruiken. In dit kader is in 2009 ook het programma 'Digivaardig en digibewust' van start gegaan met als doelen onder andere het terugbrengen van het aantal digibeten en het bevorderen van veilig internet.

- *De elektronische overheid.*

Het online beschikbaar stellen van informatie en diensten van de overheid aan burgers en bedrijven staat al enkele jaren op de agenda, onder andere om de administratieve lasten te beperken. Het daadwerkelijk implementeren en gebruiken van de diensten is echter nog in gang. De elementaire elektronische dienstverlening zal de komende jaren voor alle burgers en bedrijven in toenemende mate beschikbaar moeten komen.

- *Interoperabiliteit en standaardisatie.*

De gebruiker verwacht dat steeds meer diensten en toepassingen via verschillende netwerken kunnen worden afgenomen. Het is daarom van groot belang dat de achterliggende diensten en informatie kunnen worden ontsloten. Hiervoor is interoperabiliteit van toepassingen en

¹³ Bron: Boek 'Strategische Dienstverlening' De Vries en Goud

¹⁴ Bron: www.hbokennisbank.nl

diensten nodig, evenals (open) standaarden. Om het goede voorbeeld te geven zal het kabinet bij overheidsdienstverlening meer sturen op het toepassen van standaarden.

- *Maatschappelijke domeinen en ICT.*

Innovatie in maatschappelijke domeinen zoals zorg, onderwijs en veiligheid is essentieel. ICT kan een belangrijke rol spelen in het wegnemen van knelpunten.

- *Diensteninnovatie en ICT.*

De Nederlandse dienstensector kan wat betreft export groeien doordat op mondiaal niveau sprake is van aanhoudende liberalisering. Vooral internationaal vooroplopende dienstensectoren dienen te (blijven) innoveren.

- *Groene IT*

De aandacht voor 'Groene IT' is in 2007 duidelijk gegroeid en zal in 2008 nog belangrijker worden. Bedrijven dienen de aankomende wet- en regelgeving in de gaten te houden en te zorgen voor alternatieven voor dataopslag en extra ruimte in het data-warehouse. Sommige bedrijven zullen de komende jaren meer sociale verantwoordelijkheden moeten nemen. Dat kan leiden tot andere leverancierskeuzes gaan maken op ICT-vlak.

De ICT ontwikkeling is een dominante trend in de samenleving, ICT vraagt kennis over de werking van computers en programma's en ICT is een middel om een (onderwijskundig) doel te bereiken.¹⁵

5.1.3 Economische factoren

Door de kredietcrisis was er in de eerste drie kwartalen van 2009 echter sprake van een aanzienlijke krimp. Ook in de ICT-industrie lijkt na enkele jaren van groei de krimp ingezet. De ICT-dienstensector groeide vanaf 2007 niet sterk meer. Dit geldt voornamelijk voor productiewaarde en investeringen. Computerservicebureaus zijn de aanjagers in de ICT-dienstensector.

De crisis had in 2008 nog geen zichtbare schade aangericht aan de werkgelegenheid in de ICT-sector; er trad een stijging op. Ook het aantal vacatures in de ICTsector is in 2008 flink toegenomen.¹⁶

In het eerste kwartaal van 2010 is er nog steeds sprake van een dalende vraag naar externe ICT'ers. Van de ondervraagde organisaties zag 19% het aantal externe ICT'ers dalen en zag 9% de vraag stijgen. Eind 2009 leek de vraag naar ICT'ers weer toe te nemen, maar deze opleving zet vooralsnog niet door.

De omvang van de interne ICT-afdeling blijft echter ongeveer gelijk.

Binnen de overheid neemt de vraag naar interne ICT'ers licht toe, terwijl er binnen de sectoren productie en industrie juist sprake is van een daling.

Uit het onderzoek is de trend gebleken, dat het middenbedrijf voor 2010 de aanjager is op het gebied van ICT-bestedingen. Grotere ondernemingen moeten meer leiderschap tonen door nú te investeren in kennis en innovatie op ICT-gebied¹⁷.

In Nederland wordt relatief veel in ICT geïnvesteerd, al bestaat er nog een verschil met de koplopers op dit gebied. De achterstand van Nederland op de toonaangevende landen is wel geslonken.

¹⁵ Bron: www.cbs.nl 'De digitale economie 2009'

¹⁶ www.cbs.nl

¹⁷ www.ict-barometer.nl

Voor investeringen in de E-overheid en ICT is voor de periode 2008-2011 € 104.000.000 gereserveerd. Hieronder valt 54 miljoen euro voor verbetering van het gebruik van ICT ten behoeve van het realiseren van maatschappelijke doelen¹⁸.

5.1.4 Technologische factoren

Voor de meeste organisaties staan er weinig vernieuwende ontwikkelingen en investeringen op de agenda voor 2010. Dit jaar zal vooral gebruikt worden om de bestaande ICT te optimaliseren en te upgraden daar waar dit niet meer uitgesteld kan worden.

Veel projecten zitten in het verder uitputten van consolidatie en virtualisatie van de storage en servers omgeving. Security blijft een doorlopend "hot topic", simpelweg omdat de meeste organisaties zich realiseren dat je hier weinig concessies kan doen. De meeste upgrade projecten zullen Microsoft gerelateerd zijn. Vervanging van hardware zal verder een kleine groei vertonen ten opzichte van 2009 met als belangrijkste reden dat de economische afschrijving na een jaar rekken echt op zijn eind loopt. Niets nieuws onder de zon en een saai jaar voor marketeers, analisten en business developers? Toch niet helemaal. Ingezette ontwikkelingen rondom security, mobiliteit en virtualisatie zullen in 2010 nog genoeg uitdagingen bieden.

Overheden moeten open standaarden en open source software gaan gebruiken. Dit moet de overheid onafhankelijker maken van ICT-leveranciers en innovatie meer kans geven. Dat staat in het actieplan 'Nederland open in verbinding'. Door open standaarden en open source software te gebruiken, kan de overheid minder afhankelijk worden van ICT-leveranciers. Ook krijgen ontwerpers van dit type software meer kansen. Daarnaast wordt de gegevensuitwisseling tussen overheden, bedrijven en burgers eenvoudiger.

Hieronder zullen de ICT trends benoemd worden. De uitgebreide toelichting is terug te vinden in de externe analyse als bijlage 3.

- VoIP
- Virtualisatie
 - Servervirtualisatie
 - Desktop virtualisatie
 - Applicatievirtualisatie
- Windows 7 deployment
- Alles-in-1-security
- End-point-security
- Cloud
 - SaaS (Andere termen kunnen zijn P(Platform)aaS of D(Desktop)aaS).
- IPv6
- Storage
- Remote Access

¹⁸ www.regering.nl/Het_kabinet/Begroting_2008

5.1.5 Sociale factoren

Dit onderdeel betreft de sociale en culturele omgeving die de waarden, tradities en maatschappelijke trends omvat.

Sociaal-culturele trends

- Sterk toegenomen aanbod en keuzevrijheid

Nederlanders leven in een complexe maatschappij waarin het consumentengedrag steeds individueler, meer gefragmenteerd en grilliger wordt. Consumenten en organisaties kunnen kiezen uit een steeds omvangrijker productaanbod en verwachten dat dit aanbod op hun vraag en behoeften is afgestemd. Het product moet aan alle eisen en verwachtingen van de kritische consument en of organisatie voldoen. Omdat het aanbod en het aantal productvarianten binnen het assortiment toenemen, wordt de consument/organisatie gedwongen continu keuzes te maken. De keuzevrijheid beperkt zich echter niet tot de sfeer van consumptie en vrije tijd.

- Afnemend geduld en klantloyaliteit

Het is voor organisaties steeds moeilijker om de aandacht van de klant vast te houden en met hem in contact te blijven. De klant is – mede als gevolg van de zapcultuur – ongeduldig en wil niet meer wachten. Ook zijn veel consumenten en organisaties steeds minder merktrouw en loyaal aan een bedrijf of merk.

- Groepen mensen verenigen zich in 'single issuebewegingen'

Individueen worden niet meer automatisch lid van of actief binnen maatschappelijke of belangenorganisaties en werknemersorganisaties. Afhankelijk van de eigen behoeften en interesses op een specifiek moment in het leven nemen mensen tijdelijk deel aan specifieke netwerken, communities of activiteiten. Eventuele misstanden of ongenoegens worden, individueel of collectief via bijvoorbeeld 'single-issue (ook: 'single event' of 'single value') bewegingen', zo nodig op grote schaal aan de kaak gesteld. Nieuwe media en social media, ondersteunen en versterken wellicht contacten rond bepaalde gebeurtenissen tussen individuen in groepsverband.

- Volwassenen en jongeren gaan anders met elkaar om

In het algemeen kan geconstateerd worden dat de grenzen van het gezag vervagen, vooral in het gezin maar ook erbuiten. Op allerlei vlakken in de maatschappij zijn de gezagsverhoudingen tussen volwassenen en kinderen gewijzigd. Veel ouders, maar ook leraren, willen 'horizontaal communiceren'.

Ze zijn heel open, serieus en luisteren veel. Kinderen krijgen veel aandacht en er worden weinig grenzen gesteld. Mede als reactie op deze effecten neemt de aandacht voor normen en waarden toe. Zowel in de politiek als in de samenleving zijn velen van mening dat veel ouders zich te weinig met de opvoeding bemoeien en vinden dat dit een taak van de scholen is. Terwijl scholen juist vinden dat veelouders hier meer aandacht aan moet besteden.

- Steeds meer kleine huishoudens

Huishoudenverdunding betreft twee ontwikkelingen: het aantal huishoudens neemt toe en de grootte van het gemiddelde huishouden neemt af (minder personen per huishouden). Belangrijke oorzaken hiervan zijn de groei van de Nederlandse bevolking en de ontwikkeling dat vrouwen steeds later en steeds minder kinderen krijgen. Er komen meer mensen die alleen wonen: zelfstandige jongeren, dertigers en veertigers als gevolg van een relatiebreuk en hoogbejaarden die langer thuis wonen.

- Toename aantal anderhalf-verdieners

Met de toename van de participatie van vrouwen op de arbeidsmarkt is er een sterke toename van het aantal huishoudens waarvan zowel de man als de vrouw een betaalde baan heeft. De opkomst van tweeverdieners-huishoudens en alleenwonenden maakte het traditionele model van het kostwinnershuishouden minder dominant.

- Meer variatie in individuele levensloop

Onder invloed van allerlei maatschappelijke ontwikkelingen zijn er steeds meer variaties in de individuele levensloop mogelijk. In plaats van het traditionele patroon – kinderen traden direct vanuit het ouderlijk gezin in het huwelijk, met de man als kostwinner en de vrouw als moeder en huisvrouw – is de diversiteit in de tweede helft van de twintigste eeuw sterk toegenomen.

- Tijdsbesteding en beleving van vrije tijd veranderen

Maatschappelijke ontwikkelingen, zoals individualisering en emancipatie hebben gevolgen voor de collectieve tijdsordening en de individuele dagindeling. Veranderingen komen onder andere tot uiting in veranderingen in de verdeling van werk- en zorgtaken tussen partners in gezinshuishoudingen. We hebben steeds minder vrije tijd, dat wil zeggen de tijd die niet wordt ingevuld door werk of andere verplichtingen. Mensen streven er in toenemende mate naar om meerdere vormen van tijdsbesteding te combineren: werken, huishouden en kinderen opvoeden, leren, een actief sociaal leven etc. Dit is een belangrijke verklaring voor de toenemende tijdsdruk zoals een groot deel van de bevolking die ervaart. Het aantal alternatieven om onze (niet werk-)tijd te besteden is toegenomen en we vinden het steeds moeilijker om hier keuzes uit te maken.

- Ervaring vervangt product

Als gevolg van de gestegen welvaart en het gevoel van tijdsdruk is de moderne consument steeds meer op zoek naar nieuwe ontdekkingen. Als tegenhanger van het 'druk-druk-druk regime' gaan mensen voortdurend op zoek naar een vakantiegevoel en willen graag meegetrokken worden in haast film- of romanachtige gebeurtenissen waarin ze zich kunnen uiten. We leven in een consumptiecultuur, waarin het behoeftepatroon van individuen is veranderd van stabiel naar dynamisch; het is (bijna) onverzadigbaar en onvoorspelbaar geworden. Een product moet meer bieden dan puur de functionaliteit. Het gaat niet meer alleen om het product (of de dienst), maar om de belevens die dat product biedt, de ervaring met het product. Men wil het verhaal achter een product.

- De 'vrije tijdsmarkt' als één van de snelst groeiende sectoren

Het gevoel om altijd iets nieuws te moeten doen en nieuwe ervaringen op te doen, leidt bij velen tot verveling. Grote groepen mensen in de moderne maatschappij vervelen zich snel en hebben er steeds meer moeite mee om zichzelf te vermaken. Entertainment en events helpen om de verveling te verdrijven (sensationalisering).

- Snelle adoptie van nieuwe communicatiemogelijkheden

Parallel aan de groei van het aantal mobiele telefoons en het gebruik van internet en email, is in relatief korte tijd communiceren via tekstberichten zoals SMS en social media (zoals; hyves, facebook, twitter, LinkedIn etc.) een succes geworden in de consumenten- en zakelijkemarkt.

- Beperking van privacy worden gelegitimeerd

Aan de ene kant is de wereld transparant geworden; we kunnen bijna elke plek op aarde op satellietfoto's zien, aan de andere kant worden we tegelijk zelf overal in de gaten gehouden. Nu

blijkt dat bepaalde instanties in staat zijn om de transparantie in te perken, te beslissen wanneer en hoe je bepaalde informatie tot je krijgt.¹⁹

Maatschappelijke trends²⁰

Megatrends zijn maatschappelijke ontwikkelingen die het niveau van de individuele consument overstijgen. Maatschappelijke trends hebben een algemeen en universeel karakter. Megatrends als vergrijzing, globalisering en technologisering duren 10 tot 30 jaar. Ze beslaan een vierde tot een derde van een eeuw en belanden als grote bewegingen in de geschiedenisboeken. Het zijn de brede maatschappelijke trends die grote invloed hebben op het leven van iedereen die deel uitmaakt van de samenleving. Hun invloed is veel indirecter en veel algemener dan de korte rages die veel mensen koud laten. Een megatrend is een ontwikkeling die langzaam ingebed raakt in de samenleving. Uiteindelijk wordt alles erdoor beïnvloed.

- Duurzaamheid en humanisering
- Feminisering
- Digitalisering
- Regionalisering
- Groene energie en duurzaamheid
- Duurzaamheid is winstgevend
- Socialisering

5.2 Meso-omgevingsanalyse

5.2.1 Afnemers

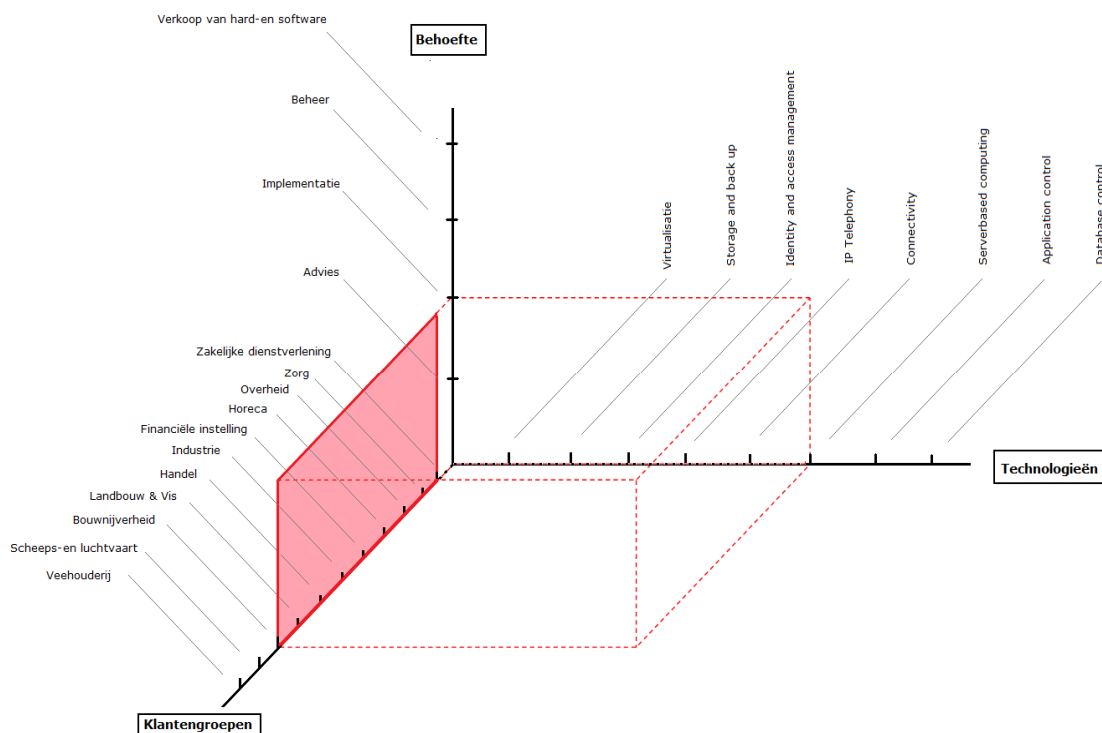
Omdat Ictivity diensten levert, zijn de afnemers van Ictivity de daadwerkelijke eindgebruikers. Ictivity heeft enkele doelgroepen (klantgroepen) waar ze zich meer op richt. Deze groepen zijn terug te vinden in het model van Abell²¹. Ictivity richt zich met name op bedrijven met 100 werkplekken tot maximaal ongeveer 4000 werkplekken. Ictivity richt zich vooral op deze organisaties omdat diensten van Ictivity voor kleinere bedrijven in de meeste gevallen niet rendabel zijn.

Ictivity richt zich zoals eerder gezegd voornamelijk op organisaties die zich bevinden in de sectoren zorg, overheid en zakelijke dienstverlening. Binnen deze sectoren richt Ictivity zich op veelal dezelfde doelmarkten. De omvang van deze sectoren verdeeld over de doelmarkten waarop Ictivity zich vooral richt is hieronder weergegeven.

¹⁹ Bron: Digitale Erfgoed Nederland 'sociaal Culturele Trends'

²⁰ Bron: www.trendslator.nl

²¹ Bron: boek 'Grondslagen van de Marketing' Verhage



Figuur 3: Abellmodel

- Overheid

Ictivity richt zich binnen deze markt vooral op gemeenten, provincies en onderwijsinstellingen. De laatste cijfers van het CBS geeft het aantal van 431 gemeenten aan. De allerkleinsten zijn niet direct interessant voor Ictivity, maar de trend leert ons dat bijna alle gemeenten met elkaar gaan samenwerken, waardoor ze samen alsnog binnen de doelgroep vallen. Bij Ictivity schat men dat ongeveer 200 gemeenten tot potentiële klant gerekend kunnen worden. Nederland telt 12 provincies; deze kunnen allen interessant zijn voor Ictivity. Er zijn 6.910 onderwijsinstellingen in Nederland waarbij veel instellingen interessant kunnen zijn voor Ictivity.²²

- Zorg

Binnen deze markt richt Ictivity zich vooral op ziekenhuizen, verzorgingstehuizen en verpleeghuizen. Volgens het CBS telt Nederland 114 ziekenhuisinstellingen, 648 verzorgingstehuizen en verpleeghuizen. Afgelopen jaren zijn er veel instellingen steeds vaker gaan samenwerken of fuseren.²³

- Zakelijke dienstverlening

Deze sector is enorm groot. De cijfers voor deze sector zijn dan ook niet weergegeven, omdat dit precieze aantal niet te achterhalen is.

Top vijf klanten per sector

Tijdens een gesprek met de Salesmanager kwam de onderstaande top vijf per branche naar voren. De top vijf van de meest winstgevende klanten per branche zullen nu worden weergegeven.

²² Bron: www.cbs.nl

²³ Bron: www.cbs.nl

Top 5: Overheid

1. Brabant Water
2. Gemeente Amsterdam
3. Nederlands Instituut Fysieke Veiligheid
4. Gemeente Eindhoven
5. Onderwijsgroep Tilburg

Top 5: Zakelijke diensten

1. Allianz Nederland Groep N.V.
2. Sligro
3. Albron
4. Zeelandia
5. Jan de Rijk Logistics

Top 5: Zorg

1. Eerstelijns Facilitair Bedrijf / Synergos
2. Thebe
3. CZ Groep
4. Proteion
5. Emergis

Beslissingsproces afnemers

Het is van belang om dit in kaart te brengen, omdat dit de uitgangspositie vormt voor de te volgen (boodschap)strategie. Allereerst is daarbij van belang om te kijken wat typerend is voor de samenwerking van businesspartners en klanten met een ICT-dienstverlener.

- **Businesspartners**

Businesspartners werken met Ictivity samen om voor beide partijen een win-win situatie te creëren. Ictivity maakt gebruik van het netwerk van deze partners en andersom doen zij dat ook. Een beslissingsproces is hier lastig te omschrijven. Ictivity is bezig om dit expliciet vast te leggen in een Businesspartnerplan.

- **Klanten**

Diverse specialisten van verschillende afdelingen zijn betrokken bij de besluitvorming. Een koopbeslissing kan het nodige overleg en de nodige tijd vergen. Voordat zij definitief in zee gaan met Ictivity, moeten diverse specificaties worden vastgesteld, andere aanbieders worden onderzocht en geselecteerd, offertes worden aangevraagd en vergeleken, onderhandelingen worden gevoerd, de keuze wordt bepaald en een contract wordt opgesteld. Dit is uiteraard een beknopte weergave van een mogelijke gang van zaken.

Inkoopproces:

1. Specificeren
2. Selecteren (inclusief offreren)
3. Contracteren (inclusief onderhandelen)
4. Bestellen
5. Bewaken
6. Nazorg

5.2.2 Concurrentie

In deze analyse is de belangrijkste informatie van de concurrenten beschreven. De concurrenten zijn geselecteerd op basis van informatie op het internet en door het voeren van gesprekken met de salesmanager. Deze concurrenten richten zich op dezelfde doelgroepen en leveren dezelfde diensten als Ictivity. Overige informatie van de concurrenten vindt u terug in bijlage E.

- Issue

Issue biedt professionele en vernieuwende ICT-oplossingen. De combinatie van ruim 20 jaar marktkennis en strategische samenwerking met een keur aan A-merkleveranciers zorgt voor het succesvol toepassen van ICT-oplossingen in de diverse branches.

De innovatieve oplossingen van Issue bieden, zekerheid en continuïteit en leveren een positieve bijdrage aan het bedrijfsresultaat van de huidige relaties.

De medewerkers van Issue hebben specifieke branchekennis en laten zich ondersteunen door de binnen de pre-sales afdelingen aanwezige kennis van echte specialisten. De medewerkers zijn belangrijk en daar wordt door Issue middels technische en vakinhoudelijke training volop in geïnvesteerd. Op deze wijze is Issue in staat om met een uiterst stabiele, gemotiveerde groep mensen als zeer betrouwbare automatiseringpartner een constant hoge kwaliteit te bieden.

- Valid

Valid is een onafhankelijke dienstverlener in de Informatie & Communicatie Technologie. De ervaren professionals adviseren, realiseren en beheren oplossingen op het gebied van Tailor-made Software, Business Intelligence en Infrastructures.

- Getronics

KPN-dochter Getronics biedt KPN's grootste zakelijke klanten wereldwijd ICT-diensten aan en is marktleider in de Benelux op het gebied van end-to-end infrastructuur- en netwerkgerelateerde IT-oplossingen. Met een zo'n 13.000 medewerkers is Getronics de grootste ICT-dienstverlener in de grootzakelijke markt van de Benelux en een toonaangevende speler wereldwijd. Als expert in werkplekdienstverlening, connectiviteit, datacenters en adviesdiensten helpt Getronics medewerkers en organisaties beter te presteren. Getronics beschikt hiervoor over een compleet portfolio aan geïntegreerde ICT-diensten voor de grootzakelijke markt en werkt op basis van zijn unieke Global Service Delivery Model waardoor klanten over de wereld verzekerd zijn van integrale dienstverlening van een consistente kwaliteit.

Sinds oktober 2007 maakt Getronics deel uit van KPN, de grootste aanbieder van telecommunicatiediensten in Nederland. De samenvoeging van Getronics en de ICT-activiteiten van KPN markeert het ontstaan van de grootste ICT-dienstverlener van de Benelux. Binnen KPN is 'Getronics' het label voor alle ICT-diensten aan de grootzakelijke markt.

- KMC Solutions

KMC Solutions heeft een twintigtal medewerkers die zich bezighouden met advies, implementatie en beheer van ICT projecten.

De dienstverlening omvat advisering met betrekking tot kantoorautomatisering maar ook het ontwerp, de implementatie, het projectmanagement, de nazorg en het onderhoud van complexe infrastructurele projecten. Op hoog niveau, gegarandeerd door gecertificeerde medewerkers en partnerships met marktleiders op het gebied van netwerksoftware.

KMC Solutions wil de meest klantgerichte dienstverlener zijn op het gebied van ICT Oplossingen. Daartoe biedt KMC een stimulerende werkomgeving waar iedere medewerker de kans krijgt zijn of haar expertise op het gebied van ICT in te zetten. Klanten vinden dit terug in extra gedrevenheid en betrokkenheid bij hun dienstverlener. Uiteraard werkt KMC Solutions alleen met gecertificeerd personeel.

KMC Solutions staat voor kwaliteit. Dat komt tot uiting in hoog gecertificeerde en gekwalificeerde medewerkers en in partnerships met marktleiders.

- CAM IT

Cam IT Solutions is een kennisorganisatie, gespecialiseerd in het ontwerpen, implementeren en beheren van ICT-infrastructuur. De oplossingen sluiten aan op actuele vraagstukken in het gebied van beschikbaarheid, beveiliging en beheer. De kennis en kunde van Cam IT Solutions is over een periode van meer dan 20 jaar opgebouwd en wordt continu ingebracht in onze centrale visie over “ICT als facilitaire dienst” en het door ons intern ontwikkelde “4-Lagen Model”. Cam IT Solutions heeft een sterke focus op de markt en kan het succes van haar projecten aantonen door een uitgebreide lijst van actuele referenties.

- BRAIN FORCE

BRAIN FORCE Nederland is een ICT-leverancier die complexe technologie versimpelt en klanten maximale controle geeft over hun server- en desktopinfrastructuur, applicaties en processen. Met een krachtige visie op centraal beheer en systematische Research en Development ontwikkelt BRAIN FORCE best practices en innovatieve producten waarmee klanten fors kunnen besparen op de beheerinspanning.

BRAIN FORCE ontwerpt, implementeert en onderhoudt oplossingen voor de optimalisatie van de IT-infrastructuur én het automatiseren van applicatiemanagement. BRAIN FORCE is de leverancier van het bekende en succesvolle Packaging Robot® voor het automatisch genereren van SoftGrid- en MSI-packages.

Conglomeraten

Een conglomeraat is een groot bedrijf dat uit verschillende, niet met elkaar in verband staande, divisies bestaat.

- Unisys

Het Bedrijf van Unisys, is een globale internationale leverancier van informatietechnologie de diensten en oplossingen.

De slogan van het bedrijf is: Unisys. Veronderstel het. Gedaan.

Het vergelijken van grotere tendensen in de V.S. informatietechnologie de industrie, een stijgende hoeveelheid opbrengst Unisys komt uit de diensten eerder dan materiaalverkoop. In 2006, was de verhouding 83% voor de diensten, omhoog van 65% in 1997.

De systemen van Unisys worden gebruikt voor vele industriële en overheidsdoeleinden, met inbegrip van bankwezen, controleverwerking, inkomstenbelastingsverwerking, de reserves van de luchtvaartlijnpassagier, biometrisch identificatie, kranteninhoud beheer en het verschepen havenbeheer, evenals het verlenen van weerdatadiensten.

- Imtech

Imtech is een Europese technische dienstverlener op het gebied van elektrotechniek, ICT en werktuigbouw met circa 23.000 medewerkers, ruim 4,3 miljard euro aan opbrengsten en meer dan 415 vestigingen, waaronder 345 vestigingen in Europa en 70 maritieme (service)vestigingen langs belangrijke scheepvaartroutes.

Imtech is in staat om de technologieën elektrotechniek, ICT en werktuigbouw over de volle breedte en diepte van het technologisch spectrum te bundelen tot integrale en multidisciplinaire totaaloplossingen. Dit leidt tot onderscheidend vermogen, biedt klanten toegevoegde waarde en maakt waardecreatie op het gebied van energie, milieu en water mogelijk.

Imtech bestrijkt hierbij de combinatie van consultancy, design, engineering, implementatie, maintenance services en maintenance management, gedurende de complete levenscyclus van de technologie en bedrijfsprocessen bij klanten.

In Europa is Imtech actief in: de Benelux (België, Nederland, Luxemburg), Duitsland, diverse landen in Centraal- en Oost-Europa (onder andere Oostenrijk, Zwitserland, Polen, Roemenië, Kroatië, Rusland en Tsjechië), de Nordic (Noorwegen, Zweden, Finland), de UK, Ierland en Spanje. Daarnaast beschikt Imtech over een sterke positie op de Europese ICT-markt, de Europese Traffic-markt (inclusief parkeren) en op de mondiale maritieme markt.

- Kernwaarden

- Imtech is klantgericht. Imtech kan vanuit één aanspreekpunt hoogwaardige totaaloplossingen aanbieden. Klanten zijn hierdoor beter in staat zich op hun eigen kernactiviteit(en) te richten. Imtech streeft naar langdurige partnershiprelaties met zowel klanten als toeleveranciers.
- Imtech is (financieel) krachtig, betrouwbaar en onafhankelijk. Imtech is ambitieus en groeit snel als Europese technische dienstverlener.
- Binnen Imtech is op alle niveaus ruimte voor ondernemerschap. Dit leidt tot innovatief denken, flexibiliteit en snelheid.
- Imtech is een aantrekkelijke werkgever met gedreven medewerkers. Dit vertaalt zich in vakmanschap en kwaliteit. Medewerkers krijgen hierbij alle ruimte zich verder te ontwikkelen.
- Imtech is integer en hecht grote waarde aan de verantwoordelijkheid voor het (leef)milieu en de veiligheid en gezondheid van mensen.

- Missie en toegevoegde waarde

- Imtech staat voor integratie van technologieën (elektrotechniek, ICT en werktuigbouw) en bundelt professionals met visie, innovatief vermogen en ambitieuze opdrachtgevers. Mensen die geboeid zijn door de meerwaarde die technologie in de bedrijfsketen mogelijk maakt.
- Imtech bedient circa 20.000 klanten die het toegevoegde waarde biedt in de vorm van integrale en multidisciplinaire totaaloplossingen die leiden tot:
- 'change in business': betere bedrijfsprocessen en meer rendement voor opdrachtgevers én voor de klanten die zij op hun beurt bedienen;
- waardecreatie door diepgaand inzicht in en kennis van (primaire en secundaire) processen van klanten, intensieve samenwerking met en voor klanten, toeleveranciers en partners en door goede domeinkennis van de markten waarin klanten actief zijn;
- een duurzame samenleving door het bieden van hightech totaaloplossingen op het gebied van energie, water, milieu en fijnstof.

- Imtech acteert ook als maatschappelijk bewuste technologiepartner bij het oplossen van actuele vraagstukken, onder meer in de zorg, het onderwijs, op het gebied van veiligheid, in researchlaboratoria en onderzoekscentra, in de farmacie, bij de ontwikkeling van schone en veilige auto's en in de markt van voedselproductie.
- Bovendien is Imtech proactief op het gebied van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen.

- Competenties en markten

De strategische kerncompetenties van Imtech kunnen het best worden geïllustreerd aan de hand van de Imtech-competentiepiramide, die hieronder is afgebeeld. Imtech bestrijkt:

- drie technologieën: elektrotechniek, ICT (informatie- en communicatietechnologie) en werktuigbouw, over het complete spectrum van deze technologieën, zowel in de breedte als in de diepte;
- zes activiteiten: design, consultancy, engineering, implementatie, maintenance services en maintenance management;
- vier markten: Buildings, Industry, Infra & Traffic en Marine, waarbij in elke markt een substantieel deel van de opbrengsten gerelateerd is aan activiteiten op het gebied van 'energy & environment'.

Deze combinatie is in samenhang met de bereikte schaalgrootte onderscheidend en geeft Imtech een uniek profiel in Europa en op de internationale maritieme markt.

- Bij elektrotechniek gaat het om het complete gamma aan elektrotechnische oplossingen in elke schaalgrootte, bijvoorbeeld: laag-, midden- en hoogspanning, energiedistributie, meet- en regeltechniek, instrumentatie, infratechniek, elektrische voortstuwing, integrale veiligheid, gebouwbeheersing, toegangstechnologie, systeemtechnologie, (dynamisch) verkeersmanagement en -systemen, vermogenselektronica.

• Siemens

In Nederland levert Siemens Nederland N.V. zowel producten, systemen, installaties als diensten. Het gevarieerde leveringsprogramma bestrijkt vrijwel alle terreinen van de elektrotechniek en de elektronica. De Nederlandse afnemers uit de zakelijke markt vinden bij Siemens totaaloplossingen op het gebied van Industry, Energy en Healthcare. Met deze sectoren geeft Siemens antwoord op de maatschappelijke vragen die de Megatrends (urbanisatie en demografische veranderingen) met zich meebrengen.

Om gezamenlijk interdisciplinaire totaaloplossingen aan te kunnen bieden, werkt Siemens Nederland N.V. nauw samen met alle groepsmaatschappijen.

- Visie

Siemens, de pionier in:

- Energie-efficiency
- Industriële productiviteit
- Betaalbare en individuele gezondheidszorg
- Intelligente infrastructuuroplossingen

- Strategie

Het voortdurend aanboren van nieuwe markten met innovatieve producten en oplossingen vereist het soort pioniersgeest dat Siemens groot heeft gemaakt. Wij zijn altijd onze tijd vooruit geweest en we zullen voorop blijven lopen door ons te richten op innovatie- en technologiegerichte groeimarkten – markten waarin we een leidende positie kunnen



veroveren en nieuwe technologische ontwikkelingen kunnen inzetten, terwijl we wereldwijd onze lokale aanwezigheid versterken en ter plekke waarde creëren. Want onze strategie van duurzame, winstgevende groei realiseren en beter presteren dan onze concurrenten is niet alleen beproefd – het is ook onze visie voor de toekomst.

Kortom

Concurrentie is te onderscheiden in de volgende vormen: behoefteconcurrentie, generieke concurrentie, productconcurrentie en merkenconcurrentie.²⁴

Behoefteconcurrentie speelt zich af tussen verschillende behoeften waaraan bedrijven bereid zijn geld te besteden. Generieke concurrentie is concurrentie tussen productgroepen die in dezelfde behoefte voorzien. In dit geval heeft Ictivity hier mee te maken. Productconcurrentie omvat verschillende producttypen binnen een bepaalde productgroep. Ook hier heeft Ictivity mee te maken. Merkconcurrentie is de meest directe vorm van concurrentie, ook deze vorm van concurrentie is bij Ictivity van toepassing.

Ictivity kent als organisatie vele concurrenten. Er zijn veel ICT-dienstverleners die hetzelfde concept voeren. Ictivity wilt zich onderscheiden, door de 'vreemde eend' in de bijt te zijn.

²⁴ Boek: 'Grondslagen van de Marketing' Verhage

6 onderzoek

Dit hoofdstuk geeft enkel een samenvatting weer van het verloop en de resultaten van de onderzoeken.

Om een strategisch marketingcommunicatieplan te formuleren, om meer business en nieuws business te genereren is het van belang om het volgende in beeld te brengen:

- Huidige organisatie- corporate communicatiemiddelen
- Huidige marketing- en communicatiemiddelen
- De huidige merkpositionering
- Relatie tevredenheid
- Informatie behoefte van de bestaande klanten
- De kennis van medewerkers van Ictivity over de huidige relaties
- Welke meerwaarden relaties verwachten en wensen van Ictivity
- Aan welke communicatie en marketingcommunicatie hebben relaties behoefte aan
- Waarom relaties in zee gaan met Ictivity



Zoals in de inleiding beschreven staat de volgende probleemstelling centraal:

‘Op welke manier kan de corporate- en marketingcommunicatie van Ictivity gericht op bestaande relaties en nieuwe relaties effectiever worden ingezet?’

Het onderzoek bestaat, naast een vooronderzoek (kwalitatief) uit 3 delen:

- D. Achtergrondonderzoek onder de medewerkers naar kennis over de bestaande relaties.
- E. Onderzoek onder de bestaande klanten
- F. Onderzoek naar de huidige merkpropositie

Doel van het onderzoek

Door een betere merkpositionering krijgen huidige relaties en nieuwe relaties een duidelijker beeld van het beeldmerk van Ictivity en een beter inzicht in de aangeboden diensten. Om antwoord te kunnen geven op bovenstaande probleemstelling, dient onderzoek gedaan te worden naar het huidige merkbeleid van Ictivity en daaruit voortvloeiende marketingcommunicatiebeleid. Dit onderzoek vormt de basis voor het opstellen van een strategisch marketingcommunicatieplan.

Het doel is om de relaties met de bestaande klant door middel van marketingcommunicatie verbeteren en nieuwe relaties te werven.

Onderzoeksvragen

- Hoe is de huidige marketing- en communicatiebeleid van Ictivity en hoe wordt dit door de medewerkers en door de huidige relaties ervaren?
- Wat is de huidige merkpositionering van Ictivity (Holding)?

- Hoe waarden de relaties de communicatie en welke informatiebehoefte hebben zij?

6.1 Vooronderzoek (kwalitatief)

6.1.1 Opzet vooronderzoek

Om te komen tot de definitieve centrale probleemstelling en de juiste onderzoeksmethodes is allereerst een vooronderzoek opgezet, in de vorm van deskresearch en interne gesprekken. Deskresearch vond plaats door het bestuderen van relevante literatuur, trends, huidige communicatiemiddelen, interne documentatie en overige publicaties. Om een beter beeld te krijgen van de organisatie en op het gebied van new business, zijn enkele medewerkers geïnterviewd, te weten:

- Marketingmanager
- Salesmanagers
- Managed Services manager
- Sales medewerkers
- Consultants
- Adviseurs

Er is in het verleden een klein ad hoc onderzoek geweest, naar het genereren van new business. Kwalitatief van aard, zoals groepsdiscussies, interne discussies en werkoverleg etc. De reden dat er geen expliciete plannen zijn beschreven of acties zijn uitgevoerd, ligt in het feit dat de capaciteit ontoereikend is en dat dit niet als prioriteit werd gezien (door de accountmanagers).

De informatie is nergens vast gelegd en dus niet terug te vinden in plannen. De informatie bleek niet voldoende te zijn om een strategisch plan op te stellen. Hiervoor was aanvullend onderzoek (fieldresearch) nodig. Pas als bekend is wat de relaties en voornamelijk de klanten willen kan er een strategie opgesteld worden. De resultaten uit het voor onderzoek zijn verwerkt in de situatie analyse.

6.2 Onderzoek A: Achtergrondonderzoek onder de medewerkers

Voor het onderzoek en strategisch plan is het interessant om het marketingcommunicatiebeleid van Ictivity onder de loep te nemen en ik kaart te brengen hoe Ictivity met haar huidige relatie- binding en - werving omgaan. Tevens wil ik de kwaliteitbewaking van Ictivity meten. Het gehele onderzoek is terug te vinden in bijlage B.

6.2.1 Voorbereiding onderzoek

Als voorbereiding op het kwantitatief deel (enquête) en kwalitatief deel (persoonlijke diepte-interview) om signalen van de medewerkers op te pikken, is in eerste instantie gekozen voor een uitgebreide enquête en persoonlijke diepte-interviews om meer informatie te winnen.

Enquête

De vragen van de enquête bestaat zowel uit open- als gesloten vragen. Bij de gesloten vragen is er ook een optie om eventuele opmerkingen te kunnen plaatsen. Vragen die peilen naar meningen en opvattingen zullen over het algemeen uiteenlopende antwoorden bevatten. Bij

de gesloten vragen zullen respondenten deels uit gemakzucht (de neutrale) antwoordmogelijkheid kiezen.

De enquête gaat vooral in op vragen naar:

- Welk beeld de medewerkers hebben van de bestaande relaties
- Of de medewerkers de juiste kennis hebben over de kennis, houding en gedrag van de bestaande relaties
- Medewerkers de juiste kennis hebben, over de klanttevredenheid
- Marketingcommunicatie
- Klantenbinding en klantenwerving

Persoonlijke diepte-interviews

Om nog meer signalen van de medewerkers op te pikken is gekozen voor een aanvullend diepte-interview onder verschillende afdelingen en verschillende functies.

Interviews zijn uitstekend geschikt om inzicht te krijgen naar meningen die in de praktijk blijken te bestaan en die betrekking hebben tot een bepaald onderwerp. In dit geval: klanttevredenheid, klantcommunicatie (marketingcommunicatie), klantbinding en klantwerving.

6.2.2 Doel achtergrondonderzoek

Het doel van dit onderzoek is het bestuderen van het bedrijfsproces van Ictivity. Tevens is het doel om inzicht te krijgen hoe Ictivity met haar relatie communiceert. Daarbij wil ik inzicht geven in of Ictivity de juiste kennis heeft met betrekking tot de communicatie van haar relaties.

6.2.3 Onderzoeksmethode

Voor de medewerkers van Ictivity is gekozen voor een uitgebreide enquête. Om vervolgens meer inzicht te krijgen heb ik ook persoonlijke diepte-interviews afgenomen bij een aantal medewerkers met een verschillende functie. Voor de huidige relaties is tevens een uitgebreide enquête opgesteld. In beide enquêtes en diepte-interview gaat het voornamelijk om kennis, houdingen en ervaringen.

Selectie onderzoekselementen

De interne-enquête is aan alle medewerkers aangeboden. Op directie-, managementniveau en de uitvoerende functies.

Invulling van de enquêtes en interviews

Het is belangrijk om te onderzoeken hoe Ictivity met haar relaties communiceert. Bovendien is het interessant om te weten hoe de medewerkers van Ictivity kennis hebben met betrekking tot de kennis, houding en gedrag van de huidige klanten.

Op basis hiervan kunnen conclusies worden getrokken. Hieruit volgen aanbevelingen die als achtergrond informatie dienen bij het opstellen van het strategisch advies. De uitgebreide resultaten van dit onderzoek zijn te vinden in het onderzoeksrapport in bijlage B. De belangrijkste conclusies worden hieronder kort besproken.

6.2.4 Responsanalyse

Alle medewerkers hebben een enquête ontvangen, dat zijn er totaal 100. Omdat na de retourdatum de respons niet zo hoog was als gehoopt, is besloten om een reminder te sturen

naar medewerkers die de enquête nog niet hadden ingevuld. Uiteindelijk zijn er 27 bruikbare enquêtes ontvangen (responspercentage 27%). Door de diepte-interviews kwamen nieuwe en aanvullende informatie naar voren.

Er is toch een groot aantal medewerkers dat de enquête niet heeft ingevuld. Hiervoor kunnen verschillende redenen zijn bijvoorbeeld: geen tijd of weinig betrokkenheid.

6.2.5 Resultaten en conclusies achtergrondonderzoek

Hieronder volgt een samenvatting van de resultaten en conclusies.

Resultaat enquête en diepte-interview medewerkers

- De werknemers zouden ictivity omschrijven als een 'ICT Kennishuis' en als een 'Onafhankelijke dienstverlener'.
- De belangrijkste reden(en), waarom organisaties een relatie met Ictivity aangaan zijn volgens de medewerkers, de betrouwbaarheid door het nakomen van afspraken, kwaliteit en de geboden services en verzorgde communicatie. Deze redenen kwamen op de 3^{de} en 4^{de} plaats. Klantgericht denken/doen en de flexibiliteit binnen de organisatie zijn volgens de medewerkers de belangrijkste redenen.
- Prospects en huidige klanten zouden volgende de medewerkers, kennis gemaakt hebben met Ictivity via; aanbeveling van bekenden, internetzoekmachines, een beursdeelname en via een presentatie of lezing.
- Klanten en prospects willen geïnformeerd worden via een accountmanager, e-mailing en via de website. Deze 3 communicatiemiddelen werden het meeste benoemd door de medewerkers. Sociale media zou hierna een belangrijk communicatiemiddel kunnen zijn, om de relaties te informeren.
- Ictivity communiceert 7 kernwaardes, ik heb aan de medewerkers gevraagd om hier een top-7 van te maken. 7 kernwaardes communiceren, komt niet realistisch en betrouwbaar over.

De volgende top-7 is geconstateerd:

1. Onafhankelijkheid
 2. Ontzorgen
 3. Gedrevenheid
 4. Kennisontwikkeling
 5. Dynamisch
 6. Oplossingsgericht
 7. Klantgericht
- Volgens de medewerkers houdt Ictivity haar concurrenten op afstand door:
 - Kwalitatief hoogstaande aanbiedingen, onderscheidend in de markt door mee te denken met de klant vanuit een onafhankelijke positie.
 - Door oplossingsgericht te denken en te handelen, een klant wil een oplossing voor een vraagstuk. Hoe of wat en met welke middelen is voor de klant niet altijd even belangrijk. Een oplossend advies is van groot belang, dit moet natuurlijk wel binnen het concept passen)

- Door kennis en kunde op peil te houden en mee te denken met wat de klant écht wil. Kortom: klantwens goed vertalen in dagelijkse realiteit.
 - Onafhankelijkheid en brede kennisportfolio
 - Relatiebeheer (persoonlijk contact)
- Actiever relatiebeheer, positioneren als strategische partner en profileren als ICT kennishuis zouden volgens de medewerkers helpen, om meer zaken te doen met huidige klanten.
 - Toegevoegde waarde realiseren voor klanten kan Ictivity door, te luisteren naar de klant en een passende oplossing aan te bieden, klanten tijdig te informeren over nieuwe ontwikkelingen.
 - Kansen voor Ictivity om verder te groeien door: meer new business te genereren, intensievere partnerships aan te gaan en eventueel een samenwerkingspartner van producten.
 - Bedrijven waarbij Ictivity het gehele IT landschap kan ondersteunen, van operationeel tot strategisch zijn waardevolle klanten. Maar ook klanten die een wederzijdse samenwerking willen aangaan. En natuurlijk klanten die tevreden zijn met de kwaliteit en kennis van Ictivity. Dit leidt tot mond-tot-mond reclame, en dat is van onschatbare waarde voor Ictivity.
 - Ictivity zou volgens de medewerkers meer relaties kunnen genereren door:
 - meer externe communicatie (nieuwe media, beurzen, seminars, reclame, promotie)
 - meer en of betere samenwerking met partners
 - positionering aanscherpen
 - Twee typen verkopers heeft Ictivity in dienst als ik kijk naar de respons van de medewerkers. Namelijk; relatiebeheerders en accountmanagers (zowel nieuw verkoop als relatiebeheer). Door persoonlijk bezoek en veel telefonisch contact onderhoudt Ictivity haar contact met de doelgroep. Om persoonlijk en actiegericht te communiceren met haar klanten maakt Ictivity gebruik van direct mail.

6.3 Onderzoek B: Onderzoek onder bestaande relaties

Om een strategie te baseren is het belangrijk om de meningen en wensen van bestaande relaties in kaart te brengen. Daarom is er gekozen om een onderzoek te houden onder bestaande relaties. Bestaande uit een kwantitatief onderzoek (enquête onder de bestaande relaties). Het gehele onderzoek is terug te vinden in bijlage C.

6.3.1 Voorbereiding onderzoek: Enquêteren (Kwantitatief)

Als voorbereiding op het kwantitatief deel en signalen van bestaande relaties op te pikken is er gekozen voor een uitgebreide enquête.

De vragen van de enquête bestaat zowel uit open- als gesloten vragen. Bij de gesloten vragen is er ook een optie om eventuele opmerkingen te kunnen plaatsen. Vragen die peilen naar meningen en opvattingen zullen over het algemeen uiteenlopende antwoorden bevatten. Bij de gesloten vragen zullen respondenten deels uit gemakzucht (de neutrale) antwoordmogelijkheid kiezen.

De enquête gaat vooral in op vragen naar:

- Welk beeld bestaande relaties hebben over Ictivity
- Waarom zij in zee zijn gegaan met Ictivity
- Klanttevredenheid
- Marketingcommunicatie bereik en tevredenheid

6.3.2 Doel achtergrondonderzoek

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van de tevredenheid van de bestaande relaties (tevredenheid over: diensten, afspraken, service, communicatie, informatie, etc

6.3.3 Onderzoeksmethode

Voor de huidige relaties is tevens een uitgebreide enquête opgesteld. Het gaat voornamelijk om kennis, houdingen en ervaringen.

Selectie onderzoekselementen

De externe-enquête is naar een geselecteerd klanten bestand gestuurd. Deze relaties komen uit verschillende factoren en zullen niet op alle fronten raakvlakken vertonen.

Invulling van de enquêtes en interviews

Het is belangrijk om te onderzoeken hoe Ictivity met haar relaties communiceert. Ook is het interessant om de klant tevredenheid te meten.

Of Ictivity voldoet aan de wensen en verwachtingen van haar relaties.

Op basis hiervan kunnen conclusies worden getrokken. Hieruit volgen aanbevelingen die als informatie dienen bij het opstellen van het strategisch advies. De uitgebreide resultaten van dit onderzoek zijn te vinden in het onderzoeksrapport in bijlage C. De belangrijkste conclusies worden hieronder kort besproken.

6.3.4 Responsanalyse

In overleg is een databestand geselecteerd uit bestaande relaties. Totaal zijn 137 bestaande relaties aangeschreven via de post met daarbij een retour envelop. Omdat na de uiterlijke retourdatum de respons nog niet zo hoog was is besloten om een reminder digitaal te sturen met daarbij een digitale versie van de uitgebreide enquête. Na het versturen van de reminder zijn er totaal 29 bruikbare enquêtes ontvangen (responspercentage 21,2%).

Er is toch een groot aantal relaties dat de enquête niet heeft ingevuld. Hiervoor kunnen verschillende redenen zijn bijvoorbeeld: geen tijd of weinig betrokkenheid.

6.3.5 Resultaat en conclusies enquête huidige relaties

Hieronder volgt een samenvatting van de resultaten en conclusies.

- Adviesorganisatie op het gebied van ICT, ICT dienstverlener, kennis, onafhankelijk advies, en kennishuis linken klanten aan de naam Ictivity. Een opvallend antwoord was dat één klant dacht aan 'badeendjes' deze gadget staat op zijn bureau waardoor hij daar aan moest denken bij de naam Ictivity.
- Door de ervaringen met Ictivity en het vertrouwen dat klanten met Ictivity hebben, worden kennis en onafhankelijk advies gekoppeld met Ictivity.
- Veel klanten hebben de keuze voor Ictivity gemaakt door de kennis die zij in huis heeft. Een aantal klanten had al eerder ervaring gehad met Ictivity, waardoor de keuze snel gemaakt kon worden. Betrouwbaarheid, kennis en meedenken zijn aspecten die veel benoemd worden bij de samenwerkingskeuze.
- De meeste klanten beschrijven Ictivity als; Onafhankelijke Ict dienstverlener, ICT kennishuis en ICT adviesbureau volgen.
- Veel organisaties die opzoek zijn naar een ICT dienstverlener gaan zich eerst oriënteren op internet, hier verzamelen zij informatie en kunnen bedrijven vergelijken. Vervolgens nodigen organisaties een aantal ICT dienstverleners uit om kennis te maken. Goede referenties, ervaringen, redelijke prijzen geven vaak de doorslag om te gaan samenwerken met een ICT dienstverlener.
- Binnen veel organisaties wordt de keuze van een ICT dienstverlener breed gedragen. Vaak neemt de directie in overleg met ICT manager het besluit om in zee te gaan met een ICT dienstverlener en dus ook met Ictivity.
- De meeste klanten hebben kennen Ictivity omdat de organisatie al langer samenwerkt. Sommige kennen Ictivity van het logo, andere kennen het via collega's. Dus veel klanten kennen Ictivity door aanbeveling van anderen, daarnaast hebben klanten via een internet zoekmachine kennis gemaakt met Ictivity en een klein aantal klanten via; een artikel, flyer, beursdeelname, presentatie of postmailing.

- De belangrijkste redenen om zelf klant te zijn van Ictivity, is volgens de klant:
 1. Betrouwbaarheid: nakomen van gemaakte afspraken
 2. Klantgericht denken en doen
 3. Geboden service en verzorgde communicatie
 4. Flexibiliteit binnen de organisatie
 5. Relatiebeheer (goede contacten onderhouden)
 6. Korte lijnen binnen de organisatie
 7. Innovatievermogen van de organisatie
- De klant heeft de volgende top-7 gemaakt van de kernwaarden van Ictivity
 1. Klantgericht
 2. Onafhankelijk
 3. Oplossingsgericht
 4. Kennisontwikkeling
 5. Dynamisch
 6. Gedrevenheid
 7. Ontzorgen
- De klanten beoordelen de communicatiemiddelen zoals, website, flyers, nieuwsbrieven, boekje met een *ruim voldoende*.
- De accountmanagers als aanspreekpunt voor de klant wordt als *goed* beoordeeld. En de overtuiging van de accountmanager eveneens. De deskundigheid van de accountmanager wordt gedeeld met *voldoende en ruimvoldoende*. De accountmanagers zijn bereid om op vragen van de klant in te gaan.
- Volgens de klanten van Ictivity, komt ictivity haar afspraken na. En voldoet Ictivity aan de verwachtingen van de klant.

Fouten worden erkend door Ictivity en worden redelijk snel tot snel opgelost. Bij problemen weet de klant bij wie zij terecht kunnen en met wie zij contact kunnen opnemen. Vervolgens worden de klachten adequaat afgehandeld.

Volgens de klanten zijn de personen in kwestie goed bereikbaar, de communicatie van de klant met de medewerkers verloopt goed.

Door de betrokkenheid van Ictivity ontstaat er bij de klant een vertrouwensband.

De klanten zijn zeer tevreden over de kennis en vaardigheden van de medewerkers en contactpersonen, zij zijn instaat om vragen direct te beantwoorden. Ook wordt de klant vriendelijk geholpen.

De prijs kwaliteit verhouding wordt met een *voldoende* beoordeeld. Meestal worden van te voren goede afspraken gemaakt over de prijzen.

6.4 Onderzoek C: Merkpropositie van Ictivity

Het onderzoek naar de huidige merkpropositie van Ictivity bestaat uit een literatuur onderzoek. Aan de hand van theorie van Van Riel (Boek: Identiteit en Imago) is de merkpropositie gemeten. Om antwoord te krijgen op de verschillende methodes zijn er opnieuw medewerkers geïnterviewd. Het gehele onderzoek is terug te vinden in bijlage D

6.4.1 Voorbereiding onderzoek

Als voorbereiding op het onderzoek naar de huidige merkpropositie van Ictivity is de literatuur van Van Riel geraadpleegd.

Het volgende is onderzocht:

- Nomenclatuur
- Corporate communicatie
- Marketingcommunicatie-instrumenten
- Organisatiecommunicatie

6.4.2 Doel achtergrondonderzoek

Het doel van dit onderzoek is het in kaart de huidige merkpropositie van Ictivity.

6.4.3 Onderzoeksmethode

Om de merkpropositie van Ictivity te onderzoeken is gekozen voor een literatuur onderzoek van Van Riel. Hierbij wordt de 'Nomenclatuur' onderzocht.

Selectie elementen

De volgende elementen zullen onderzocht worden:

- Huisstijl
- Keuze bedrijfsnaam
- Nomenclatuur in de praktijk
- Marketingcommunicatie-instrumenten
- Organisatiecommunicatie

6.4.4 Resultaat en conclusies huidige merkpropositie van Ictivity

Huisstijl

Ictivity ziet zich zelf als een "vreemde eend in de bijt". De reden waarom Ictivity zich zelf ziet als een "vreemde eend" is omdat zij onafhankelijk adviseert en dienst verleent. Ictivity is anders dan haar concurrenten.

Het woord 'vreemd' is gelinkt aan de volgende uitspraak, die terug komt in de communicatie-uitingen van de organisatie 'Vreemd zijn betekent vrij zijn' orakelde Annie in de twintiger jaren. Of zij ooit heeft getracht hiermee het gedachtegoed van Ictivity te verwoorden zal nimmer duidelijk worden, maar als dat haar bedoeling is geweest, had ze het niet treffender kunnen schetsen."



Door de kleurstelling en het opvallende beeldmerk, wil Ictivity zich onderscheiden van de concurrenten

Bedrijfsnaam

Ictivity is een samenvoegsel van Ict en activity. Een verdere onderbouwing met betrekking tot de naam keuze is er niet.

Ictivity was een aparte naam en herkenbaar, daarom is de keuze op de huidige naam gevallen.

De naam is voor vele mensen lastig uit te spreken. Door de kleur stelling in het logo wordt de klemtoon vaak op ICT gelegd. Terwijl de naam als IK-tivity uitgesproken moet worden. Een andere bedrijfsnaam adviseer ik niet. Een restyling van het woordmerk zou enige vorm van verwarring weg kunnen nemen.

Loyaliteitsymbolen

Om loyaliteit op te wekken hanteert Ictivity loyaliteitssymbolen: vlaggen, rituelen en namen. Aan de hand van rituelen kan Ictivity vieren wij zij is en waarom zij bestaat.

Geloofbevestigingen moeten steeds opnieuw plaatsvinden (Olins,1989), anders kan Ictivity in een 'moeras' terechtkomen.

Symboliek

Ictivity hanteert voor dit doel onder ander het beeldmerk (eendje) in het logo. Dit beeldmerk en logo moeten een directe associatie oproepen bij mensen over alles wat Ictivity uitstraalt. Denk aan de badeendjes, eendjes in de computermuizen, eendjes als post-its, vlaggen.

Corporate communicatie-middelen

- Corporate boekje
- Presentatiemap
- Informatieflyers
- Auto belettering

Marketingcommunicatie-mix

- Persoonlijke verkoop
- Reclame (beperkt)
- Sponsoring (zeer beperkt)
- Internet
- DM-communicatie

Het gehele onderzoek is terug te vinden in bijlage D. In deel 2: strategisch marketingcommunicatieadvies wordt de marketingcommunicatie-mix uitgebreid toegelicht.

7 SWOT-analyse

Deze SWOT-analyse is gemaakt voor Ictivity als organisatie.

7.1 Sterktes en Zwaktes

7.1.1 Sterktes (Sterke punten)

- Breed productportfolio dat zich goed aanvult. Dat is in de zin van het aanbod van de diverse BV's in de holding.
- Brede kennis binnen Ictivity Holding.
- Trouwe klantenschare, dus in staat om langdurende relatie met klanten te onderhouden.
- Bedrijfscultuur, mentaliteit, flexibiliteit, snelheid
- Onafhankelijkheid. Naast de klant in plaats van tegenover de klant.
- Samenwerken met partners.
- Samenwerking afdelingen / BV's onderling.

7.1.2 Weaknesses (zwakke punten)

- Te weinig marktgericht denken en handelen
- Ontbreken strategische visie
- Onduidelijke structuur
- Marketingcommunicatie onvoldoende in de organisatie ingebed
- Afwezigheid technische / conceptuele kennis van de afdeling Sales.
- Creëren New Business
- De mindere borging van leermomenten van projecten en het scherp zijn op het maken van referenties (vestiging afhankelijk).
- Naamsbekendheid
- Geen expliciet marketing- communicatiebeleid
- Ictivity treed niet actief naar buiten
- Bedrijfslogo (associatie / volwassenheid)
- Ontbreken formalisatie bedrijfsprocessen
- Sturing vestigingen (Rotterdam en Amsterdam)

7.2 Kansen en bedreigingen

7.2.1 Opportunities (kansen)

- Dematerialisering: Diensten zo tastbaar mogelijk te maken
- Marktsegmentatie: Doelgroepen gaan verdelen in marktsegmenten
- Strategische Businesspartners: meer samenwerken
- Proactief naar de markt door middel van productenstacks.
- Vergroten naamsbekendheid
- Tijdig reageren op marktontwikkelingen
- New business
- ICT as a Service
- Uitbreiden partners
- Doorvoeren procesverbeteringen

7.2.2 Threats (bedreigingen)

- Nieuwe producten volgen elkaar steeds sneller op
- Markt / Economie.
- Verlies onderscheidend vermogen
- Meer aanbestedingen ipv rechtstreekse business met klanten
- Teveel afhankelijk zijn van (specifieke) partners. Zowel bij wegvallen van partner en daardoor het wegvallen van business, maar ook de afhankelijkheid van het aanbieden van hardware en software. Diensten zijn vaak een klein deel.
- Teveel afhankelijk van klant / sector
- Beslissingen overheid
- Leegloop (uit dienst gaan werknemers / weglopen klanten)
- Het zelfstandig aanbieden van software door fabrikanten

7.3 Strategische opties

De SWOT-analyse brengt de combinatie van interne sterkten en zwakten en externe kansen en bedreigingen in kaart. Aan de hand van deze gegevens kunnen een aantal strategische opties geformuleerd worden. De strategieën sluiten elkaar niet uit, en kunnen zelfs aanvullend werken.

7.3.1 Kwalitatieve strategie bestaande klanten

Een kwalitatieve strategie gericht op het behoud van bestaande relaties en het versterken van klantentrouw. Dit kan worden bereikt door de inzet van een actief relatiemarketingbeleid in combinatie met (marketing)communicatie. Relatiemarketing is het aangaan van langdurige relaties met de afnemers. Het is belangrijk dat dit één-op-één dus heel persoonlijk plaatsvindt.

7.3.2 Kwantitatieve strategie potentiële klanten

Een kwantitatieve strategie gericht op het verwerven van nieuwe klanten. Een mogelijke strategie is om nieuwe is om de marketingcommunicatie per marktsegment (sector) af te stemmen. Hierdoor voelt de klant zich aangesproken en krijgt hij het gevoel van specifieke informatie dat speciaal voor hem ontwikkeld is. Door passende oplossingen per sector aan te bieden zal de betrokkenheid bij potentiële klanten aantrekkelijker worden.

7.3.3 Samenwerking

Er kan meer (new) business gegenereerd worden door meer en nauwer samen te werken met de bestaande businesspartners. Ook kan hierdoor een sterkere marktpositie verwerft worden. Het spreekt voor zich dat deze businesspartners aansluiten bij de identiteit van Ictivity en elkaar kunnen aanvullen op kennis en vakspecialisme.

7.3.4 Herpositioneren

Het herpositioneren van de diensten en het 'merk' Ictivity is ook een strategie om betere marktpositie te verwerven. Denk hierbij dan ook per marktsegment. Dit is zowel van extern als intern belang.

7.3.5 Marktontwikkelingen

Marktontwikkeling door nieuwe gebruiksmomenten te suggereren (penetratie). Dit geldt voor het doen van een beroep op de diensten van Ictivity. Zou gauw klanten een vraag of probleem hebben over hun bedrijf of alles wat daar mee te maken heeft (wel op ICT gebied), moeten ze eerst een beroep doen op Ictivity. Ook het aanbieden op diensten op maat, om zo in te spelen op individualisering (marktsegmentatie) hoort bij marktontwikkeling. Dit betekent herziening van de marketingmix, het individueel voordeel voor het bedrijf moet hierbij benadrukt worden.

7.3.6 Impressiemanagement

Dit is een strategie om een gunstig imago bij de doelgroepen op te roepen of een ongunstig imago te vermijden. Impressiemanagement kan assertief (initiatief nemen, dus proactief) of defensief (reagerend op ontwikkelingen binnen of buiten de onderneming, dus reactief) zijn. Het imago bij de klanten is over het algemeen positief. Een positief imago kan bijdrage aan het vertrouwen van Ictivity.



DEEL2: STRATEGISCH
MARKETINGCOMMUNICATIEADVIES

8 Inleiding

In dit tweede deel van deze scriptie vindt u het strategisch marketingcommunicatiebeleid gericht op huidige relatiebinding en op klantenwerving. In een strategisch marketingcommunicatieplan kan richting worden gegeven aan de toekomstige communicatieactiviteiten van Ictivity. In dit onderdeel zijn de conclusies van de onderzoeken en situatieanalyse vertaald naar adviezen voor een te volgen strategie. Op basis van conclusies uit onderzoek, kan er geconcludeerd worden dat het erg belangrijk is om de huidige relaties vast te houden. Wat ook erg belangrijk is dat Ictivity haar markten moet gaan segmenteren. Marketingcommunicatie speelt hier een belangrijke rol.

Het tweede deel is als volgt opgebouwd: op basis van de geschetste situatie in deel 1 van deze scriptie, worden enkele richtlijnen gegeven voor de marketingstrategie, gevolgd door de communicatie strategie met daarbij de communicatiedoelgroepen en communicatiedoelstellingen. Vervolgens staat de positionering en de boodschapstrategie centraal. Welke communicatiemix moet worden ingezet om de gewenste doelstellingen te realiseren worden beschreven. Ten slotte bevat de conclusie op de centrale vraag en aanbevelingen om de strategie succesvol te implementeren.

9 Marketingstrategie

Hoewel het niet de bedoeling is dat er een uitgebreid marketingplan wordt geschreven, is het toch verstandig om dit strategisch gedeelte te beginnen met enkele aanbevelingen op het gebied van marketing. De voornaamste reden is het feit dat Ictivity geen expliciet marketingbeleid kent, terwijl dit toch een basis vormt voor het communicatie- en merkenbeleid. Het belang van marketing (en marketingcommunicatie) wordt niet voldoende onderkend binnen Ictivity. Het doel van een marketingbeleid in de organisatie dient meer dan ooit te liggen op het tevreden stellen van klanten ('customer intimacy': het verkrijgen van intieme relaties met de klant).²⁵

In dit hoofdstuk worden eerst de marketingdoelgroepen en marketingdoelstellingen beschreven. Daarnaast worden kort aanbevelingen gegeven, onderverdeeld naar de vijf P's. Later in dit deel ga ik in op 'relatiemarketing', een belangrijk instrument om binding te realiseren en een vertrouwensband aan te gaan met de doelgroepen. Tevens is dit erg belangrijk om ook nieuwe klanten te werven.

9.1 Marketingdoelgroep

De marketingdoelgroep van Ictivity bestaat hoofdzakelijk uit de overheid, semioverheid en de zakelijke markt. Deze doelgroepen nemen immers de diensten af. De marketingdoelgroep van Ictivity bevindt zich in Nederland. De verschillende zelfstandige ondernemingen binnen Ictivity Holding kunnen een afwijkende marketingcommunicatiedoelgroep hebben.

9.2 Marketingdoelstellingen

Deze marketingdoelstelling zal geformuleerd worden aan de hand van de probleemstelling. Ictivity heeft zelf doelstellingen geformuleerd in termen van omzetstijging en winst e.d. Er zal een marketingdoelstelling geformuleerd worden, meer in de lijn der verwachtingen op het gebied van nieuwe klanten. Helaas is het, vanwege de onzekere toekomstverwachtingen, de veranderende ontwikkelingen en economie, niet mogelijk dit te kwantificeren. Het is belangrijk voor Ictivity om bestaande klanten te blijven behouden en daarnaast is het belangrijk dat Ictivity nieuwe klanten genereert. Als doelstelling kan dit als volgt geformuleerd worden:

Ictivity moet haar bestaande (actieve) klanten binden aan de organisatie, zodat zij nieuwe opdrachten uitbesteden aan Ictivity. Tegelijkertijd is het belangrijk om meer nieuwe klanten te genereren.

Het is noodzakelijk om reactief en proactief te handelen met de huidige klanten. Interne communicatie is hierbij belangrijk. Ook is het belangrijk om de tevredenheid te achterhalen.

Om nieuwe klanten te genereren is het belangrijk om ook reactief en proactief te handelen. De behoefte in kaart te brengen, en een passende oplossing aan te bieden. Zowel de interne- en externe communicatie spelen hierbij een zeer belangrijke rol. Later wordt dit verder toegelicht.

²⁵ Boek: 'Strategische marketingplanning' Alsem

9.3 Adviezen marketingmix

9.3.1 Product

Het is moeilijk om te spreken over het product van Ictivity, omdat Ictivity haar diensten niet als product 'verkoopt'.

Ictivity biedt hoogwaardige ICT advies- en implementatiediensten gericht op ICT infrastructurele oplossingen.

Ictivity is actief op het gebied van de volgende diensten:

- Advies (Ictivity bv.)
- Virtualisatie (Ictivity bv.)
- Identity Management (Ictivity bv.)
- Open Source (Ictivity bv.)
- Connectivity (4IP bv.)
- Storage (Ictivity bv.)
- Server Operating Systems (Ictivity bv.)
- Consultancy (Ictivity bv.)
- Detachering (Ictivity bv. onder de naam Ictivity Staffing)
- Training (Ictivity Training bv.)
- Managed Services (Ictivity Managed Services bv.)
- Reintegrate (Reovict bv.)

Daarbij treedt Ictivity als, full service ICT-dienstverlener en als ICT Kennishuis. Om deze diensten te verkopen, is het erg belangrijk om eerst interne duidelijk te maken wat de diensten inhouden. Tevens is het belangrijk om te weten aan wie zij deze diensten kunnen aanbieden. Een productbeleid expliciet benoemen en eenduidig naar buiten te brengen is zeer belangrijk.

9.3.2 Prijs

Het is lastig om voor dienstverlening standaardprijzen te berekenen. Projectafhankelijk wordt de prijs berekend. In de offerte worden de kosten berekend, op basis van het uurtarief. Op de uiteindelijke factuur staan de gerealiseerde uren vermeld van de ingezette resources en de daarbij horende kosten, dit bepaalt het uiteindelijke totaalbedrag. In sommige gevallen maakt Ictivity gebruik van een fixed price. Dit hangt van de wens van de klant af. Ictivity stelt bij fixed prijzen veelal een opslagpercentage op de geschatte uren, dat ligt tussen de 10% en 20%, afhankelijk van de risicoanalyse

Veel huidige klanten geven aan dat zij tevreden zijn over de prijs. Vaak licht de voorcalculatie dicht bij de werkelijke gefactureerde prijs. Dit wordt als prettig ervaren.

9.3.3 Plaats

De hoofdvestiging, op het industrieterrein de Hurk in Eindhoven, is centraal gelegen en dus goed bereikbaar. De vestiging in Rotterdam en Amsterdam zijn tevens goed bereikbaar.

9.3.4 Personeel

Om een effectief marketingcommunicatiebeleid te kunnen voeren is het van belang dat de medewerkers weten wat ze op welke manier naar buiten kunnen brengen. Er zijn bij Ictivity veel specialisten op bepaalde vakgebieden. Maar zowel marketing als communicatie wordt intern niet als continue activiteit gezien. Het is belangrijk het personeel marktgericht te laten denken en laten handelen. Dit is een groeiproses en kost veel tijd. Het kan alleen slagen als men bewust wordt gemaakt van de noodzaak hiervan en men bereid is om te veranderen. Een patroon veranderen is geen makkelijke opgave. De afdeling marketing(communicatie) heeft hier een belangrijke coördinerende en sturende rol.

9.3.5 Promotie

Promotie (oftewel marketingcommunicatie) staat centraal in dit strategisch plan. Het marketingcommunicatiebeleid wordt dan ook in het volgende hoofdstuk verder uitgebreid beschreven.

9.4 Relatiemarketing

Relatiebeheer speelt een belangrijke rol in 'relatiemarketing'. Relatiemarketing is de inspanning om klanten tevreden te stellen en daarmee te behouden, teneinde de levenslange waarde van de klant voor de onderneming te maximaliseren.²⁶ De relatie staat centraal, de

²⁶ Boek: Relatiemarketing 'hoe het echt werkt', Alberts & Buitendijk

transactie vloeit hier uit voort. Deze paragraaf 'relatiemarketing' is opgenomen omdat dit een kader vormt voor de marketingcommunicatiestrategie in het volgende hoofdstuk.

Relatiemarketing heeft zich in feite als aparte discipline ontwikkeld vanwege het feit dat de afnemers over het algemeen minder trouw zijn (ze binden zich minder aan een merk, product of organisatie). Dit is voor Ictivity heel herkenbaar. De marketingkosten om nieuwe klanten te werven wordt steeds hoger. McKinsey & Company berekende dat het inmiddels vijf keer zo duur is om een klant te verwerven dan om een klant te behouden.²⁷

De ontwikkeling van 'transactiedenken' naar 'relatiedenken' is toegelicht in de R's van professor Storm (Reputatie, Ruil en Relatie):

- Reputatie: het opbouwen van een positief imago (door onder andere massacommunicatie)
- Ruil: Prospectcommunicatie (is voor Ictivity van belang)
- Relatie: Klantcommunicatie (is voor Ictivity van belang)

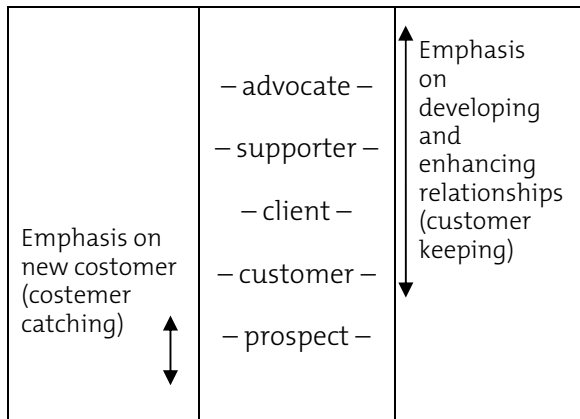
De gedacht hierachter is als volgt: (massa)communicatie versterkt reputatie. Prospectcommunicatie is gericht op het tot stand brengen van de ruil of transactie (nieuwe klanten werven). Klantcommunicatie is gericht op het ontwikkelen en behouden van de relatie. Deze indeling sluit aan op het uiteindelijke doel van marketingcommunicatie: het beïnvloeden van koopgedrag. In dit geval van het verlengen van huidige klanten en het verwerven van nieuwe klanten voor Ictivity.

²⁷ Boek: Relatiemarketing 'hoe het echt werkt'. Alberts & Buitendijk

Het doel van relatiemarketing is in eerste instantie om 'winstgevende' klanten te behouden. De onderneming laat de klant zien dat zij:

- De aankoop van de klant apprecieert
- Geïnteresseerd is in diens tevredenheid, suggesties en opmerkingen
- Zich bezighoudt met de problemen van de klant

Hiermee probeert de onderneming te bereiken dat de klant stijgt op de ladder van klantenloyaliteit:



Figuur 4: De ladder van Klantenloyaliteit (Christopher e.a., Relationship Marketing)

Voor het lange termijn perspectief van tevreden, loyale klanten (supporter en advocate) is het noodzakelijk open te staan voor een dialoog op initiatief van de klant. Tweerichtingscommunicatie is nodig om beter op de wensen van de afnemers in te kunnen spelen; continue interactie tussen marketeers en afnemers met een constante uitwisseling van informatie.²⁸ Dit is ook waar Ictivity naar moet streven, een constante dialoog met haar huidige relaties, waardoor klanten binding wordt versterkt. Een positieve houding van de bestaande relaties (klanten) ten opzichte van Ictivity is hiervoor de belangrijkste voorwaarde.

De bijdrage van relatiemarketing aan marketingcommunicatie: een effectievere communicatie met klanten. Vanuit dit perspectief zullen de volgende hoofdstukken verder worden ingegaan op de invulling van marketingcommunicatie, gericht op het behouden van bestaande klanten en het verwerven van nieuwe klanten.

²⁸ Boek: Relatiemarketing 'hoe het echt werkt', Alberts & Buitendijk

10 marketingcommunicatiestrategie

10.1 Algemene strategie

In deze paragraaf staat de algemeen te volgen marketingcommunicatiestrategie centraal. Dit vormt een uitgangspunt voor de marketingcommunicatiedoelgroepen en – doelstellingen die in de volgende paragrafen aan de orde komen.

10.1.1 Geïntegreerde communicatie

Geïntegreerde communicatie is de communicatiestrategie om instrumenten zoals media zó in te zetten dat de uitingen op grond van inhoud en vormgeving onderscheidend en consistent zijn, teneinde het synergie-effect te realiseren in termen van veranderingen in kennis, attitude en / of gedrag van de doelgroep. Geïntegreerde communicatie staat vooral in dienst van het impressiemanagement (zie paragraaf ‘strategische opties’, waar dit proces wordt uitgelegd).

10.1.2 Persoonlijke communicatie

Om het gewenste effect te bereiken zijn er twee kanalen binnen communicatie waardoor de overdracht van informatie kan plaatsvinden. Het ene kanaal is persoonlijke communicatie (bestaat uit menselijk contact), het andere bestaat uit massamedia (media waarbij de ontvangers niet exact vooraf kunnen worden bepaald en waarmee grote doelgroepen worden bereikt). Communicatie van persoon tot persoon vindt vrijwel uitsluitend plaats via public relations en persoonlijke verkoop.

Het grootste voordeel van persoonlijke communicatie (interpersoonlijke communicatie) is dat men een boodschap kan overbrengen met een diepgaande inhoud. Het is duidelijk dat persoonlijke communicatie tweerichtingsverkeer is. In vergelijking met massacommunicatie is persoonlijke communicatie een veel efficiëntere communicatiemethode.

Persoonlijke communicatie verdient de voorkeur bij Ictivity. Door persoonlijke contacten kan vooral de houding van de doelgroepen sterk worden beïnvloed. Bovendien werd al eerder aangegeven dat er een dialoog ontstaat met de relaties en daarmee dat communicatie tweerichtingsverkeer is. Met persoonlijke communicatie kan er doelgerichter met de verschillende markten gecommuniceerd worden. Ictivity kan inspelen op de behoeften van de klanten en een passende oplossing aanbieden.

10.1.3 Impressiemanagement

In het verlengde van merkkennis staat het opbouwen van een positief imago.

Een gunstig corporate imago draagt ertoe bij dat een klant of prospect vertrouwen heeft in een bedrijf. Dit vertrouwen is met name belangrijk bij:

- Producten en of diensten met een hoge aankoopprijs
- Complexe producten en of diensten die voor de klant moeilijk te doorgronden zijn
- Producten en diensten die voor de klant op maat gemaakt moeten worden
- Diensten, waarbij de kwaliteit niet vooraf getoetst kan worden.²⁹

²⁹ Boek: ‘Marketingcommunicatiestrategie’, Floor en Van Raaij

De 'diensten' van Ictivity voldoen aan deze voorwaarden. Het opbouwen van een positief imago en dus een vertrouwensband met haar klanten is daarom ook een belangrijke strategie die nagestreefd wordt door Ictivity met haar marketingcommunicatie. Het ultieme streven in het kader van doelstellingen voor Ictivity is het bereiken van klantentrouw. Het belangrijkste hierbij is dus vertrouwen. Vertrouwen kent volgens Rempel, Hommes en Zanna drie dimensies: voorspelbaarheid, betrouwbaarheid en geloof. Uit deze dimensies blijkt dat een 'win-winrelatie' met een klant niet in één keer kan worden verkregen maar in de loop van de tijd dient te worden opgebouwd. Voor het bereiken van klantentrouw zijn drie factoren relevant (Willenborg 2001 en Oliver 1999):

- (Herhaalde) klanttevredenheid
- Herkenbaarheid
- Binding.

Het verkrijgen van herhaalde klanttevredenheid vereist dat het merk zijn beloftes continue waarmaakt. De beloftes dienen liefst nog in voertreffende trap te worden gemaakt.

Overtreffend houdt in dat het merk af en toe meer kan doen dan wat wordt verwacht.³⁰

Dit vereist van Ictivity een proactieve houding, een inhaalslag, die reeds is ingezet. Ook de herkenbaarheid voor klanten mag niet onderschat worden. Als de klanten zich niet meer herkennen in de merkwaarden van Ictivity, kan dit een reden zijn om in zee te gaan met een andere partij. Binding aan een organisatie komt veel voort uit vertrouwen. De marketingcommunicatie moet daarom een beeld oproepen dat het vertrouwen van de klanten en businesspartners kan (her)winnen.

10.2 Marktsegmentatie

De keuze om de markt te gaan segmenteren is van groot strategisch belang. Tevens zal het communicatiebeleid ook aangepast moeten in de marketingmix, welke media, welke boodschap etc. Ictivity richt zich niet specifiek op bepaalde doelgroepen. De grootste klanten zijn, de overheid, semioverheid en de zakelijke markt.

Onder marktsegmentatie wordt het verdelen van de markt in groepen (potentiële) afnemers verstaan. Segmentatie vindt plaats op basis van:

- *Kenmerken* van afnemers die zodanig gekozen worden dat
- de *respons* op marktinstrumenten binnen een afnemersgroep
- zoveel mogelijk *homogeen* is.

De kenmerken (of segmentatievariabelen) moeten dus de verbinding leggen tussen marktinstrumenten en de respons daarop van afnemersgroepen. Per marktsegment kan Ictivity haar diensteigenschappen, service en communicatie (media en boodschap) afstemmen.

Doordat Ictivity ICT oplossingen op maat van de markt (sector) kan aanbieden, biedt dit efficiëntie.

Doordat Ictivity zich specialiseert op de wensen en eigen van een beperkt aantal marktsegmenten, kan Ictivity een verdedigbaar *concurrentievoordeel* verkrijgen. Aldus kan een vergaande marktsegmentatie de basis vormen voor een focus strategie.

³⁰ Boek: 'Strategische marketingplanning' Alsem

Ictivity marktsegmentatie

De verschillende markten waar de meeste afnemers van Ictivity zich bevinden, kunnen onderverdeeld worden. Dit kan Ictivity doen door geografische segmentatie. Bijvoorbeeld in; overheid, zorg, onderwijs en industrie.

10.2.1 Marktbewerkingstrategie

Segmentatie strategieën

Om de afnemers op de markt doeltreffend te bereiken, adviseer ik Ictivity gedifferentieerde marketing. Voor elk marktsegment een eigen marketingmix. Deze marketingmix kan Ictivity specifiek afstemmen op het marktsegment. Hierdoor kunnen zij haar (potentiële) relaties gericht benaderen. De diensten die Ictivity aanbiedt zijn niet totaal anders, vaak is een merkpersoonlijkheid of positionering voldoende om ze in de perceptie van de (potentiële) afnemer te laten verschillen.

10.3 Communicatiedoelgroepen

De communicatiedoelgroepen worden onderverdeeld in interne- en externe doelgroepen. Dit onderscheid wordt gemaakt omdat deze groepen op verschillende manieren te maken hebben met Ictivity en dus op verschillende wijze mee gecommuniceerd kan worden.

Doelgroepbepaling

De hoofddoelgroep van Ictivity zijn ICT-, IT, Automatisering en personeelsmanagers. Zij krijgen een budget en kunnen zelf de beslissing nemen om in zee te gaan met Ictivity. Bij andere diensten neemt de directie de beslissing. Ook richt Ictivity zich met bepaalde diensten op technicus (systeembeheerders, netwerkbeheerders etc.) zij kunnen de beslisserbevoegde namelijk beïnvloeden.

Tevens werkt Ictivity ook samen met businesspartners. Dit is ook een belangrijke doelgroep. Deze partners bestaan bijvoorbeeld uit leveranciers van soft- en hardware ontwikkelaars. Een uitgebreide omschrijving is eerder besproken.

10.3.1 Klanten

Ictivity richt zich eigenlijk niet op een primaire doelgroep. De grootste klanten komen uit de overheid, semioverheid en de zakelijke markt. Er wordt op dit moment geen onderscheid gemaakt in verschillende doelgroepen. Ictivity communiceert met één doelgroep. Elke klant en of relatie krijgt dezelfde informatie. Op dit moment hanteert Ictivity dus ongedifferentieerde marketing. De markt wordt als één geheel beschouwd. Ictivity richt zich op de markt waar vraag naar ICT-dienstverlening is. Met dergelijke strategie gaat een organisatie voornamelijk uit efficiencyoverwegingen, voorbij aan het bestaan van mogelijke marktsegmenten.³¹ De informatiebehoefte van deze verschillende markten zijn divers dat Ictivity voor de keuze staat om in te gaan op de afzonderlijke behoeftes per markt. Daarmee kan Ictivity iedereen tevreden houden.

³¹ Boek: 'Business Marketing'

10.3.2 Stakeholders

De communicatiedoelgroepen zijn dus niet expliciet benoemd. Toch communiceert Ictivity met meer partijen dan alleen de businesspartners en de markt, te weten:

- Pers
- Collega organisaties (Reovict, 4IP)
- Projectpartners
- Algemeen publiek (wordt niet echt als doelgroep gezien, een bepaalde positie in de openbaarheid is echter wel van belang).

Met deze groepen wordt vooral gecommuniceerd door persoonlijke contacten (PR). De doelgroep 'algemeen publiek' wordt vooral door persberichten bereikt.

Businesspartners

De communicatie met businesspartners is voor Ictivity belangrijk. Businesspartner communicatie kan gezien worden als rechtstreeks contact met de partners (leveranciers). Deze vorm van communicatie is tweezijdig, en dat is ook erg belangrijk om voor beide partijen een win-win situatie te kunnen creëren. Vaak wordt er gecommuniceerd op directieniveau met deze partners, maar de accountmanagers en marketingmanagers communiceren ook rechtstreeks met desbetreffende.

10.3.3 (Marketing)communicatiedoelstellingen

Het is belangrijk om te kijken waar Ictivity naartoe wil, om de (marketing)communicatiedoelstellingen te kunnen formuleren. Deze uitgangspunten zijn gevormd op basis van interne gesprekken en het onderzoek. Deze vormen een basis voor de keuzes van bepaalde (marketing)communicatiedoelstellingen.

- Ictivity wil een effectief relatiebeheer bereiken. De accountmanagers spelen een erg belangrijke rol.
- Ictivity wil een dialoog aangaan met haar huidige klanten, dus tweerichtingsverkeer bereiken in haar (marketing)communicatie.
- Ook is het belangrijk dat het beeld van de huidige klanten over Ictivity positief is. Transparantie is daarbij erg belangrijk. De klanten moeten op de hoogte zijn waar Ictivity mee bezig is en welke ontwikkelingen er zijn.
- Klanten moeten een positieve houding hebben ten opzichte van Ictivity. Dit moet zich uiten in het feit dat als de vragen hebben op ICT gebied, ze eerst bellen met Ictivity en dan een bevredigend antwoord krijgen. Klantgericht denken is hierbij noodzakelijk.
- Het werven van nieuwe klanten, hierbij is het belangrijk om doelgericht deze potentiële klanten te benaderen. Door een in te spelen op de behoeftes en passende oplossingen te bieden kan er effectief gecommuniceerd worden met deze groep. Marktsegmentatie is erg belangrijk.

Deze doelen vormen een uitgangspunt om te komen tot de (marketing)communicatiedoelstellingen. Deze kunnen onderscheid worden in bereiks-, proces- en effectdoelstellingen:

- Een bereikdoelstelling heeft te maken met de doelstelling die bereikt moeten worden via media (in dit geval is zal er keuze gemaakt moeten worden van directe, één-op-één media)
- Een procesdoelstelling heeft betrekking op het proces van de communicatiewerking, bijvoorbeeld humor en begrijpelijkheid

- Een effectdoelstelling heeft betrekking op het effect dat Ictivity wil bereiken (klantenbinding en klantenwerving).³²

10.3.4 Procesdoelstelling

De huidige klanten en de potentiële klanten moeten op een heldere en eerlijke manier informatie ontvangen, die voor hen begrijpelijk en duidelijk is. Ook moet deze informatie relevant zijn voor hun markt. Per marktsegment kan er anders gecommuniceerd worden en kan Ictivity andere oplossingen op maat bieden. De boodschap moet toegespitst worden op het niveau van de ontvanger. Huidige klanten en potentiële klanten moeten het gevoel krijgen dat de informatie die zij krijgen specifiek op hen is afgestemd.

10.3.5 Effectdoelstellingen

De volgende effectdoelstellingen kunnen onderscheiden worden in categoriebehoeften, merkbekendheid, merkkennis, merkattitude, gedragsintentie, gedrag en tevredenheid. Om uiteindelijk te komen tot een sterkere klantenbinding (relatiebeheer) en het verwerven van nieuwe klanten zijn de volgende doelstellingen onderstaand geformuleerd.

Categoriebehoeften

Bij het verwerven van nieuwe klanten is de categoriebehoefte wel belangrijk. Het is voor Ictivity belangrijk om te weten wat er in de verschillende marktsegmenten speelt. Door deze kennis kunnen zij deze klanten specifiek en doelgericht benaderen. Zo voelt de klant zich uniek en aangesproken, door dat de boodschap afgestemd is op de behoefte van deze klant.

Merkbekendheid

Merkbekendheid of te wel naamsbekendheid is ook belangrijk bij het werven van nieuwe klanten. Daarbij moeten deze klanten een positief gevoel en een positieve houding hebben ten opzichte van Ictivity. Door veel verschillende aanbieders, moet Ictivity zich onderscheiden. Hierbij is het dan ook noodzakelijk dat de klant zich aangesproken voelt en opnieuw het gevoel krijgen dat de informatie specifiek op hen is afgestemd.

Merkkennis

Merkkennis wil zeggen kennis van eigenschappen, mogelijkheden, gevolgen en voordelen van het merk. Vooral bij complexe producten en diensten is vergroting van merkkennis een belangrijk marketingcommunicatiedoelstelling. Merkkennis komt erop neer dat de betekenisstructuur rond een merk wordt verrijkt.³³ Merkkennis is een essentieel punt. Uit het onderzoek onder de bestaande klanten, is het min of meer duidelijk welke voordelen Ictivity biedt om samen te werken met hen. Het blijft toch belangrijk om aan merkkennis te werken.

- De huidige klanten moeten weten wat de voordelen inhoudt om met Ictivity samen te werken. Dit geldt ook voor potentiële klanten. Maar dit geldt ook voor de stakeholders van Ictivity. Kortom: zij moeten weten wat de meerwaarde is van Ictivity.
- De huidige klanten, potentiële klanten en de stakeholders moeten weten wat Ictivity allemaal kan bieden (Full service ICT Kennishuis).
- Alle doelgroepen moeten weten waar Ictivity voor staat.

Merkattitude

³² Boek: 'Marketingcommunicatiestrategie', Floor en Van Raaij

³³ Boek: 'Marketingcommunicatiestrategie', Floor en Van Raaij

Merkattitude is de houding ten opzichte van het merk en in het bijzonder de voorkeur voor het merk (namelijke Ictivity). Merkattitude wordt vaak gekoppeld aan merkkennis. Tegelijk met het veranderen van de merkkennis wordt ook de attitude veranderd. De informatie wordt zodanig gepresenteerd dat er tevens een gunstige indruk van het merk ontstaat.³⁴ Naast merkkennis richt marketingcommunicatie van Ictivity zich dus op het ontwikkelen van een positieve houding en voorkeur. Klantbetrokkenheid is een belangrijk punt. Uit onderzoek onder de huidige klanten blijkt dat ongeveer de helft van de klanten zich betrokken voelt. Voor Ictivity is betrokkenheid en een positieve houding van groot belang.

Doelstellingen:

- Alle (marketing)communicatiedoelgroepen moeten Ictivity zien als de 'onafhankelijke ICT-dienstverlener' die full service biedt door alle kennis in huis te hebben.
- De (marketing)communicatiedoelgroep moet het gevoel hebben om in zee te gaan met Ictivity.
- Alle doelgroepen moeten een positieve houding ontwikkelen ten opzichte van Ictivity als Full service ICT Kennishuis en die taken die Ictivity uitvoert.

Gedrag

Gedragsbehoud is een (gedrags)doelstelling. Het gaat er dan ook om potentiële klanten over te halen om in zee te gaan met Ictivity en het gaat erom om het bestaande gedrag van de huidige klanten vast te houden en te versterken. Ook voor de bestaande klanten is het goed herinnerd te worden aan de voordelen.³⁵ Juist daarom is het zo belangrijk om huidige klanten te informeren en te motiveren. Natuurlijk is het ook belangrijk om potentiële klanten te informeren over ontwikkelingen die voor hen relevant zijn. De juiste toon en de juiste informatie dragen ertoe bij dat het gedrag positief wordt beïnvloed.

Doelstellingen (gericht op gedragsbehoud van de huidige klanten en gedragsbeïnvloeding van potentiële klanten):

- Het is voor huidige- en potentiële klanten belangrijk te weten waarvoor zij terecht kunnen bij Ictivity, als zij een probleem hebben moeten zij eerst Ictivity raadplegen.
- Op basis van kennis over Ictivity en een positieve houding moeten zowel huidige klanten als potentiële klanten het gevoel hebben dat Ictivity meerwaarde biedt.

Tevredenheid

Tevredenheid is een doelstelling na de transactie en is vooral een retentiedoelstelling (nazorg en gedragsbehoud). Uit het onderzoek onder de bestaande klanten zijn de meeste klanten tevreden over de geleverde projecten en het waarmaken van de verwachtingen. Bij relatiebeheer wat erg belangrijk voor Ictivity is, is de nazorg erg belangrijk. De doelstelling 'tevredenheid' met kennis- en attitude-elementen is noodzakelijk en blijft daarom ook belangrijk. Doelstelling:

- Door de kennis en houding ten opzichte van Ictivity, moet de tevredenheid onder de bestaande klanten over de kwaliteit van de geleverde projecten continue blijven.

10.3.6 Relatiedoelstellingen

Als aanvulling op de bovenstaande effectdoelstellingen zijn er enkele typische relatiedoelstellingen die van groot belang zijn te formuleren. Namelijk:

- Kennis en beleving: kennis van de betekenis en waarden van de diensten van Ictivity, het merk Ictivity en de organisatie Ictivity.

³⁴ Boek: 'Marketingcommunicatiestrategie', Floor en Van Raaij

³⁵ Boek: 'Marketingcommunicatiestrategie', Floor en Van Raaij

- Trouw als attitude: het gevoel een goede relatie te hebben met Ictivity en een goede dienst van Ictivity te gebruiken
- Trouw als gedrag: tot uiting komend in gedragsbehoudend en herhalingsgedrag: het blijven verlengen van opdrachten voor Ictivity.

10.3.7 Niet-kwantificeren

Het kwantificeren van (marketing)communicatiedoelstellingen biedt grote voordelen. Als de doelstellingen meetbaar zijn, kan men vaststellen of de doelstellingen zijn bereikt. Ondanks de voordelen is het lastige om deze doelstellingen niet te kwantificeren. In de toekomst zal dit echter wel moeten gebeuren. Kwantificering is alleen verantwoord bij een gedegen nulmeting en de mogelijkheid om vervolgonderzoek te doen. Het meten van attitudes is moeilijk. Het gaat vaak om kleine verschuivingen en er zijn grote steekproeven nodig om deze op te sporen. Dit brengt hoge kosten met zich mee.

10.3.8 Hoofddoelstelling

Het is kort gezegd zaak om bestaande klanten te binden aan Ictivity en het verwerven van nieuwe klanten. Primair moet daarom energie besteed worden aan de kennis- en houdingdoelstellingen. Het is vooral belangrijk om zowel huidige klanten als potentiële klanten op de juiste manier te informeren, zodat zij weten waar zij aan toe zijn en een positieve houding ontwikkelen.

De bestaande klanten en potentiële klanten moeten weten wat Ictivity doet, wat haar ICT-dienstverlening inhoudt en wat voor hen kan betekenen. Ook moeten zij op de hoogte zijn van de kernwaarden die Ictivity nastreeft en of zij deze ook kunnen waarmaken. Op basis hiervan kunnen zij positief tegenover Ictivity staan als organisatie en als 'Full service ICT Kennishuis'.

11 Positionering- en boodschapstrategie

Om vertrouwen in een binding met de organisatie met de bestaande klanten te kunnen realiseren, is het van essentieel belang dat er naar buiten toe een duidelijk beeld ontstaat over Ictivity. Dit geldt zowel voor de bestaande klanten, potentiële klanten en stakeholders. Positioneren is het zoeken naar een plaats in de markt tussen concurrenten, zodat de organisatie zich onderscheidt in de hoofden van de doelgroepen ten opzichte van de concurrentie.³⁶ In dit geval is het positioneringen ten opzichte van de concurrent belangrijk, maar ook het kiezen van een positie in de markt.

11.1 Positionering

Positionering heeft als doel met het merk een plaats te krijgen in het hoofd van de doelgroep. Het gaat dus primair om percepties. Het uiteindelijke resultaat (het gerealiseerde beeld) is het merkimago. Centraal bij positioneren staat het selecteren van die waarden (eigenschappen, gevolgen en eindwaarden) die de doelgroepen belangrijk vindt en waar de organisatie of merk sterk in is. Positioneren bestaat uit een informatiele component (nadruk ligt op communiceren van een concreet voordeel van het gebruiken van een merk, of van het samenwerken van een organisatie) en een transformationeel component (nadruk op communiceren van waarden, eventueel gekoppeld aan product- of dienstvoordelen). In dit geval komen beide componenten voor. Er is dus sprake van een tweezijdige positionering: de dienstvoordelen worden zowel met een functionele eigenschappen als met de waarden van de afnemer verbonden.³⁷

11.1.1 Onderscheidende benefits

Deze 'benefits' of voordelen zijn van belang voor het kiezen van een positionering. Uit het onderzoek onder de bestaande klanten, uit de medewerkers en uit de SWOT-analyse blijkt dat de volgende onderscheidende benefits een rol kunnen spelen, of wel omdat dit voor Ictivity sterke punten zijn, of wel wat zowel de medewerkers als de bestaande klanten belangrijk vinden:

- Ictivity biedt 'ICT as a Service'
- Sterke onderlinge synergie in werkmaatschappijen en ECO systeem aan Partners
- Zelfstandige ondernemingen met eigen focus, specialisatie en P&L, maar wel meer met een eenduidige strategie en teamplay naar buiten.
- De vertrouwenspartner voor bestaande klanten voor alles wat met ICT te maken heeft
- Onafhankelijkheid (voor een optimale kennisvoorsprong)
- De vreemde eend in de bijt (visueel vormgegeven, opvallende huisstijl)
- Kennisniveau
- Kwaliteit
- Bedrijfscultuur
- Dynamisch (t.a.v. de markt)
- Flexibel (intern)

³⁶ Boek: 'Marketingcommunicatiestrategie', Floor en Van Raaij

³⁷ Boek: 'Strategische marketing planning', Alsem

- Brede portfolio binnen de groep
- Klantgericht
- Oplossingsgericht
- Gedrevenheid
- Full Service ICT partner

11.1.2 Positioneringstatement

Het volgende positioneringstatement geeft weer hoe Ictivity over wil komen bij haar doelgroepen:

Ictivity wil voor haar relaties de onafhankelijke full service ICT partner zijn. Achter de portaal van Ictivity Holding schuilt een organisatie van onderling nauw verweven werkmaatschappijen en strategische partnerships. Ictivity is een vertrouwenspartner die meedenkt vanuit de functionaliteit met als doel de technologie in te zetten waarmee de partner diens doelstellingen realiseert. Een organisatie met een prettige werksfeer waarin gedrevenheid en motivatie combineren met Innovatie en pragmatische insteek. De hechte teaming van leverancier en afnemer geeft invulling aan de term “ICT as a Service”.

11.2 Merkidentiteit

Positionering is een nuttig concept. Het brengt herinneringen dat een product van zichzelf niets is, tenzij het duidelijk gepositioneerd is in de belevingswereld van het publiek. Wat kan het begrip ‘identiteit’ nog toevoegen aan wat het begrip positionering als biedt? Positionering houdt geen rekening met alle mogelijkheden van het merk en verstikt daardoor aan de rijke betekenis ervan. Merkidentiteit levert het raamwerk voor een totale merksamenhang. De merkidentiteit stelt in staat om positioneringgrenzen van het merk te bepalen, zijn uitdrukkingsmiddelen te kiezen, zijn individualiteit en bestendigheid te handhaven. De eigenlijke betekenis van een merk laat zich het beste bepalen op grond van indicaties van zijn identiteit: de eigenschappen die het door de tijd heen tot iets unieks maken.³⁸

Een merk is een teken dat in staat is de waren of diensten van een onderneming te onderscheiden en dat in materiële dan wel immateriële zin een betekenis kan hebben voor afnemers.³⁹ Een merk kan een vertrouwensband met de klant opbouwen.⁴⁰ Juist om deze reden is het voor Ictivity van belang om meer te denken in termen van ‘Ictivity als merk’. Dit besef is nog niet aanwezig.

Merkidentiteit is, in tegenstelling tot imago aan de kant van de zender. De taak van de zender is de betekenis, bedoeling in roeping van het merk te specificeren. In termen van merkmanagement gaat identiteit noodzakelijkerwijs vooraf een imago. Wie een beeld wil oproepen in de belevingswereld van het publiek, moet eerst nauwkeurig nagaan wat er moeten worden uitgebeeld.

³⁸ Boek: ‘Strategisch merkenmanagement’, Kapferer

³⁹ Boek: ‘Merkenmanagement’, Riezebos

⁴⁰ Boek: ‘Grondslagen van de marketing’, Verhage

11.2.1 Identiteitsprisma

Facetten van merkidentiteit zijn: fysiek, persoonlijkheid, cultuur, relatie, reflectie en zelfbeeld. Deze worden gecombineerd in het identiteitsprisma van Kapferer. De facetten worden hieronder toegelicht:

Fysiek

Een merk heeft om te beginnen een fysiek: een combinatie van onafhankelijke kenmerken die prominent zijn (makkelijk voor de geest komen wanneer het merk genoemd wordt) of een sluimerend karakter hebben (maar toch te onderscheiden).

Persoonlijkheid

Een merk heeft een persoonlijkheid. Het verwerft een karakter. Als we, zoals vaak gebeurt, een merk met een persoon identificeren, vormen we ons geleidelijk een beeld van die persoon op grond van de manier waarop hij/zij over producten of diensten spreekt.

Cultuur

Een merk heeft zijn eigen cultuur waarvan elk product is afgeleid. Het culturele facet houdt verband met de basisdisciplines waaraan het merk in zijn uiterlijke manifestaties (producten en communicatie) is onderworpen. De culturele associaties die we met een merk hebben, zijn verbonden met zijn land van oorsprong.

Relatie

Een merk is een relatie. Merken geven vaak gelegenheid voor een immateriële uitwisseling tussen personen. Dit geldt met name voor merken in de dienstensector.

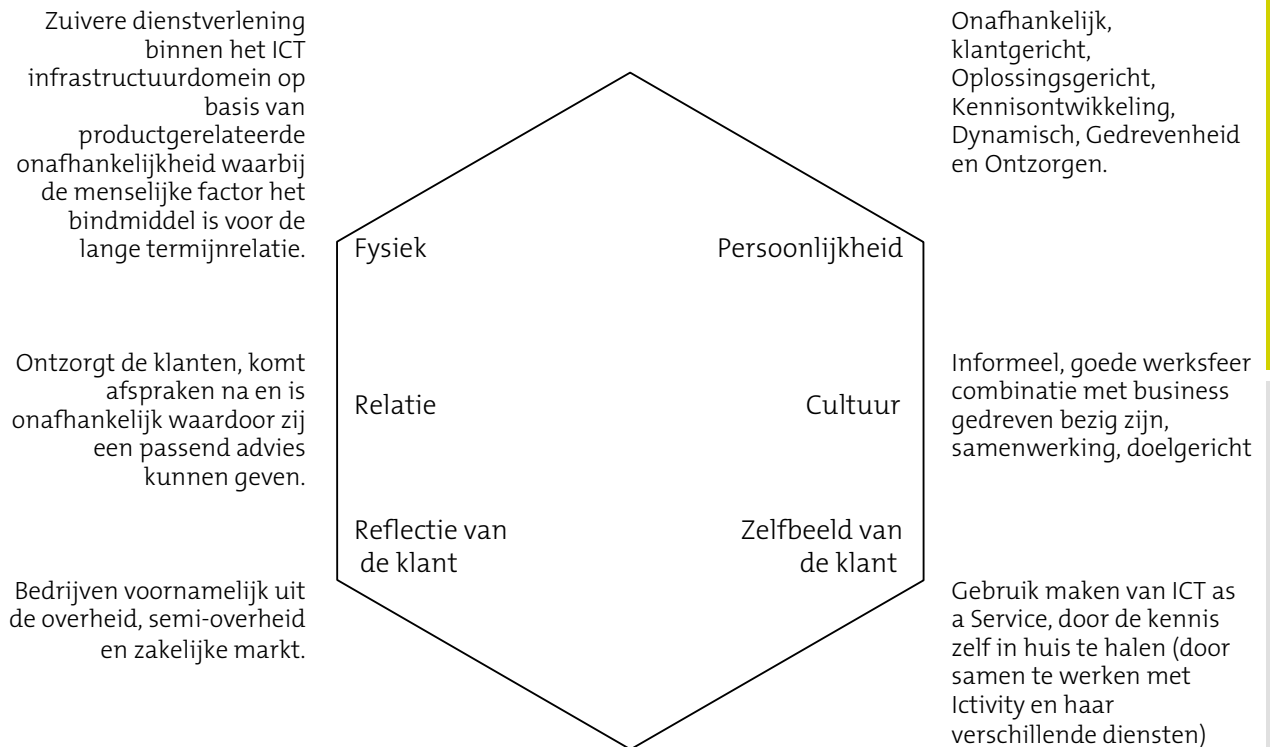
Reflectie

Een merk reflecteert het imago van een klant. Reflectie en de doelgroep van een merk worden vaak verward. De reflectie van het merk valt niet per se samen met de doelgroep, maar is het beeld van die doelgroep dat het merk aan het publiek presenteert. Het is een vorm van identificatie.

Zelfbeeld

Als reflectie die naar buiten gekeerde spiegel van de doelgroep is, dan is het zelfbeeld de spiegel die de doelgroep zichzelf voorhoudt.

Voor Ictivity kan het identiteitsprisma er als volgt uitzien (op basis van de onderzoeken en de SWOT-analyse in deel 1):



Figuur 5: Identiteitsprisma van Kapferer voor Ictivity

Aan de prismastructuur ligt één basisidee ten grondslag: dat het merk een stem heeft. Een merk bestaat alleen als het communiceert. Het identiteitsprisma stelt ons in staat het merk in detail op zijn sterke en zwakke punten te onderzoeken.⁴¹

Lang gevestigde merken die de trouw van de consument hebben verkregen en deel zijn gaan uitmaken van de marktstructuur, zijn bijzonder waardevol. De opbouw van deze merktrouw steunt sterk op marketingcommunicatie en een strakke marketingdiscipline die ervoor zorgen dat aan de verwachtingen van de afnemer voldaan wordt.⁴² Om Ictivity als sterk merk neer te zetten, is het belangrijk dat ondanks Ictivity een organisatie is en zich typeert als Endorsed organisatie, zich als een geheel communiceert. Qua symboliek, vormgeving en de transparante over de inhoud. Dit schept duidelijkheid en herkenbaarheid naar buiten toe.

11.3 Beïnvloedingstechnieken

Uit het onderzoek is gebleken dat de volgende belangrijkste motivatie voor bestaande klanten om in zee te gaan met Ictivity was 'de kennis, onafhankelijkheid en klantgerichtheid kan

⁴¹ Boek: 'Strategisch merkmanagement', Kapferer

⁴² Boek: 'Marketingcommunicatiestrategie', Floor en Van Raaij

Ictivity hun ICT-infrastructuur vraagstukken op te lossen'. De boodschap die naar buiten wordt gebracht moet hier dan ook op gericht zijn.

De onderstaande aankoopmotivaties spelen een belangrijke rol:

- Negatieve aankoopmotivatie
- Hoge betrokkenheid
- Cognitieve elementen
- Informatie producten en of diensten

Hoge betrokkenheid wil zeggen dat de doelgroep actief informatie verwerkt:

- Primair via relevante en acceptabele argumenten
- Secundair via gevoel

In plaats van hoge betrokkenheid, is het beter om in deze situatie te spreken van duurzame betrokkenheid. Deze is blijvend. Als een consument gedurende een lange periode tijd besteedt aan het nadenken of lezen over een bepaalde productcategorie, kan er gesproken worden van duurzame involvement. Consumenten met duurzame betrokkenheid lezen vaak special interest magazines of vakbladen. Door de professionele interesse kan duurzame betrokkenheid bij een productcategorie voorkomen.

Een negatieve aankoopmotivatie kent de volgende aandachtspunten:

- Informatie communicatie gericht op 'thinking respons'
- Rationele productvoordelen
- Koppel merk aan probleemgevoel

Rossiter & Percy combineren variabelen betrokkenheid en soort motivatie in een matrix tot vier situaties en geven per situatie richtlijnen voor effectieve communicatie:

	Negatieve motivatie	Positieve motivatie
Lage betrokkenheid	Probleem - > oplossing approach Concentratie op één benefit	Consumentenbeleving transformationeel
Hoge betrokkenheid	Informeren en argumenten. Voorzichtig met overdrijven. Irritatie voorkomen	Consumentenbeleving transformeren. Informatie om te rationaliseren.

Figuur 6: Combinatiematrix betrokkenheid versus motivatie

Op basis van een negatieve motivatie en hoge betrokkenheid zien we dat in de communicatie de nadruk moet liggen op informeren en argumenteren. Als er gekeken wordt naar de behoeftehiërarchie van Maslow op basis van het onderzoek, blijkt dat de bestaande klanten behoefte hebben aan zekerheid. Vooral op ICT gebied, als er iets mis gaat moeten ze Ictivity vertrouwen, hierdoor moet Ictivity zekerheid bieden.

De boodschap in de communicatie moet hier ook rekening mee houden. Vanwege negatieve motivatie moet in de boodschap de nadruk liggen op het probleemoplossend vermogen en dus een voordeel voor de doelgroep.

Het Elaboration Likelihood Model (ELM-model) kent twee hoofdroutes waarom mensen informatie verwerken. En dus ook twee manieren waarop mensen beïnvloed kunnen worden, centrale route (hoge betrokkenheid) en de perifere route (lage betrokkenheid).⁴³ De informatie wordt in dit geval uitgebreid verwerkt. Daarom kan beïnvloeden verlopen via de centrale route. De media die worden gekozen, moeten expliciet te maken welke meer waarde Ictivity haar

⁴³ Boek: 'Consumentengedrag', Poiesz

bestaande klanten, potentiële klanten en stakeholders te bieden heeft in zowel de collectieve sfeer als op individueel niveau en vooral in de unieke combinatie van beide.

11.4 Boodschapstrategie

De boodschap volgt op de positionering. Op basis van bovenstaande kan er geconcludeerd worden dat de boodschap vooral informatieve moet zijn, waarbij de nadruk ligt op 'probleemoplossing' en het voordeel voor haar doelgroepen. Daarbij moet de boodschap aansluiten bij de beleving van de bestaande klanten en medewerkers. Onafhankelijkheid, kennishuis en ICT as a Service zullen hierin moeten worden benadrukt. Het is belangrijk dat de boodschap herkenbaar is voor de bestaande klanten, potentiële klanten, medewerkers en stakeholders en dat de boodschap eenduidig is en steeds terugkeert.

Afhankelijk van de ontwikkelingen en issues in de verschillende markten, zullen de boodschappen specifiek afgestemd moeten worden. Zodat de klant zich uniek voelt alsof de boodschap specifiek op hen afgestemd is.

Per marktsegment kunnen verschillende slogans gehanteerd worden, gericht op deze markt hierdoor kan Ictivity het vertrouwen versterken.

Het is belangrijk dat de marketingcommunicatie adequate, professioneel, actief en open is.

11.4.1 Boodschap per marktsegment

Om duidelijkheid te creëren bij de doelmarkten van Ictivity, is het belangrijk dat de specialistische markten van Ictivity in beeld gebracht worden. Doordat Ictivity haar doelmarkten segmenteert kan Ictivity efficiënter haar (marketing)communicatie toepassen

Overheid

Transparantie, efficiëntie, doelmatigheid: het zijn kernbegrippen voor een moderne overheid. De diensten van Ictivity primaire proces optimaal ondersteunen, de medewerkers een prettig en gezond werkklimaat bieden, ze moeten toegankelijk zijn en toch afdoende beveiligd. Ook aan de ICT- en communicatievoorzieningen moeten uit het oogpunt van bescherming van de privacy hoge eisen worden gesteld. Uitgekiende installatie- en onderhoud zorgen ervoor dat technologische oplossingen altijd werken en dat het primaire proces ongestoord verloopt. Vanuit die visie realiseert Ictivity ICT infrastructuuroplossingen voor de meest uiteenlopende opdrachtgevers binnen de overheid.

Zorg

Technologie wordt steeds belangrijker in de zorgsector. De exploitatiekosten moeten omlaag, de beheersbaarheid beter, het onderhoud professioneler. Het toenemend belang van ICT in de zorg wordt steeds belangrijker. Al deze technologische oplossingen moeten naadloos aansluiten op het primaire zorgproces. Veelal zijn deze zaken momenteel geheel of gedeeltelijk uitbesteed aan derden en ontbreekt de interactie of integratie. Bovendien vind je op alle niveaus in de zorg technologische vernieuwingen.

Ictivity zou eigenlijk een aanspreek punt moeten bieden, voor complete ICT infrastructuuroplossingen in de zorg.

Onderwijs

Onderwijsinstellingen hebben de taak jongeren én ouderen zo op te leiden dat ze optimaal kunnen functioneren in de samenleving. Ze doen dat in een dynamische omgeving. Het digitale tijdperk heeft compleet nieuwe wegen van informatieoverdracht geopend: van schoolbord naar smart board, van klaslokaal naar virtuele leerweg.

Eén ding blijft hetzelfde: aan de kwaliteit van het onderwijs mag nooit getornd worden. Goed onderwijs vraagt om goede gebouwen, waarin de technologische oplossingen perfect functioneren. Ictivity zorgt ervoor dat het onderwijsproces soepel zal verlopen. Zo levert Ictivity een bijdrage aan beter onderwijs.

Industrie

De ontwikkelingen in de industriemarkt volgen elkaar in rap tempo op. Voor Ictivity is het uitdaging om hierbij integrale technologische oplossingen te bieden die duurzaam, veilig én efficiënt zijn. Ictivity biedt maatwerk voor de grote diversiteit aan markten en vakgebieden.

11.4.2 Propositie

De propositie geeft in één zin weer aan de doelgroep(en) waar Ictivity voor staat. Deze zin kan verschillend zijn voor de verschillende marktsegmenten, zit kan in een slogan geformuleerd worden. Er zal één algemene zin geformuleerd moeten worden die voor de gehele organisatie geldt. 'Onafhankelijkheid, Kennisgericht, Oplossingsgericht en Klantgericht' zijn belangrijke waarden die uit het onderzoek naar voren zijn gekomen. Ook Full service ICT partner zal in de centrale propositie benadrukt moeten worden.

11.4.3 Tone-of-voice

De nadruk in alle boodschappen voor de klanten moet liggen op de volgende elementen:

- Persoonlijk
- Zorgvuldig
- Onafhankelijk

Deze tone-of-voice is van belang om tweerichtingsverkeer mogelijk te maken. Nu is de toon vaak zendergericht. De tone-of-voice moet zodanig doelgroepgericht zijn dat de klanten en potentiële klanten zich aangesproken voelen en vertrouwen hebben in Ictivity.

12 mARKETINGCOMMUNICATIEMIX

Alle marketingcommunicatie-instrumenten waarmee een onderneming keuzegedrag van de (potentiële) afnemers positief probeert te beïnvloeden, vormen samen de marketingcommunicatiemix.⁴⁴ De instrumenten moeten zo op elkaar afgestemd worden dat er een synergetisch effect wordt bereikt: het totale effect moet groter zijn dan het effect van alle inspanningen afzonderlijk. Een voorwaarde is dan wel dat alle marketingcommunicatie-instrumenten en media exact dezelfde merkpersoonlijkheid uitstralen. Dan alleen kan er gesproken worden van het versterken van de relatie tussen consument en merk.⁴⁵

In dit hoofdstuk wordt toegelicht hoe de marketingcommunicatie-instrumenten ingezet kunnen worden en tot welke doelstellingen deze bijdrage. De media staan grotendeels al vast, maar worden kritisch bekeken. Ook wordt ingevuld welk soort informatie erin moeten worden opgenomen en welke doelgroep en doelstellingen ermee worden bereikt.

Zoals eerder aan gegeven is bij relatiebeheer in dialoog gaan met relaties van groot belang. Aan deze vier criteria moet marketingcommunicatie voldoen voordat er sprake is van een dialoog:

- Alle betrokken partijen moeten in staat zijn, om aan de dialoog deel te nemen
- Alle betrokken partijen moeten wensen om aan een dialoog deel te nemen, deze moeten interessant zijn zowel voor de afnemer als de aanbieder
- Dialogen kunnen door geen van de betrokkenen worden beheerst. Bij een open dialoog kan de aanbieder het gesprek wel sturen, maar verder wordt de inhoud evenzeer bepaald door de klant
- Deelnemers zullen, als zij meedoen aan een echt dialoog, hun gedrag, attitude, toekomstige gedachten en acties wijzigen. Dit geldt voor de aanbieder als afnemer.

Worden deze criteria in acht genomen, alsmede de doelstellingen die met de verschillende instrumenten bereikt kunnen worden⁴⁶, de volgende drie marketingcommunicatie-instrumenten zijn het meest geschikt om deze te realiseren: PR en voorlichting, Direct-marketingcommunicatie en Persoonlijk Verkoop. Deze drie instrumenten passen binnen het kader 'relatiemanagement' en zijn gericht op het realiseren van een duurzame relatie met de bestaande relaties en het bereiken van tevreden en loyale klanten op de ladder van klantenloyaliteit. Ze zijn het meest geschikt voor de algemene strategie (marktsegmentatie), hier is het beste om de (marketing)communicatie zoveel mogelijk op een persoonlijke manier, één-op-één moet plaatsvinden. Bovendien moeten de instrumenten elkaar aanvullen om een synergetisch effect te realiseren. Ook is het belangrijk dat de instrumenten worden ingezet om de relaties te informeren en argumenteren. Om nieuwe klanten te werven zijn, reclame, sponsoring, promotie, beurzen en seminars goed geschikt. Hier komen hoge kosten bij kijken en kunnen budgettaire redenen deze keuzes belemmeren. De gekozen instrumenten worden in de volgende paragrafen verder toegelicht.

⁴⁴ Boek: 'Effectiviteit in Communicatiemanagement', Damoiseaux en Van Ruler

⁴⁵ Boek: 'Marketingcommunicatiestrategie', Floor en Van Raaij

⁴⁶ Boek: 'Marketingcommunicatiestrategie', Floor en Van Raaij

12.1 PR en Voorlichting

PR (Public Relations)

De kortste definitie van Public Relations is 'Be good and tell it'.⁴⁷ PR is het stelselmatig bevorderen van wederzijds begrip tussen een organisatie en haar publieksgroepen. Hoe deze groepen over een organisatie denken, kan grote invloed hebben op het succes van de organisatie. Een goed PR beleid is dan ook een noodzaak voor iedere commerciële- en niet-commerciële organisatie.

Voorlichting

Voorlichting is te omschrijven als een opzettelijke en systematische inspanning, om op het gebied van kennis en inzicht een doelgroep zodanig van dienst te zijn, dat deze instaat is zo zelfstandig en bewust mogelijk en zoveel mogelijk volgens het eigen belang ten aanzien van een concreet geval een beslissing kan nemen. Het belang van de doelgroep staat hier voorop. Verder is het uitgangspunt dat kennis en inzicht bij de doelgroep lieden tot betere beslissingen en meningsvorming. Voorlichting heeft meestal geen commerciële- maar een algemeen maatschappelijke doelstelling. Voorlichten kan gezien worden als een soort proces van sociale communicatie, waarin de informatieverstrekking een socialiserende rol heeft.⁴⁸

Het verschil tussen PR en voorlichting is vooral dat bij voorlichting in eerste instantie de belangen van de ontvanger of doelgroep worden gediend, bij PR staan de belangen van de zender centraal.

Een goede onderlinge relatie tussen organisatie en haar publieksgroepen is uiteraard alleen mogelijk bij tweerichtingsverkeer in de communicatie. PR en voorlichting is geschikt om de kennis- attitude- en de tevredenheidsdoelstellingen te realiseren. Typische PR en voorlichtingsmedia voor extern gebruik zijn kranten, tijdschriften, radio en tv, jaarverslagen, internet, brochures, correspondentie en vergaderingen. Enkele vormen van deze media zijn ook in te zetten om naamsbekendheid te vergroten en te ondersteunen aan het werven van nieuwe klanten.

12.1.1 Perscommunicatie (free publicity)

Van een nu nog relatief reactief persbeleid, moet Ictivity naar een proactieve houding richting de pers. Ictivity is hier al mee bezig maar in de toekomst kan hier nog meer aandacht aan besteed worden. Alles wat ook maar nieuwswaarde kan hebben, moet naar buiten worden gebracht. Het is hierbij dus van belang dat er duidelijke afspraken worden gemaakt, over de communicatie hiervan, dit zal in een persbeleid expliciet geformuleerd moeten worden door de afdeling marketing. Deze afdeling is ook het eerste aanspreekpunt.

Een organisatie die nieuwswaardig is voor de media, wordt ook afhankelijk van de media. Het publiek ontleent het beeld dat het heeft van zo'n organisatie immers voor een deel aan de media. Er zal enerzijds de aangeboden informatie in kaart gebracht moeten worden en anderzijds de reacties, deze zullen geregistreerd moeten worden. Behalve van de voorkennis van het publiek hangt de kans dat informatie blijft hangen ook af, van de intensiteit van het nieuws.⁴⁹

⁴⁷ Boek: 'Public Relations', Olsthoorn

⁴⁸ Boek: 'Effectiviteit in Communicatiemanagement', Damoiseaux en Van Ruler

⁴⁹ Boek: 'Effectiviteit in Communicatiemanagement', Damoiseaux en Van Ruler

Hoewel Ictivity de afgelopen periode regelmatig in de media (sites) te vinden was, moet Ictivity toch meer de pers benaderen. Van publiciteit moet veel meer gebruik worden gemaakt. Uit het onderzoek onder de bestaande klanten, blijkt een zeer klein aantal klanten (14,3 %) informatie over Ictivity te ontvangen via de pers (persberichten op websites). Via advertenties ook slechts 14,3 %. Het nieuws wat nu wordt ontwikkeld gaat vaak over, nieuwe ontwikkelingen en trends, standpunten, toekomstige projecten maar meestal over geslaagde projecten. Dit zullen ze moeten blijven doen, positieve ontwikkelingen en succesverhalen zijn belangrijk en bevatten nieuwswaarde, ook kunnen zij andere inspireren en leiden tot vertrouwen onder de bestaande relaties maar ook nieuwe klanten. Als er echter negatief nieuws is, is het als organisatie verstandig om dit zelf naar buiten te communiceren om de geloofwaardigheid te versterken. Profileren bij persberichten staat centraal en het aanwezig zijn. Dit is van groot belang voor Ictivity, zo kunnen zij laten zien dat zij bezig zijn en actief zijn met de nieuwste ontwikkelingen en het toepassen daarvan. Dit kan een positieve houding opleveren bij bestaande klanten en stakeholders maar ook bij potentiële klanten en relaties.

De persberichten kunnen het beste gestuurd worden naar Regio- en Landelijke dagbladen, maar ook vakbladen komen voor bepaalde berichten zeker in aanmerking (Automatiseringsgids en Computable maar ook managementbladen). Radio en tv zijn minder geschikte media voor persberichten van Ictivity.

Dit actieve persbeleid kan ertoe bijdrage dat de bestaande klanten, stakeholders en potentiële klanten beter op de hoogte zijn van de resultaten die behaald worden.

12.1.2 Schriftelijke media

Ictivity hanteert op dit moment verschillende schriftelijke instrumenten. In de toekomst zullen een aantal instrumenten gewijzigd worden en er zullen nieuwe instrumenten ingezet moeten worden. Dit zal gecoördineerd worden door de afdeling marketing. Zo kan er alleen een consistente stijl ontwikkeld worden in de communicatiemiddelen.

Jaarverslag

Jaarverslagen worden niet gemaakt door Ictivity. In de toekomst zal Ictivity jaarverslagen moeten gaan formuleren en publiceren. De doelgroepen kunnen aan de hand van dit verslag zien hoe de ICT sector in beweging is en hoe Ictivity dit toepast. De stijl (vormgeving, kleur gebruik, tone of voice) zal helder moeten zijn. In het jaarverslag zullen zowel informationele als transformationele informatie geformuleerd worden.

Corporate brochure

Op dit moment maakt Ictivity gebruik van een corporate 'boekje' de kernwaarden van Ictivity worden hier op een frisse manier gepresenteerd. De kerntaken en projecten zijn hier niet in opgenomen. Ook deze elementen zullen in de toekomst geformuleerd moeten worden in de corporate brochure.

Folders (per marktsegment)

De huidige diensten worden nu gecommuniceerd aan de hand van algemene flyers. Zoals eerder beschreven, zal Ictivity per 'specialisatie'(marktsegment) een folder moeten ontwikkelen met daarbij bijpassende diensten en succesprojecten. Alsof de informatie specifiek voor deze klant geschreven is. In de folders zullen eerst de kernwaarden van Ictivity kort omschreven worden, waarna het specifiek onderwerp kan worden overgegaan. Het spreekt voor zich dat ook deze folders in de huisstijl zullen moeten worden gemaakt.

Whitepapers

Whitepapers zijn te downloaden op de website en bevatten informatie over nieuwe ontwikkelingen en hierop de visie van Ictivity. De afdeling marketing stelt dit samen aan de hand van input van adviseurs. De huisstijl komt hier ook terug. Het is belangrijk dat de whitepapers opnieuw worden bekeken, niet alle informatie is relevant en lezers zijn snel afgeleid van de tekst. Het is zaak om deze white papers in de juiste toon en doelgroepgericht geschreven gaan worden.

12.2 Direct-marketingcommunicatie

Direct marketing kan worden gedefinieerd als een vorm van marketing die gericht is op het verkrijgen en onderhouden van een structurele, directe relatie tussen een aanbieder en afnemer. Het opbouwen en versterken van de relatie tussen merk en zijn (potentiële) klanten is de belangrijkste doelstelling. Via Direct-marketingcommunicatie gaat een merk een dialoog aan met klanten.⁵⁰ DM-communicatie is met name geschikt om effectdoelstellingen merkkennis en merkattitude positief te beïnvloeden om tot te komen tot gedragsbehoud en tevredenheid. Maar ook om nieuwe klanten te werven. Daarom is dit een belangrijk middel voor Ictivity, zowel om klanten te binden maar ook om potentiële klanten te werven. Via DM-communicatie kan een gerichte, rechtstreekse en depersonaliseerde benadering van de doelgroep voor relatief lage kosten worden bereikt.

Bij DM-communicatie bestaat er min of meer tweezijdige communicatie. In deze dialoog bouwt men aan een relatie. Zo kunnen bestaande klanten een voorkeur voor trouw aan het merk vertonen. De meeste media die op dit moment worden ingezet om te communiceren met (potentiële) klanten vallen onder DM-communicatie zoals: E-mailingen, postmailingen, nieuwsbrieven en internet.

Door de nieuwe spam-wetgeving is het verboden om ongevraagd informatie te versturen. Relaties en geïnteresseerde moeten via de website een inschrijf formulier invullen en vervolgens akkoord geven.

12.2.1 E-mailingen en postmailingen

Ictivity maakt veel gebruik van mailings. Een groot voordeel van een mailing is dat de mogelijkheden onbeperkt zijn. Zo is de ontvanger bekend, Ictivity weet aan wie zij de direct mailing verstuurd. Hierbij is het erg belangrijk dat de correcte gegevens van deze relaties worden opgeslagen in een database. Omdat de ontvanger bekend is, is het mogelijk om een persoonlijke boodschap te formuleren. Zo voelt de ontvanger zich aangesproken en met een persoonlijke boodschap kan er volledig ingesprongen worden op de behoefte.

Tevens zijn mailingacties perfect te meten, dit wordt Ictivity op dit moment niet gedaan. Het is noodzakelijk om de resultaten te meten.

Een eenvoudige manier van een mailing die Ictivity vaak inzet is een brief op brief papier, met daarbij een kleine gadget (postmailing) de opening van de mailing wordt hiermee vergroot. Vaak worden er ook folders of extra informatie mee verzonden.

Na een E-mail of postmail actie is de nazorg belangrijk.

⁵⁰ Boek: 'Marketingcommunicatiestrategie', Floor en Van Raaij

Door mailingen te gaan segmenteren per markt, kan Ictivity specifiek communiceren met haar doelgroep. In elke markt spelen andere ontwikkelingen, issues en kunnen specifieke diensten door Ictivity toegepast worden. Het is noodzakelijk dat Ictivity doormiddel van deze vorm van DM-communicatie gericht en specifiek gaat communiceren. Zo zal de ontvanger zich persoonlijk aangesproken voelen en heeft het toegevoegde waarde voor hen.

12.2.2 Digitale nieuwsbrieven

De digitale nieuwsbrief bestaat uit korte, krachtige berichten, gebaseerd op de laatste nieuwsfeiten. De berichtgeving wordt gedaan vanuit de afdeling marketing. Zij krijgt input van verschillende afdelingen. Aanvullend hierop wordt er een doorklikmogelijkheid geboden naar specifieke informatie. Op dit moment is er geen vast patroon waarop nieuwsbrieven verstuurd worden.

Ook in deze vorm van DM-communicatie zal er specifiek per sector gecommuniceerd gaan worden. De informatie zal markt afhankelijk gecommuniceerd gaan worden met een passende persoonlijke boodschap.

12.2.3 Internet (website)

De internetsite zal toegankelijker en overzichtelijker worden. Ook zullen de specialisaties (marktsegmenten) gecommuniceerd gaan worden. Zo kunnen bezoekers gericht opzoek gaan naar informatie die voor hen relevant is. Op dit moment is de site actueel maar bevat erg veel informatie, waardoor het minder overzichtelijk is. De site wordt redelijk goed bezocht, ook deze vorm van DM-communicatie zal meetbaar gemaakt moeten worden. Op dit moment worden het aantal bezoekers geregistreerd, maar er zouden meer gegevens verzameld en achterhaald kunnen worden.

Het voordeel van internet: snelheid, up-to-date, interactief en 24 uur per dag bereikbaar. De website is een goed middel om de merkattitude te verbeteren en is gericht op merkkennis. Ook kan de positionering goed uitgestraald worden op de website. Interactieve media maken tweewegcommunicatie mogelijk. De gebruiker kan zelf de gewenste informatie opzoeken op een gewenst moment.

12.2.4 Social media

Social media is niet meer weg te denken in het (bedrijfs)leven. Ook Ictivity neemt deel aan deze vorm van media. De medewerkers hebben profielen op Hyves, LinkedIn, Twitter en Facebook. Ook heeft Ictivity zelf een profiel op Hyves, LinkedIn (werkgroepen) en op Twitter. Dagelijks worden door medewerkers en door Ictivity zelf nieuws geplaatst op deze sites.

Voor het bedrijfsleven is social media een groeiende trend. Het is belangrijk om hier aan deel te nemen. Voor bedrijven in de B2B markt, zoals Ictivity is het lastiger om zich te profileren als B2C bedrijven. Maar steeds meer bedrijven nemen deel aan de verschillende vormen van social media. In de toekomst zal hier steeds meer mee gewerkt gaan worden.

12.2.5 Bloggen

Bloggen is nog een enorm krachtig social media instrument. Een blogger schrijft over een onderwerp waar hij/zij veel van weet. Met een blog deelt hij/zij deze kennis met zijn bezoekers

die ook interesse hebben in het onderwerp. Doordat deze weer kunnen reageren op zijn artikelen, ontstaat er communicatie. De community is geboren. Een community is een groep mensen met een gezamenlijk doel, belang of interesse. Een klein aantal werknemers van Ictivity doen aan bloggen. Dit zijn vaak consultants, adviseurs en ingenieurs. Zij hebben kennis van de nieuwste ontwikkelingen en trend die er op dit moment spelen en die relevant zijn voor Ictivity.

Deze vormen van interactieve media, is niet meer weg te denken in de samenleving. Bij interactieve media is de rolverdeling tussen 'zender' en 'ontvanger' minder eenzijdig dan bij veel traditionele communicatie-activiteiten van een organisatie. Interactieve media zal niet de traditionele media volledig gaan vervangen. De 'oude media' zullen blijven bestaan, de functies zullen echter veranderen en het internet zal in veel gevallen complementair aan de traditionele media worden gebruikt.

12.3 Persoonlijke verkoop

Bij persoonlijke verkoop bestaat er een persoonlijk en interactief contact tussen de verkoper en koper. De boodschap kan, nog meer dan bij DM-communicatie op de prospect en de klant worden afgestemd. Persoonlijk verkoop is niet alleen gericht op het werven van klanten maar kan ook prima ingezet worden om bestaande klanten te binden. Bij persoonlijke verkoop wordt effectiever als er al op een andere manier contact is geweest met de (potentiële) afnemer. Dit instrument is met name geschikt voor het vergroten van klantenbinding en klantenwerving.

Persoonlijke verkoop is de belangrijkste marketincommunicatie-instrument voor Ictivity. Hieronder zullen de vormen van persoonlijke verkoop binnen Ictivity besproken worden:

12.3.1 Accountmanager

Om persoonlijk advies te geven aan (potentiële) klanten is het aan te beleven om met accountmanagers te werken. Zij vormen het aanspreekpunt voor relaties en kunnen zich puur bezig houden met relatiebeheer. Ictivity heeft accountmanagers in dienst, met als kerntaak relatiebeheer. Bij afspraken met klanten maken de accountmanagers vaak gebruik van adviseurs doordat zij de juiste specifieke kennis in huis hebben.

Het is belangrijk dat huidige relaties een vast aanspreekpunt hebben, zo is de drempel om vragen te stellen een stuk lager.

De accountmanager zoekt zelf contact met desbetreffende klanten. Hij kan bijvoorbeeld periodiek klanten bezoeken en zo klachten en ontevredenheden signaleren en terugkoppelen. Ook kunnen zij andere opdrachten signaleren en hierop inspelen. De bedoeling is om klanten proactief en één-op-één te benaderen. Via persoonlijke gesprekken kunnen klanten input geven met betrekking tot hun sector, afdeling of bedrijf. Uit het onderzoek blijkt dat de bestaande klanten dit de belangrijkste vorm van marketingcommunicatie vinden. Ze willen het liefste op te hoogte gehouden worden door zijn/haar eigen accountmanager. Persoonlijk contact is echter bij uitstek een middel om attitudes te sturen. De kracht en de noodzaak van persoonlijk contact kan een belangrijke bijdrage leveren aan zowel de kennis- als attitudedoelstelling. Via persoonlijke gesprekken wordt een persoonlijke relatie opgebouwd en dit stellen klanten op prijs. Op deze manier is een constante dialoog en een open en servicegerichte houding van Ictivity.

12.3.2 Beurzen

Beurzen en vooral vakbeurzen zijn van belang voor Ictivity. Ictivity nam voorgaande jaren actief deel aan verschillende vakbeurzen. Door de economische situatie heeft Ictivity dit jaar minder actief deelgenomen aan beurzen.

Beursbezoekers zoals inkopers en andere belanghebbende bezoekers hebben een uitgesproken reden om de beurs te bezoeken. Zij kunnen zich gemakkelijk en relatief snel op de hoogte stellen van ontwikkelingen, een beurs biedt als het ware een totaaloverzicht van het aanbod en veranderingen daarin.

Maar een beursdeelname kan veel opleveren voor Ictivity. Door de hoge concentratie van (potentiële) afnemers en de bijzondere contactmogelijkheden, bieden beurzen unieke kansen die niet kunnen worden gevonden in andere communicatie-instrumenten:

- Het bereik van een zeer selecte en geïnteresseerde doelgroepen.
- De diensten van Ictivity kunnen op individuele basis worden toegelicht en gedemonstreerd.
- Door de nieuws waarde en het bereik onder specifieke doelgroepen bieden beurzen een uitstekende gelegenheid voor introductie van nieuwe diensten en ontwikkelingen van Ictivity.

Beursdoelstellingen omspannen een gehele scala aan communicatiedoelstellingen, van cognitieve tot en met conatieve doelstellingen.

De volgende beursdoelstellingen zouden voor Ictivity geformuleerd kunnen zijn:

- Het overdragen van informatie over de diensten van Ictivity;
- Het vergroten van naamsbekendheid;
- Het verbeteren van het imago;
- Het kennismaken met potentiële klanten/relaties ('sales leads');
- Het opbouwen en het vergroten van de koopintentie;
- Het sluiten van transacties

Deze doelstellingen zouden natuurlijk wel concreet gemaakt moeten worden. Door deze concrete doelstellingen te formuleren, kan Ictivity haar medewerkers stimuleren en motiveren om deze doelen te bereiken.

Op beurzen kunnen kwalitatief hoogwaardige contacten worden gelegd en waardevolle relaties worden onderhouden. Hier staan uiteraard kosten, vaak hogen kosten tegenover. Het is dus belangrijk om mensen en middelen effectief te gebruiken. Enkele handreikingen:

- Maak een reële begroting van kosten en uren;
- Stimuleer en motiveer standmedewerkers door bijv. een beurstraining;
- Maak een werkplanning;
- Communiceer de beursdoelstellingen en vertaal deze in individuele taakstellingen;
- Richt de stand zo aantrekkelijk mogelijk in;
- Maak reclame: adverteer in vakbladen, op de website, plaats banners, communiceer op social networks.
- Nodig persoonlijk klanten uit voor een standbezoek

De effectiviteit van beursdeelname hangt niet alleen af van de gang van zaken tijdens de beurs maar ook voor een groot deel van de follow-up, na afloop van de beurs. Het echte werk begint pas na afloop van de beurs.

12.3.3 Seminar

Een populaire vorm van persoonlijk contact is het organiseren van seminars, dit organiseert Ictivity ook. Doordat in een keer een grote groep klanten bereikt wordt, zijn de kosten per contact relatief laag. De klant wordt dan op een bepaalde locatie uitgenodigd. Hij krijgt daar een aantal presentaties voorgeschoteld, kan vragen stellen en komt in contact met andere klanten. Na afloop volgt nog een aangeklede borrel of een broodje. Verder krijgt de klant een mooi pakketje aan folders mee en soms ook nog een aardigheidje. Zo wordt er gewerkt aan het vertrouwen in de onderneming. Dit zal Ictivity ook in de toekomst moeten blijven doen. Uit interviews onder de medewerkers is gebleken dat seminars erg belangrijk zijn voor klantenbinding.

Het relatiebestand van Ictivity bevat een aanzienlijke groep relaties, deze zijn niet direct te typeren als 'hot leads', maar deze kunnen wel een redelijke potentiële waarde vertegenwoordigen. Het is daarom belangrijk dat Ictivity deze relaties warm houdt. Het organiseren van seminars biedt persoonlijk contact met de klanten.

Een relatie onderhouden betekent zorgen voor contactmomenten. Dat kan in een onpersoonlijke vorm, bijvoorbeeld via een nieuwsbrief, of door persoonlijk contact, via de telefoon of door een bezoek. Onpersoonlijk contact is goedkoop, maar voegt weinig waarde aan een relatie toe. Blijft persoonlijk contact uit, dan vervagen de relaties.

Aan persoonlijk contact zit een hoger prijskaartje. Daar staat echter tegenover dat bestaande relaties ook verder uitgebouwd kunnen worden als er even geen verkopen zijn. De kans dat een klant uiteindelijk bij een vervolgorder kiest voor Ictivity is daardoor aanzienlijk groter.

12.3.4 Relatiedagen

Door middel van relatiedagen (of activiteiten) voor trouwe klanten, wil Ictivity binding en vertrouwen creëren bij haar relaties. Het streven naar tevreden klanten is voor Ictivity van groot belang. Daarom belooft Ictivity haar trouwe klant. Op deze manier blijft de relatie in evenwicht. Zo worden er per account activiteiten gepland, zoals een etentje, karten, bowlen etc.

Ictivity organiseert samen met businesspartners relatiedagen. Zoals een golfdag, Racedag op Zandvoort en zeilen. Zo kan Ictivity gebruik maken van het netwerk van haar partner en andersom kan de businesspartner ook netwerken met de relaties van Ictivity. Zo kan er voor beide partijen een uiteindelijke win-win situatie gecreëerd worden.

12.4 Reclame

Reclame omvat elke vorm van betaalde, niet persoonlijke communicatie over een organisatie en haar diensten of producten. Reclame biedt de mogelijkheid voor massacommunicatie, contacten met grote aantallen personen. Bij business marketing gaat het veelal om relatief

kleine aantallen afnemers.⁵¹ Reclame moet de persoonlijke verkoop ondersteunen. Deze vorm kan een bijdrage leveren aan het vestigen van een imago, reputatie van een organisatie.

Ictivity zet dit instrument beperkt in. De reden dat zij reclame inzetten is om, het vergroten van de naamsbekendheid, het verbeteren van het imago en het direct stimuleren van de vraag naar de aangeboden diensten. Zo heeft Ictivity geadverteerd in management bladen en in vakbladen.

12.5 Sponsoring

Bij sponsoring worden communicatiemogelijkheden geruild voor geld of op geld waardeerbare prestaties (zoals producten, diensten en knowhow).⁵² Ictivity sponstort weinig, en vaak kleinschalig en regionaal. Denk aan sportactiviteiten in de regio, maar ook op seminars of kennissessies van businesspartners.

Ictivity heeft geen sponsoringbeleid geformuleerd. Sponsoring moet passen bij de diensten, het bedrijfsimago en bij de andere marketingcommunicatie-instrumenten.

Om de naamsbekendheid te vergroten, het opbouwen van het imago en het contact leggen en onderhouden met (potentiële) relaties, zal Ictivity in de toekomst meer kunnen gaan doen met sponsoring. Dit zal wel in een sponsoringbeleid vast gelegd moeten worden.

12.6 Marketingcommunicatiebudget

Het budget van de komende jaren wordt jaarlijks verdeeld. Het marketingcommunicatiebudget van dit jaar is terug te vinden het marketingplan die door Ictivity geformuleerd is. De grootste kostenpost is het organiseren van eigen kennissessies/seminars en het deelnemen aan beurzen. Verder is het budget verdeeld onder online- en offline communicatie.

Het budget is niet zo hoog als andere jaren. Door de economische situatie wordt er bezuinigd op marketingcommunicatie.

⁵¹ Boek: 'Business Marketing', Gelderman en Van der Hart

⁵² Boek: 'Business Marketing', Gelderman en Van der Hart

13 Eindconclusie en overige aanbevelingen

13.1 Eindconclusie

Reeds in de inleiding van deel 1 stond de volgende probleemstelling centraal in dit rapport:

‘Op welke manier kan de corporate- en marketingcommunicatie van Ictivity gericht op bestaande relaties en nieuwe relaties effectiever worden ingezet?’

Binnen Ictivity wordt vaak gezegd dat het van groot belang is om nieuwe klanten te werven. Het is juist vooral zaak voor Ictivity om zicht te richten op klantenbinding (onnodig klanten verlies voorkomen). Via aanbevelingen op het gebied van marketingcommunicatie, het formuleren van (marketing)communicatiedoelgroepen en (marketing)communicatiedoelstellingen is er een strategie voorgesteld, die is uitgewerkt in deel 2. Door middel van de marketingcommunicatie-instrumenten kan er worden bijgedragen tot effectievere marketingcommunicatie om zo de meerwaarde duidelijk te maken zowel aan bestaande klanten als aan potentiële klanten. Een positieve houding kan leiden tot gedrag, dit kan leiden tot het verlengen van klanten en het werven van nieuwe klanten.

13.2 Overige aanbevelingen

Naast het strategisch gedeelte, is de kern van het advies, volgen hier nog enkele aanvullende aanbevelingen op het gebied van klantenwerving, merkenbeleid en onderzoek.

13.2.1 Klantenwerving

- Een echt grootschalige werfacties organiseren is lastig. Het kan een optie zijn om Ictivity samen met een huidige goede klant iets te organiseren. Door samen met een bestaande klant een ‘relatiedag’ te organiseren, kan er niet alleen meer betrokkenheid gegenereerd worden, maar Ictivity kan ook gebruik maken van hun netwerk. Laat de klant relaties uitnodigen en deel laten nemen op deze dag, zo kan Ictivity kennis maken met deze ‘vreemde’ potentiële klanten.
- Ook ex-klanten zouden wellicht opnieuw geworven kunnen worden, hoewel dit niet makkelijk is. Zij hebben een bepaalde reden gehad om afscheid te nemen. Zolang daar niets aan verandert, zullen zij niet opnieuw in zee gaan met Ictivity.
- Het is belangrijk dat potentiële klanten en ex-klanten persoonlijk overtuigd worden om in zee te gaan met Ictivity.
- Haar marketingcommunicatie-middelen afstemmen op de specialisaties (marktsegmenten) is noodzakelijk. Zo kan Ictivity één-op-één met haar klanten communiceren (individualisatie)

13.2.2 Merkenbeleid

Wil Ictivity zich verder ontwikkelen tot een sterk merk, zal het merkenbeleid in de toekomst ontwikkeld moeten worden. Als er veranderingen optreden, moet de strategie worden bijgesteld. Branding is een continue proces en moet dus constant in de gaten worden gehouden.

13.2.3 Onderzoek

Het is aan te beleven om regelmatig onderzoek te doen. Onderzoek onder bestaande klanten en relaties. Zo kunnen behoeftes en wensen in kaart gebracht worden. Ook kan er gemeten worden of er veranderingen zijn.

Ook zullen de marketingcommunicatie-middelen effectief gemeten moeten worden. Zo kan er nagegaan worden welke middelen opnieuw ingezet kunnen worden en welke weg gelaten kunnen worden.

LITERATUURLIJST

- Alberts, P., Buitendijk, N., 'Relatiemarketing: hoe het echt werkt: welke bijdrage levert relatiemarketing aan de marketingcommunicatie praktijk?', 1995
- Alsem, K.J., 'Strategische marketingplanning', 2001
- Dam, N., Marcus, J., 'Organisatie en management', 2005
- Damoiseaux, V.M.G., van Ruler, A.A., 'Effectiviteit in communicatiemanagement, zoektocht naar criteria voor professioneel succes', 1998
- Floor, J.M.G., van Raaij, W.F., 'Marketingcommunicatiestrategie' 2004
- Gelderman, C.J., van der Hart, H.W.C., 'Business Marketing', 2007
- Kapferer, J.N., 'Strategisch merkmanagement', 2001
- Nederstigt, A.T.A.M., Poiesz, th.B.C., 'Consumentengedrag', 1996
- Olsthoorn, A.C.J.M., 'Public Relations', 1999
- Reijnders, E. 'Interne communicatie: aanpak en achtergronden' 2000
- Riel, C. B.M., 'Identiteit en imago', 2003
- Riezebos, R. 'Merkenmanagement' 2000
- Swelsen, P.G.H.M., de Groot, I. 'NIMA-A: complete leergang voor het NIMA-A examen, deel3, 2000
- Verhage, B. 'Grondslagen van de marketing', 2003
- Vos, M., Schoenmaker, H. 'Geïntegreerde communicatie', 2005
- Vries, W., Goud, A.P.J., 'Strategische dienstverlening', 2003

Interne bronnen

- Marketingplan, 2009
- Salesplan, 2008
- Marktonderzoek, 2008

Internet:

- www.cbs.nl
- www.ictoffice.nl
- www.frankwatching.nl
- www.zcbkennisbank.nl
- www.abnamro.nl
- www.computable.nl



activity bv

post Postbus 7066
5605 JB Eindhoven
tel +31 (0)88 - 428 48 48
fax +31 (0)88 - 428 48 49
mail info@activity.nl
web www.activity.nl

Eindhoven Mahatma Gandhi laan 2
5653 ML Eindhoven

Amsterdam Generaal Vetterstraat 76-D
1059 BW Amsterdam

Rotterdam Van Nelleweg 1
3044 BC Rotterdam

www.activity.nl

