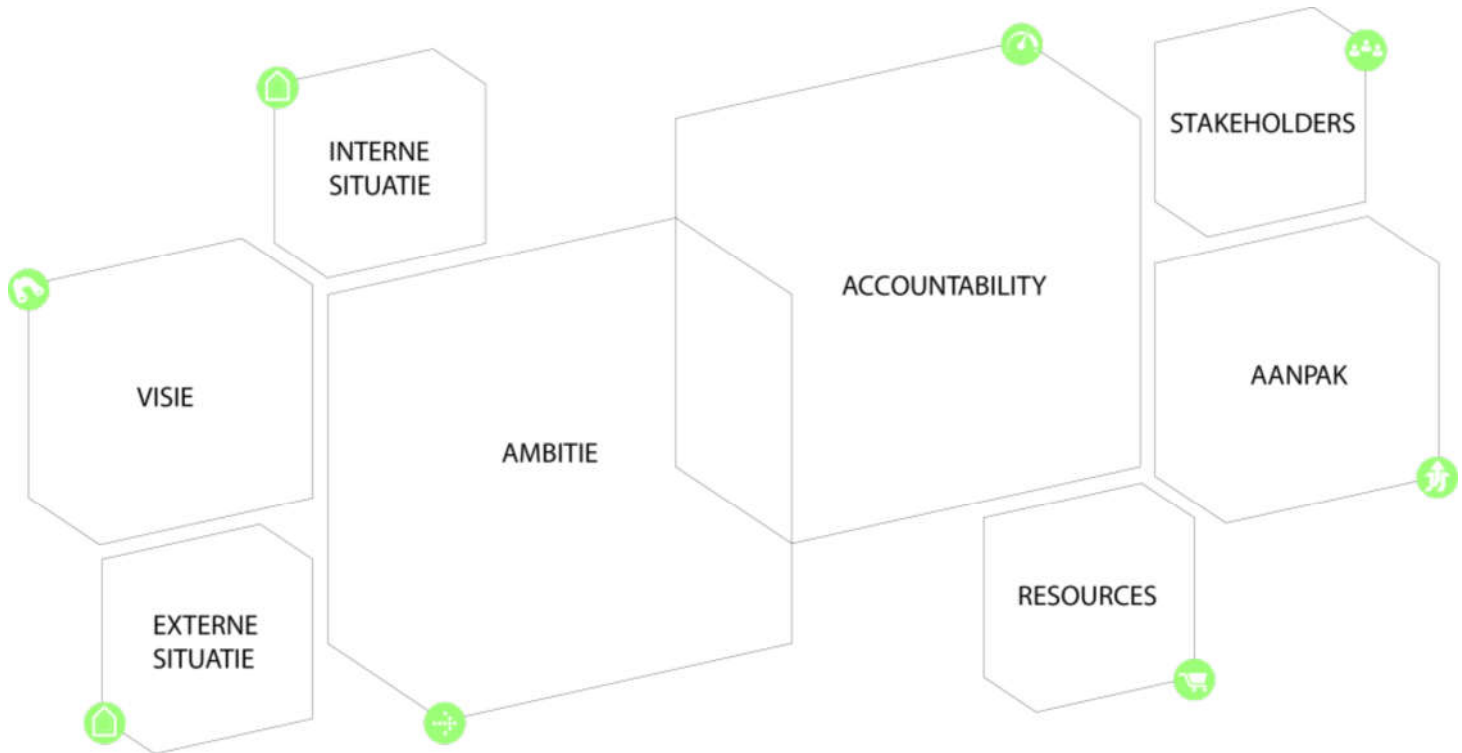


## Strategisch communicatieframe als leidraad voor het uitwerken van de internal branding strategie



# Adviesrapport

Naam: Vincent Kleij  
Studentnummer: 0879429  
Klas: COV4F  
Afstudeerbegeleider: Aniek van Heck  
Bedrijfsbegeleider: Izo Hoytink  
Bedrijf: MediaCenter  
Opleiding: Communicatie  
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie  
Hogeschool Rotterdam  
Rotterdam, 06-2017



## **Voorwoord**

Het verantwoordingsdocument is helemaal uitgeschreven. Dit adviesrapport geeft een verkort overzicht van de resultaten uit het onderzoek en welke adviezen daar aan gehangen zijn. Voor dit adviesrapport heb ik gebruik gemaakt van het strategisch communicatieframe van Betteke van Ruler en Frank Korver. Gedurende mijn studie heb ik dit boek moeten lezen en daar een samenvatting van maken. Ik raakte erg enthousiast over het frame. Het dwingt je om kort en bondig je adviezen weer te geven, zodat de lezer in 1 a 2 pagina's precies weet waar hij aan toe is. Daarnaast past het uitstekend bij de strategie die gekozen is in het verantwoordingsdocument. Ik ben er van overtuigd dat deze strategie MediaCenter verder gaat helpen om echt de producent te worden van on- en offline communicatiemiddelen.

## Inhoud

|                                       |    |
|---------------------------------------|----|
| 1. Inleiding.....                     | 5  |
| 2. Strategisch communicatieframe..... | 6  |
| 2.1. Interne situatie .....           | 6  |
| 2.2. Externe situatie .....           | 6  |
| 2.3. Visie .....                      | 6  |
| 2.4. Ambitie .....                    | 6  |
| 2.5. Accountability.....              | 6  |
| 2.6. Stakeholders .....               | 7  |
| 2.7. Resources .....                  | 7  |
| 2.8. Aanpak.....                      | 7  |
| 2.9. Aanbeveling.....                 | 8  |
| 3. Bibliografie .....                 | 9  |
| 4. Bijlage .....                      | 10 |

# 1. Inleiding

Tijdens een van de wekelijkse gespreken met mijn bedrijfsbegeleider heb ik een voorstel gedaan om het advies te verpakken in het strategisch communicatieframe. Dit frame geeft met acht bouwstenen de mogelijkheid voor een organisatie om een strategie overzichtelijk te verwoorden. Hij was enthousiast over dit frame, omdat het overzichtelijk is. Het dwingt de schrijver ook om kort en bondig de bouwstenen te omschrijven. Voordat de strategie is onderzocht en uitgewerkt is er eerst een vraagstuk opgesteld. Vraagstuk was:

Voordat het onderzoek gestart was, is er gevraagd om onderzoek te doen naar een nieuwe positionering voor MediaCenter. Met de nieuwe servicelines die zij ontwikkeld hebben zijn ze opzoek naar nieuwe markten waar ze hun (nieuwe)producten en diensten kunnen aanbieden. Ligt hier het probleem en wat is daar de oplossing voor? Het onderzoek geeft een verrassend antwoord op deze vragen.

De oplossing werd uiteindelijk een internal branding strategie. Wanneer het intern verandert, heeft het vanzelf invloed op de buitenwereld. Wanneer de medewerkers op de afdeling zich meer gaan focussen op online en de producten en diensten onder de aandacht brengen bij de klanten van MediaCenter. Dan gaan ze vanzelf zich anders positioneren op de markt. Dan worden ze niet meer als de drukker gezien, maar als de producent van on-en offline communicatiemiddel.

## Het frame in het kort

Om het advies beter te begrijpen, is hier een korte uitleg over het strategisch communicatieframe. *“Het strategisch communicatie frame bestaat uit acht bouwstenen die met elkaar laten zien welke keuzes je maakt, waar je voor gaat, wat en wie je daarvoor nodig hebt en hoe je prioriteiten liggen. Het strategisch communicatie frame laat daardoor in een oogopslag zien wat je wel doet en wat niet en – minstens zo belangrijk – waarom* (van Ruler & Korver, 2014). Het frame bestaat uit acht bouwstenen die allen ingevuld moeten worden en richting geven aan de strategie. Bouwstenen zijn:

- Interne situatie;
- Externe situatie;
- Visie;
- Ambitie;
- Accountability;
- Stakeholders;
- Aanpak;
- Resources;

In het adviesrapport zijn de bouwstenen ingevuld aan de hand van de internal branding strategie en gaat richting geven aan de uitwerking van de strategie. Om de vernieuwde doelstelling te kunnen behalen.

## **2. Strategisch communicatieframe**

### **2.1. Interne situatie**

Uit de observaties en tijdens de gesprekken met de medewerkers is er een interne situatie geschetst. MediaCenter wil een producent zijn van on- en offline communicatiemiddelen en diensten. Feit is dat alle medewerkers op de verkoopafdeling een grafische mts opleiding hebben gevolgd. Zij zitten hun hele leven al in de drukwerk. Weten alles van papiersoorten, zij hebben gekcherend gezegd inkt aan de vingers. Dit resulteert in een focus in verkoop van offline producten en diensten. Alle oplossingen die bedacht en gebracht worden aan de klanten zijn gefocust op offline.

### **2.2. Externe situatie**

Gesprekken zijn gevoerd met klanten tijdens het imago onderzoek van MediaCenter. Er zijn een paar klanten van MediaCenter geïnterviewd. Niet genoeg om harde conclusies te kunnen trekken, maar er is wel een indicatie zichtbaar. Ieder klant gaf aan MediaCenter te zien als de drukker. Wat dus te zien is, is dat door de focus van de medewerkers op offline ligt. Dat naar buiten uitstraalt naar de klanten. Zij weten bijna niet wat MediaCenter nog meer doet naast het traditionele druk- en printwerk. Daarnaast veranderd de omgeving ook. MediaCenter is een producent van communicatiemiddelen. Tijdens het onderzoek is te zien dat er steeds meer online gaat in de communicatiewereld. MediaCenter moet mee gaan in deze trend, want er is aangegeven dat de klanten die MediaCenter heeft heel trouw zijn aan MediaCenter, alleen nemen zij steeds minder druk-en printwerk af. Er moet gebruik gemaakt worden van deze trouwe klanten. Zij kennen MediaCenter en weten wat voor kwaliteit zij leveren.

### **2.3. Visie**

Er is te zien dat de markt om MediaCenter heen verandert en dat MediaCenter heel graag mee wil veranderen. Intern moet er wat gaan veranderen in het gedrag van met name de relatiemanager en business innovation managers. Zij staan direct in contact met de klant. Het gedrag van deze medewerkers moet veranderen. Waar zij nu nog offline denken moet dat steeds meer naar online verschuiven. Door middel van de verantwoorde communicatiemiddelen moet dit gedrag gaan veranderen. Later in dit document bij Resources en aanpak wordt hier verder op ingegaan.

### **2.4. Ambitie**

MediaCenter wil een producent worden van on- en offline communicatiemiddelen. Offline doen ze al heel erg goed. Online gebeurt wel, maar nog niet genoeg. De strategie die gekozen is, is de internal branding strategie. Deze strategie moet de medewerkers langzaam maar zeker doen beseffen dat online steeds belangrijker wordt. Het concept wat aan deze strategie is gekoppeld heet tijd voor online. Tijd voor online geeft aan dat het tijd is om voor online te kiezen en daarnaast moeten ze tijd maken voor online. Tijd maken om online producten en diensten onder de aandacht te brengen bij hun klanten. Iedere relatiemanager heeft haar of zijn eigen klantenbestand. Deze klanten kunnen actief benaderd worden zodat ook zij de kennis krijgen over de mogelijkheden die MediaCenter kan bieden naast de huidige producten en diensten. Later bij de bouwsteen aanpak wordt het de volledige strategie beschreven

### **2.5. Accountability**

De business innovation managers van de diverse marktteams krijgen de verantwoording om het proces van gedragsverandering in goede banen te leiden. Zij voeren wekelijks gesprekken met de

relatiemanagers over de voortgang van het proces. De business innovation managers moeten bijsturen waar nodig is en behaalde resultaten toejuichen. Daarnaast leggen de business innovators verantwoording af aan de directie. De relatiemanagers krijgen de verantwoording om tijd vrij te maken om de online middelen van MediaCenter onder de aandacht te brengen bij zijn klanten. Naast het onder de aandacht brengen, moeten zij ook bij vragen of problemen van klanten online als oplossing geven. Nu gebeurt dat nog in poster, flyer, tijdschrift, enz. De oplossing moet kan dus een van de middelen zijn die omschreven zijn bij de content. In bijlage 1.

## 2.6. Stakeholders

De directie, business innovation managers, relatiemanagers en BrandSync worden belangrijk in het uitvoeren van de strategie. De directie moet draagvlak gaan creëren onder de medewerkers. Als zij aangeven wat het belang van de verandering is, dan zullen de relatiemanagers het eerder overnemen en ook het belang van de verandering inzien. De directie zal de eerste aankondiging doen voor de start van de verandering. De business innovation managers krijgen er extra taken bij, dus gaat er bij hen ook wat veranderen qua werkzaamheden. Ze zullen een meer sturende functie krijgen tijdens deze strategie. Zij delen de resultaten met de directie en relatiemanagers. Vooral de relatiemanagers zijn belangrijk, omdat zij het aanspreekpunt zijn van en naar klanten zijn. Zij moeten uiteindelijk de producten en diensten aan verkopen. Daarnaast wordt BrandSync belangrijk. Dit is een zusteronderneming van MediaCenter. BrandSync ontwikkelt en produceert op dit moment de online communicatiemiddelen. Wanneer MediaCenter meer gaat verkopen, krijgen zij meer werk. Zij moeten hier ook op voorbereid zijn. Mocht het in de toekomst blijken dat de aanvraag te groot wordt voor BrandSync, dan doet MediaCenter er goed aan om zelf mensen aan te nemen die deze taken kan uitvoeren. Dan zijn zij minder afhankelijk van een externe en kan MediaCenter helemaal zelf de regie houden.

## 2.7. Resources

Om de internal branding strategie te laten slagen moeten de medewerker van gedrag veranderen. De competenties die ze nu bezitten zijn niet genoeg. Er wordt een creatieve workshop georganiseerd om aan de competenties te werken. Ze moeten weten hoe de online middelen werken, ze moeten weten wat de middelen doen en wat het oplevert voor de klant. Daarnaast moet er een budget vrijgemaakt worden om de strategie te kunnen uitvoeren. Buiten dat de tijd die nodig is om de strategie te laten slagen geld kost, is er ook geld nodig om de workshop en de corporate storytelling uit te voeren. Een workshop wat een middag duurt kost gemiddeld tussen €1000,- en €2000,-. Daarnaast moet er geld geïnvesteerd worden in een content specialist. Dat kan bijvoorbeeld via tonecontent.nl gedaan worden. Daar kost een premium pakket €450,- per maand. Daarvoor krijgt MediaCenter 4 artikelen, een redacteur, contentmanagement, contentplan en redactie kwartaal sessie. Om de strategie te laten slagen is het misschien goed om te investeren.

## 2.8. Aanpak

Hoe gaat de strategie zorgen voor een succes? De strategie die gekozen is, is de internal branding strategie." *Internal branding is merkenbeleid gericht op de eigen medewerkers. Mensen identificeren zich meer met een organisatie als ze er trots op zijn. Als ze zich veilig voelen in de organisatie, erkenning ervaren voor hun werk en zich verbonden voelen met de organisatie. Het resultaat is dat zij deze trots uitdragen naar anderen buiten het bedrijf* (Michels, Internal branding strategie, 2013)." Als eerste is er de start van de strategie. Tijdens een bijeenkomst wordt er het startsein gegeven voor de strategie. Er wordt verteld wat het doel is, wat er van de medewerkers verwacht wordt en hoe het er

in de toekomst uit gaat zien. Tijdens het onderzoek naar de middelen die gebruikt kunnen worden om een internal branding strategie uit te voeren naar voren gekomen. De middelen zijn:

- Introductiepakket;
- Creatieve workshop;
- Corporate storytelling;
- Bestaande overlegstructuren;

Tijdens het testen van het concept onder de betrokken medewerkers is gebleken dat wanneer dit concept een kans van slagen heeft, veel informatie 'gebracht' moet worden naar de relatiemanagers. Een introductieprogramma, corporate storytelling en bestaande overlegstructuren zijn middelen die informatie gaan verschaffen aan de relatiemanagers. Het introductieprogramma bevat informatie over het doel van deze nieuwe strategie, wat de strategie inhoudt en wat er van iedereen verwacht wordt. Met corporate storytelling wordt er een verhaal gestart over het traject van het nieuwe concept. Hierin kunnen bijvoorbeeld succesverhalen verteld worden, om andere medewerkers te motiveren. Maar ook via deze verhalen worden de medewerkers geïnformeerd over de gang van zaken van het nieuwe concept. De bestaande overlegstructuren blijven ook belangrijk. Wekelijks zitten de marktteams bij elkaar om de week te starten. Dit is een goed moment om de afgelopen week en de komende week te bespreken. Tips en tops kunnen uitgewisseld worden, maar ook de resultaten over de verkoop. Is deze goed of valt deze tegen? Dit wordt wekelijks besproken. Is de verkoop naar verwachting? Dan zo doorgaan. Valt deze tegen? Dan moet er besproken worden waar het aan ligt. Is er geen behoefte? Geen aandacht besteed aan de producten en middelen? Probleem moet gevonden en opgelost worden. Tijdens het uitvoeren van het 7-S model bij het kopje staff, is gebleken dat alle medewerkers een grafische mts opleiding gevolgd hebben. Om de internal branding te laten slagen is een opleiding/training nodig om ze kennis te laten maken met online communicatiemiddelen. Creatieve workshops zijn een middel om de betrokken medewerkers op een interactieve manier kennis te laten maken met het verkopen van online communicatiemiddelen. In bijlage 1 staan de uitgewerkte communicatiemiddelen.

## **2.9. Aanbeveling**

Alle bouwstenen zijn nu ingevuld voor MediaCenter. Aan de hand van het verantwoordingsdocument en het strategisch communicatieframe is er een advies ontstaan voor MediaCenter. De begin vraag ging over positioneren, maar gedurende het onderzoek kwam naar voren dat internal branding eerder van belang is. Het probleem ligt intern bij de medewerkers. Zij denken in offline, terwijl MediaCenter on-en offline communicatiemiddelen kan en wil produceren voor hun klanten. Ze willen eerder aanschuiven in de keten bij een organisatie. Niet alleen het drukwerk, maar ook adviseren over in te zetten communicatiemiddelen. Deze internal branding strategie gaat langzaam maar zeker een verschuiving teweeg brengen in de focus van de medewerkers van MediaCenter.

### 3. Bibliografie

Michels, W. (2013). Internal branding strategie. In W. Michels, *Communicatiestrategie* (p. 90). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.

Tone. (2017). *Content marketing Regelmatig seo-vriendelijke blogs plaatsen*. Opgeroepen op Juni 14, 2017, van tonecontent.nl: [http://tonecontent.nl/producten/content-marketing/?gclid=CjwKEAjwvYPKBRCYr5GLgNCJ\\_jsSjABqfw7PYHkKBmIYrwSyZJzYKUFP1XLvUZniotaPuPSbZKkehoCudjw\\_wcB](http://tonecontent.nl/producten/content-marketing/?gclid=CjwKEAjwvYPKBRCYr5GLgNCJ_jsSjABqfw7PYHkKBmIYrwSyZJzYKUFP1XLvUZniotaPuPSbZKkehoCudjw_wcB)

van Ruler, B., & Korver, F. (2014). Het strategisch communicatieframe helpt je om keuzes te maken. In B. van Ruler, & F. Korver, *Het strategisch communicatieframe* (p. 27). Amsterdam: Adfo Groep bv.

## 4. Bijlage 1: communicatiemiddelen

Introductiebrief versie 1. Voor de verkregen feedback.



Beste collega,

De wereld om ons heen verandert en wij moeten mee veranderen. Tegenwoordig gebeurt alles steeds meer online, alleen wij blijven achter. MediaCenter heeft de kennis en de kunde om online producten en diensten te produceren voor onze huidige én nieuwe klanten. Jij bent hierin een belangrijke schakel voor ons. Door de vele contactmomenten die er zijn met de klanten, ben jij samen met de collega's van de afdeling verkoop. Het is tijd voor online!

Naast dat het tijd is voor online, moet er ook tijd vrijgemaakt worden om klanten te benaderen en te informeren over de online mogelijkheden die MediaCenter kan bieden aan onze klanten. De content die gedeeld kan worden met de klanten zal aangeleverd worden. Deze kan kant en klaar verstuurd worden naar de klanten.

Het doel van tijd voor online is dat jij samen met je collega's langzaam maar zeker opschuift naar het verkopen van offline naar online producten en diensten. Omscholing gaat ook onderdeel uitmaken van deze verandering. De kennis over de producten en diensten wordt tijdens deze omscholing vergroot, zodat iedere vraag van de klant beantwoord kan worden.

Het is tijd voor online!

Groet,



Introductiebrief versie 2. na de verkregen feedback.

# TIJD VOOR ONLINE

Beste (Steven),

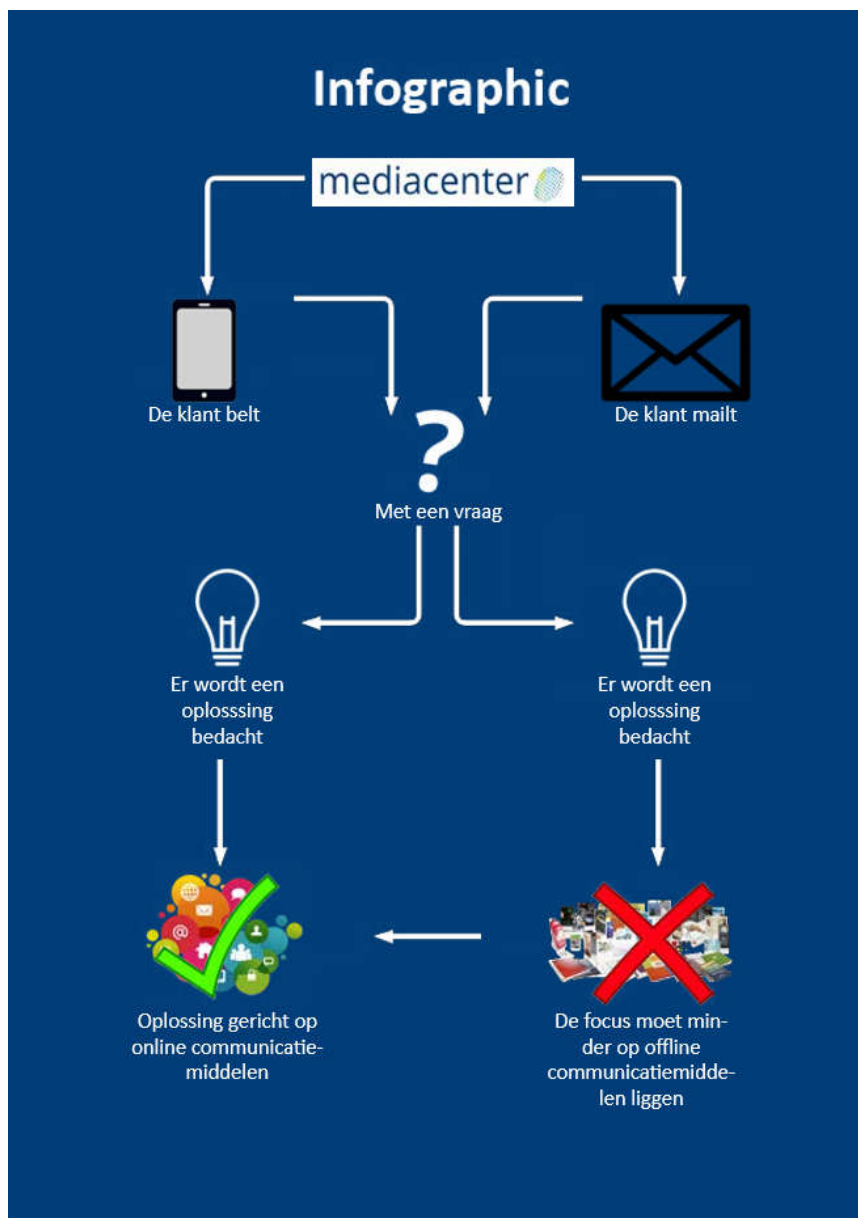
De wereld om ons heen verandert en wij moeten mee veranderen. Tegenwoordig gebeurt alles steeds meer online, alleen wij blijven achter. MediaCenter heeft de kennis en de kunde om online producten en diensten te produceren voor onze huidige én nieuwe klanten. Jij bent hierin een belangrijke schakel voor ons. Door de vele contactmomenten die er zijn met onze klanten, ben jij samen met de collega's van de afdeling verkoop de belangrijkste mensen voor het uitvoeren van onze nieuwe strategie. Tijd voor online gaat onze nieuwe strategie heten en moet ons offline gedrag gaan veranderen.

Naast dat het tijd is voor online, moet er ook tijd vrijgemaakt worden om klanten te benaderen en te informeren over de online mogelijkheden die MediaCenter kan bieden aan onze klanten. De content die gedeeld kan worden met de klanten zal aangeleverd worden. Deze kan kant en klaar verstuurd worden naar de klanten.

Het doel van tijd voor online is dat jij samen met je collega's langzaam maar zeker opschuift naar het verkopen van offline naar online producten en diensten. Omscholing gaat ook onderdeel uitmaken van deze verandering in de vorm van een workshop. De kennis over de producten en diensten wordt tijdens deze omscholing vergroot, zodat iedere vraag van de klant beantwoord kan worden.

Het is tijd voor online!

Groet,  
Steven en Izo



## Lijst met meest voorkomende communicatiemiddelen

| Online communicatiemiddelen |                                                                                                                    |                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wat kunnen wij maken?       | Wat is het?                                                                                                        | Wat levert het op voor de klant?                                                                                                                            |
| 1. Online fit               | Online fit zorgt zowel voor de optimale fit tussen de diverse online kanalen als ook het Fit oftewel actueel zijn! | Wat je ambitie ook is, wij vertalen die door in vindbare websites, scorende webshops of efficiënte web applicaties.                                         |
| 2. Contact Driven Content   | Door gebruik te maken van slimme tools maken we inzichtelijk welke behoefte er bij je klanten bestaat.             | De online geregistreerde informatie over kijk-en koopgedrag voegen we toe aan je dashboard, waarmee je altijd en overal inzage hebt.                        |
| 3. Mail                     | Content snel delen met klanten via de mail.                                                                        | Met een druk op de knop ontvangt een grote groep mensen jouw content.                                                                                       |
| 4. Social                   | Het bijhouden van alle social media kanalen. Daarnaast wordt de content gemaakt en ingepland.                      | Geen zorgen meer over je social media. Alles content wordt door ons gemaakt en gedeeld. Wij weten precies welke content bij welk kanaal past                |
| 5. Webshop                  | Webshop voor iedere branche                                                                                        | De klant krijgt een webshop die helemaal op maat gemaakt is en helemaal past binnen de huisstijl van het bedrijf                                            |
| 6. Magazine                 | Een digitale interactieve magazine kunnen wij geheel op maat maken                                                 | Een digitaal magazijn die makkelijk deelbaar is en ook nog is interactief is, zodat er veel meer uit te halen valt voor een klant.                          |
| 7. SEO / SEA                | Je beter vindbaar maken op internet. Dat kan via zoekwoorden, maar ook via betaalde advertenties                   | Doormiddel van de juiste zoekwoorden te gebruiken of door advertentiegeld slim in te zetten, word je als bedrijf beter of sneller gevonden op het internet. |

### 5.5.2. Creatieve workshop

#### Planning workshop

| Wat                    | Activiteit                                                                                          | Doel                                                         | Tijd   |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------|
| Introductie            | Voorstellen van de spreker                                                                          | Kennis maken                                                 | 5 min  |
| Uitleg                 | Planning van de workshop bespreken                                                                  |                                                              | 5 min  |
| Start eerste onderdeel | Werking van websites bespreken                                                                      | Kennis over websites vergroten                               | 15 min |
| Onderdeel twee         | In tweetallen de oefenen met tevreden en ontevreden klanten.                                        | Hoe ga je om met de ervaringen van klanten                   | 10 min |
| Onderdeel drie         | Voorbeelden hoe SEO wel en niet werken                                                              | Weten hoe SEO werkt en wat het doet                          | 15 min |
| Onderdeel vier         | Eigen accounts aanmaken op diverse social media en naar buiten gaan om het uit te proberen          | Weten welke social media er is en weten wat het doet.        | 30 min |
| Onderdeel vijf         | Uitleg over goed werkende e-mail campagnes en voorbeelden geven van minder goede                    | Kennis over e-mailing vergroten                              | 15 min |
| Onderdeel zes          | Via analytics tools data verzamelen en dat delen met elkaar. Ieder krijgen een eigen zoek opdracht. | Weten wat analytics tools kunnen en hoe je ze moet gebruiken | 20 min |
| Afsluiting             | Gezamenlijk de dag afsluiten                                                                        |                                                              | 15 min |

### 5.5.3. Corporate storytelling

#### Voorbeeld van een succesverhaal



Wat zijn we met zijn allen goed bezig! Om mij heen hoor en zie ik steeds meer mensen met klanten bellen over online communicatiemiddelen. En dat niet alleen, jullie praten stiekem onderling ook steeds meer over online. Jullie beginnen het volgens mij steeds leuker te vinden om online te denken. Ik weet dat het wat extra tijd kost om het onder de aandacht te blijven brengen, maar jullie blijven het toch doen. Top!

Ik kan jullie melden dat vorige week een grote klant van ons besloten heeft om zijn social media pakket bij ons neer te leggen. Dit komt mede omdat jullie de klanten ervan overtuigen dat MediaCenter ook online communicatiemiddelen en diensten kan produceren en uitvoeren. De vruchten zijn wij hier nu van aan het plukken. Dit is nog maar het begin. Ik hoop dat er nog veel mooie klanten de overstap maken naar ons als online communicatiemiddelen producent en dat jullie tijd voor online blijven maken.

Ga zo door!

Tot volgende week!

#### Voorbeeld van een mindere week



Helaat is er een kleine terugval te zien in het aantal verkopen van online communicatiemiddelen. We zijn nog aan het uitzoeken hoe het kan dat de verkoop minder is. Maar buitendat wil ik jullie op het hart blijven drukken dat het belangrijk is dat klanten geïnformeerd worden over de mogelijkheden die wij kunnen bieden als online communicatiemiddelen producent. Als jullie terug gaan vallen in het oude patroon van het denken in offline, dan blijft heel MediaCenter daarin hangen. Jullie hebben aangegeven dat het nodig is om te veranderen, dus schouders eronder en ga die online communicatiemiddelen verkopen en onder de aandacht brengen. zonder jullie inzet zal het nooit gaan lukken.

Het is tijd voor online! Blijf dat altijd in je achterhoofd houden, dan worden wij samen met jou de producent van on- en offline communicatiemiddelen.

#### 5.5.4. Bestaande overlegstructuren

Voorbeeld van een overleg tussen business innovator en relatiemanagers

| Business innovation manager                                                                                                                                                                                | Relatiemanager                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Goede morgen. Voordat we de agendapunten gaan bespreken, wil ik eerst met jullie de resultaten van vorige week bespreken. We zijn nu een maand bezig met tijd voor online. Hoe vinden jullie dat het gaat? |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 1: Ik vind het nog wel lastig om een probleem van de klant om te zetten in een online oplossing.                                        |
| Hoe kan dat opgelost worden?                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 1: Ik denk dat ik het gewoon moet blijven proberen. Misschien moet ik het eerst proberen bij klanten waar ik een goede relatie mee heb. |
| Klinkt als een goede oplossing.                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                        |
| Zijn er verder nog opmerkingen                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 2: vorige week heb ik een klant aan de lijn gehad die geïnteresseerd was in onze online fit dienst.                                     |
| Dat is goed nieuws!                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 2: ze willen een afspraak met jou maken om het een en ander te bespreken.                                                               |
| Ik ga straks gelijk een afspraak met ze maken.                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                        |
| Resultaten laten zien dat druk- en printwerk weer minder wordt.                                                                                                                                            |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 1: ik merk dat nog niet aan de hoeveelheid werk die ik heb.                                                                             |
| Dat kan misschien zo zijn, maar we moeten echt meer tijd gaan maken om ook die online producten en diensten onder de aandacht te brengen.                                                                  |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager1: ik begrijp dat het moet gebeuren en ga ook zeker mijn best doen om tijd te maken.                                                     |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager2: Ik probeer iedere dag een half uurtje er aan te besteden. Ik merk dat ik veel leer over onze online diensten.                         |
| Blijf allen onze online producten en diensten in jullie achterhoofd houden. Blijf ze onder de aandacht brengen en we gaan volgende week weer bespreken of deze week is gegaan.                             |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 1 en 2: dat gaan we zeker doen, hopelijk boeken we snel resultaat                                                                       |



# Positioneren of internal branding

## Welke strategie moet MediaCenter kiezen?



# Verantwoordingsdocument

Naam: Vincent Kleij  
Studentnummer: 0879429  
Klas: COV4F  
Afstudeerbegeleider: Aniek van Heck  
Bedrijfsbegeleider: Izo Hoytink  
Bedrijf: MediaCenter  
Opleiding: Communicatie  
Instituut voor Communicatie, Media en Informatietechnologie  
Hogeschool Rotterdam  
Rotterdam, 06-2017



## **Voorwoord**

Vier jaar geleden ben ik begonnen aan de opleiding communicatie aan de Hogeschool Rotterdam. Na drie jaar mbo de opleiding mbo marketing en communicatie succes te hebben afgerond, was de stap naar hbo communicatie voor mij vanzelfsprekend. Na vier jaar hard gewerkt te hebben is het dan eindelijk zover. Het afstuderen zit erop en heeft als resultaat dit verslag opgeleverd. Het was een interessant onderzoek om te doen, mede omdat de uitkomst anders was dan het probleem die geschetst was aan het begin van dit traject. Ik verwacht dat de uitkomsten van dit onderzoek MediaCenter verder helpt om naast de huidige offline communicatiemiddelen, steeds meer online communicatiemiddelen te verkopen. Zodat ze echt de producent worden van on- en offline communicatiemiddelen.

Graag wil ik mijn afstudeerbegeleider Aniek van Heck bedanken voor de gegeven feedback op het verslag en voor de begeleiding gedurende dit traject. Mijn dank gaat ook uit naar mijn bedrijfsbegeleider Izo Hoytink. Ten eerste omdat ik voor MediaCenter dit onderzoek heb mogen doen. Ten tweede voor de feedback gedurende de wekelijkse update gesprekken op maandagmorgen.

Rotterdam, juni 2017

Vincent Kleij

## **Samenvatting**

De inhoud van dit verantwoordingsdocument is opgedeeld in drie hoofdstukken. Hoofdstuk een is de inleiding. Hoofdstuk twee is de fase waarin het onderzoek naar de vraagstelling wordt beschreven. Hoofdstuk drie gaat over het concept wat ontwikkeld is naar aanleiding van het onderzoek. De overige hoofdstukken bestaan uit de bibliografie, bijlages en de beoordeling. Ieder hoofdstuk wordt kort samengevat en de belangrijkste bevindingen worden beschreven.

### Hoofdstuk 1. Inleiding

MediaCenter komt voort uit een doorstart na het faillissement van Thieme MediaCenter in 2010. Na de doorstart is MediaCenter een communicatieproducent geworden van on- en offline communicatieproducties. Om de markt zo goed mogelijk te bedienen hebben ze marktteams opgezet, met ieder zijn eigen specialisatie. Deze specialisatie zorgt ervoor dat ieder bedrijf/klant binnen een marktteam geplaatst wordt, en de juiste adviezen krijgt. Wat er nu gaande is, is dat de markt aan het veranderen is en MediaCenter zich anders wilt gaan positioneren op de markt. Veel klanten zien MediaCenter nog steeds als de drukker, terwijl ze veel meer kunnen dan dat. Er is dus een duidelijk gat te zien tussen het imago en de identiteit. Daarom is ook de vraag opgesteld om onderzoek te doen naar hoe MediaCenter zich anders kan positioneren in de huidige en nieuwe markten om van het imago als drukker af te komen.

### Hoofdstuk 2. Context

Om antwoord te kunnen geven op de vraag is er eerst een interne analyse gemaakt. Uit dit onderzoek zijn een aantal punten naar voeren gekomen die relevant zijn om mee te nemen naar de SWOT-analyse. Zo zijn de nieuwe productlijnen (servicelines) vernieuwende diensten van MediaCenter. Twee daarvan zijn gericht op online en worden van waarde verder in het verslag. De USP van MediaCenter is dat zij een breed scala aan communicatiemiddelen kunnen produceren. Probleem wat ontdekt is, is dat de focus intern ligt op het verkopen van offline communicatiemiddelen. Uit de externe analyse is de belangrijkste uitkomst dat er een gat is ontstaan tussen het imago, huidige identiteit en gewenste identiteit. Klanten geven aan MediaCenter te zien als de 'drukker.' Verdere uitkomsten zijn in een SWOT-analyse en later in een confrontatiematrix tegenover elkaar gezet. Daaruit kwam een vernieuwde vraagstuk die het probleem beter beschrijft. Vernieuwde vraagstuk is: hoe kan de verschuiving naar online de focus op druk- en printwerk verkleinen? Daaraan is een strategie geadviseerd, namelijk de internal branding strategie. Deze wordt verder uitgewerkt in hoofdstuk drie.

### Hoofdstuk 3. Concept

Om de strategie uit te werken is er een concept bedacht die richting moet gaan geven. Het concept heet tijd voor online. Tijd voor online is het startseis van de vernieuwde internal branding. De medewerkers van de afdeling verkoop moeten meer tijd gaan vrijmaken om online communicatiemiddelen onder de aandacht te brengen bij hun klanten. Daarnaast is het tijd om online te gaan denken en doen. Content die de strategie ondersteunt bestaat uit een introductie pakket, een creatieve workshop, corporate storytellen en de bestaande overlegstructuren. Alles om de medewerkers online te laten denken. Deze medewerkers hebben tijdens het testen van het concept en content ook aangegeven het belang van deze verandering in te zien. Klanten nemen steeds minder druk- en printwerk af, maar blijven MediaCenter wel trouw. Dus is het de taak om ze kennis te laten maken met producten en diensten die MediaCenter kan produceren.

# Inhoud

|                                                    |    |
|----------------------------------------------------|----|
| 1. Inleiding.....                                  | 7  |
| 1.1. Vraagstelling.....                            | 7  |
| 1.1.1. Organisatie .....                           | 7  |
| 1.1.2. Aanleiding.....                             | 7  |
| 1.1.3. Vraagstuk.....                              | 7  |
| 1.2. Structuur rapport.....                        | 7  |
| 2. Contextanalyse.....                             | 8  |
| 2.1. Interne Analyse.....                          | 8  |
| 2.1.1. 7-S Model .....                             | 9  |
| 2.1.2. Business Model Canvas .....                 | 12 |
| 2.1.3. Conclusie interne analyse.....              | 15 |
| 2.2. Externe Analyse .....                         | 16 |
| 2.2.1. Vijfkrachtenmodel van Porter .....          | 19 |
| 2.2.2. Imago/identiteit analyse.....               | 21 |
| 2.2.3. Trends.....                                 | 22 |
| 2.2.4. Conclusie externe analyse .....             | 25 |
| 2.3. SWOT-analyse.....                             | 26 |
| 2.4. Confrontatiematrix .....                      | 27 |
| 2.4.1. Strategische communicatievraagstukken ..... | 28 |
| 2.4.2. Oplossingsrichtingen .....                  | 28 |
| 2.4.3. Definitieve keuze .....                     | 29 |
| 3. Concept .....                                   | 30 |
| 3.1. Uitgangspunt.....                             | 30 |
| 3.2. Het verhaal .....                             | 30 |
| 3.3. Concept.....                                  | 30 |
| 3.4. Inzichten.....                                | 31 |
| 3.4.1. Waarom internal branding? .....             | 31 |
| 3.4.2. Wat levert internal branding op? .....      | 31 |
| 3.4.3. Internal branding strategie opstellen ..... | 32 |
| 3.5. Ervaringen.....                               | 36 |
| 3.5.1. Testresultaten concept.....                 | 36 |
| 3.5.2. Testresultaten content .....                | 37 |
| 3.6. Definitief concept.....                       | 37 |

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| 3.6.1. Het concept .....                               | 37 |
| 3.6.2. Soort concept .....                             | 39 |
| 3.6.3. Content en middelen .....                       | 40 |
| 3.6.4. Haalbaarheid .....                              | 41 |
| 4. Bibliografie .....                                  | 43 |
| 5. Bijlage .....                                       | 46 |
| 5.1. Bijlage 1, Interview Wouter de Jong .....         | 46 |
| 5.2. Bijlage 2, Interview klanten MediaCenter .....    | 51 |
| 5.3. Bijlage 3, Interview medewerker MediaCenter ..... | 58 |
| 5.4. Bijlage 4, Resultaten testen concept .....        | 59 |
| 5.5. Bijlage 5, Content .....                          | 63 |
| 5.5.1. Introductiepakket .....                         | 63 |
| 5.5.2. Creatieve workshop .....                        | 67 |
| 5.5.3. Corporate storytelling .....                    | 68 |
| 5.5.4. Bestaande overlegstructuren .....               | 69 |
| 5.6. Bijlage 6, Beoordeling bedrijfsbegeleider .....   | 70 |

# 1. Inleiding

## 1.1. Vraagstelling

### 1.1.1. Organisatie

MediaCenter komt voort uit een doorstart na het faillissement in 2010 van Thieme MediaCenter. Na de doorstart is MediaCenter een communicatieproducent geworden die campagnes en strategieën vertaalt naar on- en offline communicatieproducties. De werkwijze die ze daarbij hanteren is PressPrintPlay. Met een druk op de knop wordt het productieproces in werking gezet om integrale oplossingen te creëren, te produceren en te implementeren. MediaCenter probeert zoveel mogelijk gebruik te maken van gespecialiseerde marktteams. Zij weten wat er actueel en relevant is binnen een branche en welke ontwikkelingen er spelen in relatie tot communicatieproducties. Op deze manier kunnen ze beter adviezen geven aan de klanten, zodat ze snel en efficiënt kunnen werken aan een succesvolle communicatieproducties.

### 1.1.2. Aanleiding

#### Heden

De markt verandert. Organisaties zijn genoodzaakt flexibel mee te veranderen. Met de aanwezigheid van (goedkopere) online drukkerijen moeten de 'traditionele' drukkerijen zich ook flexibel gaan opstellen. MediaCenter is een vooruitstrevend bedrijf, maar veel werknemers hebben nog 'inkt aan de vingers'. Het imago en de identiteit verschillen van elkaar. (Potentiele)klanten zien MediaCenter als traditionele drukker, terwijl ze dit niet meer zijn. MediaCenter moet zich anders gaan positioneren om het imago te veranderen. Doen deze organisatie en zijn werknemers dit niet dan blijven ze achter de concurrentie aanrennen. Binnen MediaCenter is er behoefte aan een onderzoek en concept, dat oplossingsrichtingen biedt om te gaan concurreren met deze 'online' drukkers.

#### Toekomst

Door een andere positie in de markt aan te nemen, kunnen er nieuwe markten aangeboord worden. Huidige en nieuwe klanten komen niet alleen voor drukwerk naar MediaCenter, maar ook voor de nieuwe services die in ontwikkeling zijn. MediaCenter wil graag dat er zowel intern als extern een verandering gaat plaatsvinden om te evolueren van een drukker naar een ontwikkelaar van online- en offline communicatieproducten en diensten.

### 1.1.3. Vraagstuk

Voordat het onderzoek gestart was, is er gevraagd om onderzoek te doen naar een nieuwe positionering voor MediaCenter. Met de nieuwe servicelines die zij ontwikkeld hebben zijn ze op zoek naar nieuwe markten waar ze hun (nieuwe)producten en diensten kunnen aanbieden. Ligt hier het probleem en wat is daar de oplossing voor? Het onderzoek geeft een verrassend antwoord op deze vragen.

## 1.2. Structuur rapport

Het rapport bestaat uit twee fases. De eerste is de content fase waarin een interne en externe analyse gehouden is. Uit deze analyses is een definitief vraagstuk ontstaan met daaraan een

strategie. Het vernieuwde vraagstuk is een startsein voor de tweede fase, namelijk de conceptfase. Hierin wordt de strategie uitgewerkt in een concept met daarbij de content die het moet ondersteunen.

## 2. Contextanalyse

### 2.1. Interne Analyse

#### Visie

Er zijn steeds minder drukkerijen in Nederland. De kosten stijgen en de concurrentie blijft hoog. De trend die speelt, is dat er afnemende vraag naar drukwerk is. Daarnaast worden de oplages kleiner, is er een korte time-to-market, 1 op 1 communicatie en een enorme diversiteit aan communicatiekanalen waarbij internet/mail steeds belangrijker worden. Bedrijven gaan zich specialiseren om te blijven bestaan. MediaCenter holding richt zich hierbij op twee aandachtsgebieden (Sluisdam, 2016):

- Full Service: het ontzorgen en managen van een groter deel van de keten voor de klanten;
- Innovatieve oplossingen: nieuwe technologieën moeten een vast deel uitmaken van de dienstverlening;

MediaCenter Rotterdam is een bedrijf met een loyale klantenkring. Zijn product(ie) gericht en voornamelijk grafisch georiënteerd. Een belangrijke stap waar ze mee bezig zijn, is het evalueren van een drukwerkproducent naar een communicatieproducent waarbij multichannel een vast onderdeel is van de dienstverlening en de effectiviteit van de communicatie leidend is (Sluisdam, 2016).

#### Missie

De missie zoals deze omschreven staat in het ISO handboek van MediaCenter holding:

*“Wij zijn het toonaangevende full service communicatie productiebedrijf dat u belooft door haar passievolle mensen en innovatieve oplossingen in partnership het maximale uit uw communicatie te halen (Sluisdam, 2016).”*

#### Kernwaarden

Die kernwaarden van MediaCenter kunnen als volgt omschreven worden (MediaCenterRotterdam, Over ons, 2016).

- No-nonsense;
- Creatief;
- Oog voor de menselijke maat;
- Proberen altijd de verwachtingen te overtreffen;

#### BHAG

De Big Hairy Audacious Goal, oftewel een groot gedurfd dapper doel van MediaCenter is dat ze in 2020 in contact staan met de klanten van alle bestaande klanten, om zo hun klantenkring uit te breiden.

### 2.1.1. 7-S Model

#### Keuze voor het 7-S Model

Het 7-S model beschrijft zeven belangrijke factoren binnen een organisatie. De factoren zijn:

- Strategie;
- Structuur;
- Systemen;
- Shared values;
- Style;
- Staff;
- Skills;

Het doel van het model is om de kwaliteit van MediaCenter te kunnen beoordelen. Het model geeft aan waar de sterke en zwakke punten van een organisatie zitten. Tussen de verschillende factoren van het model zitten relaties met elkaar. Veranderingen bij één van de factoren heeft gevolg voor de zes andere factoren en dus ook voor de organisatie (Mulders, 2007).

Een ander model wat lijkt op het 7-S model is het ESH-model. Deze is afgeleid van het 7-S model, maar heeft net een andere insteek. Het ESH-model heeft ook als doel de organisatie in kaart te brengen (Muilwijk, ESH-model, 2015), alleen heeft het 7-S model nog een extra factor die ingaat op de 'skills' van de organisatie. Hier wordt omschreven waar de organisatie goed in is. Dit is handig om mee te nemen om een vergelijking te kunnen maken met bijvoorbeeld concurrenten. Wat doen zij beter dan MediaCenter? Of wat doet MediaCenter goed waardoor ze een voordeel hebben tegenover concurrenten. Mede daardoor is de keuze gevallen op het 7-S model en niet op het ESH-model.

#### Strategie

MediaCenter is steeds bezig met het verbeteren en optimaliseren van de bedrijfsprocessen. Er wordt constant gekeken welke ontwikkelingen er in de grafimedia branche plaats vinden. Innoveren is zeer belangrijk in dit proces. Het doel van MediaCenter is de ontwikkeling van een drukwerkproducent naar een communicatieproducent (Sluisdam, 2016). Daarbij hebben ze nieuwe productlijnen in het leven geroepen en deze moeten er voor zorgen dat deze ontwikkeling plaats kan gaan vinden. Die productlijnen zijn: Online Fit, Contact Driven Content, Pick Pack Deliver en PrintServices. Deze ontwikkeling is van groot belang, omdat drukwerk steeds minder en goedkoper wordt. Komt er geen verandering dan zal het heel lastig worden voor MediaCenter om het hoofd bovenwater te houden.

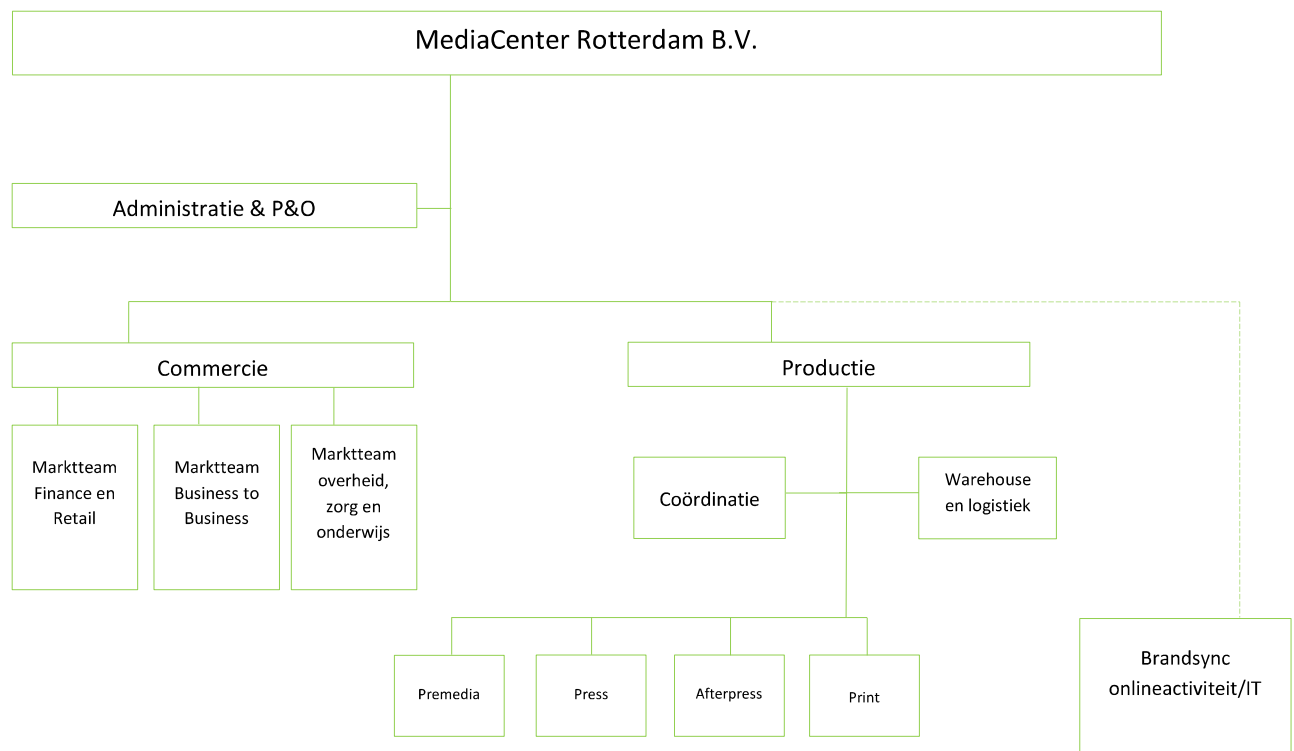
#### Structuur

De leiding is in handen van een directieteam dat bestaat uit een algemeen directeur en een commercieel directeur. Onder het directieteam zijn er drie gespecialiseerde marktteams. De marktteams bestaan uit: gezondheidszorg overheid onderwijs, finance retail en Business to business print. Binnen ieder marktteam worden er meerdere functies gekleed. Hierin is bijna geen hiërarchie terug te vinden. Ieder marktteam heeft een business innovation manager, een accountmanager en een relatiemanager. De business innovation managers van de marktteams hebben wel een senior functie. Wanneer een hele grote klant of grote opdracht binnenkomt, dan regelt hij of zij de afhandeling.

Daarnaast is er ook een technisch bedrijfsleider die verantwoordelijk is voor de productie (Mediacenterrotterdam, 2016). Daaronder vallen de afdelingen: studio, CTP, planning, warehouse & logistiek, drukkerij, print en nabewerking.

Iedereen binnen de eerder genoemde afdelingen heeft zijn eigen taak. Iedereen levert zijn verantwoording af aan de accountmanager binnen de afdeling, en er wordt geregeld overleg gepleegd met de teams onderling. In het pand van MediaCenter zit ook het bedrijf Brandsync. Dat is een dochteronderneming van MediaCenter en zij verzorgen de online diensten voor MediaCenter. Het zijn twee losstaande B.V. 's, maar ze hebben nauw contact met elkaar. De directie zet de lijnen uit en verdeelt dit onder de verantwoordelijke managers bij de verschillende afdelingen.

Het organogram van MediaCenter:



**Figuur 1: Organogram MediaCenter**

### Systemen

Binnen MediaCenter zijn er verschillende systemen van bestellen die van groot belang zijn voor de organisatie. Via deze systemen komen er orders binnen en worden deze verwerkt. Er is een systeem voor drukwerk en print.

Print en drukwerk lijkt op elkaar maar er zit wel degelijk verschil in. Drukwerk is er voor de grote orders en print is voor de kleinere orders. De grootte van de order bepaalt of het via drukwerk of via print gaat. De route die afgelegd wordt verschilt ook van elkaar. Bij drukwerk krijgen de orderbegeleiders een order binnen aan de hand van een offerte, portal, order of e-mail. Er wordt dan een calculatie aangemaakt en zodra dit gedaan is, wordt de order klaargezet voor planning. Bij de planning wordt de order in het plansysteem gezet en direct ingepland. Na het inplannen komt er een leveringsdocument waar iedereen van de techniek bij kan. Per order verschillen de handelingen van elkaar die gedaan moeten worden voordat het eindproduct klaar is. Bijvoorbeeld DTP, proef naar klant, plaat maken, drukken, vouwen, nasnijden, sealen, enz. Als alles gedaan is wat nodig was voor



de order, wordt deze geleverd aan de klant.

Bij print gaat het net wat anders. Daar zijn de orders kleiner en is het proces net wat anders dan bij drukwerk. Via een systeem komt de order binnen. Bijvoorbeeld via een portal. Daar zet een medewerker van print hem op zijn eigen naam. Dan wordt hij overgezet naar switch(het programma waar ze mee werken.) Vanuit switch kan de order naar een printer gestuurd worden om afgedrukt te worden. Daarna gaat de order naar de nabewerking. Wanneer dat gebeurd is, wordt hij verpakt en verstuurd naar de klant. Naast het bestelsysteem, zijn er ook communicatiestromen binnen MediaCenter. Zij streven binnen de organisatie naar een zo lang mogelijke relatie met de klant. MediaCenter biedt dan ook de faciliteiten om te communiceren via gedrukte en elektronische media. De corporate communicatie wordt vertaald naar de website en andere communicatie uitingen. Social media wordt gebruikt als corporate communicatie en op persoonlijk niveau gebruikt. De medewerkers worden regelmatig geïnformeerd over de voortgang van de organisatie door middel van korte nieuwsbulletins en korte personeelsbijeenkomsten (Sluisdam, 2016).

De marketingcommunicatie verloopt net iets anders. Daarin wordt 4x per jaar een nieuwsbrief naar de klanten gestuurd. Er worden direct mails naar accountmanagers van klanten gestuurd met eventuele nieuwe acties. En er worden evenementen georganiseerd waar het netwerken centraal staat (Sluisdam, 2016). Zo heeft MediaCenter ieder jaar een vip box bij het ABN AMRO tennis toernooi in Rotterdam. Daar ontvangen zij klanten en kunnen ze netwerken.

#### Shared values

Er heerst een hele open bedrijfscultuur. Iedereen wordt meegenomen met de ontwikkelingen van de organisatie. Cijfers en resultaten kunnen altijd opgevraagd worden bij de directie. De mensen van de diverse teams voelen wel een sterk teamgevoel. Dit gevoel is echter minder met teams onderling. Daar heerst het teamgevoel een stuk minder. Iedere zes weken in er een overleg met alle medewerkers van MediaCenter. Tijdens dit overleg worden de plannen voor de komende tijd gedeeld. Tevens wordt de visie die aan de plannen hangt ook vermeld. Deze dient uitgedragen te worden door de medewerkers. De commerciële mensen van sales zijn veel in contact met klanten en proberen die visie uit te stralen naar buiten. Echter zijn er ook medewerkers die hier komen voor hun salaris en het wel goed vinden. Daar is dus nog een slag te winnen om alle neuzen dezelfde kant te zetten.

#### Management (style)

Er zijn binnen deze organisatie weinig managementlagen. Personeel kan gerust overal binnenlopen wanneer zij een vraag hebben bijvoorbeeld. De directie loopt ook regelmatig over de werkvloer om het een en ander met de medewerkers te bespreken. Er zijn ook verschillende productieteams gevormd, van verschillende afdelingen. Aan hen is gevraagd om na te denken over de invulling van een nieuw product. De inbreng van deze productieteams wordt zeker gebruikt en meegenomen in de ontwikkeling van nieuwe producten. Er is weinig sprake van een hiërarchische werking binnen de organisatie. Er moet wel verantwoording afgelegd worden bij de directie, maar dat gaat heel gemakkelijk.

#### Staff

Het personeel van MediaCenter is onder te verdelen in twee groepen. Er zijn de commerciële mensen en de productie mensen. Iedereen binnen de organisatie werkt al heel lang in de grafische sector. Sommige zelfs meer dan de helft van hun leven. Iedereen heeft verstand van grafische zaken. Alle medewerkers hebben de grafische mts gedaan. Iedereen herkent verschil in papier en weet hoe

ze een boek moeten maken. Bij het functioneren van het personeel zit wel een groot verschil. Zo zie je op de commercie lijn een proactieve houding. Er worden klanten na gebeld, ge-e-mailed en er wordt meegedacht met de klant. Bij de productielijn is veel meer een uitvoerende houding te zien. Een order komt binnen en zij voeren hem uit en brengen hem naar de volgende in de lijn van productie. Deze mensen in de productie (drukwerk), zijn ook wat terughoudende in de ontwikkelingen. Zo komen er natuurlijk nieuwe productlijnen, maar ook de terugloop van drukwerk is merkbaar. Er moet verandering plaats gaan vinden, maar de mensen van de productie 'staan met hun hakken in het zand' ontwikkelingen tegen te gaan. Zij zien misschien wel hun baan verloren gaan.

### Skills

De USP van MediaCenter is dat zij een breed scala aan communicatie producten aan bieden aan de klant. Alles is mogelijk, zowel online als offline. Is een vraag van een klant niet te produceren intern, dan wordt er iets georganiseerd om het extern te produceren.

### Koppeling naar Business Model Canvas

Het 7-S model heeft een beeld gegeven over hoe de organisatie eruit ziet. Het is alleen redelijk globaal. Die diepgang over MediaCenter zelf en waar ze voor staan mist nog. Het Business Model Canvas gaat dieper in de organisatie en het leidt tot meer interne focus en vertelt meer over de waarde van de organisatie.

## **2.1.2. Business Model Canvas**

### Wat biedt het Business Model Canvas?

Dit model is een tool om de business op een transparante en overzichtelijke manier in kaart te brengen. Het model wordt gebruikt om te focussen op taken die uitgevoerd worden om succesvol te zijn en te blijven. Het geeft simpel weer wat de waarde propositie van de organisatie is en of deze succesvol is. Dus levert het genoeg op? Daarnaast is het een tool die alle taken, distributiekkanalen, partnerschappen en bedrijfsvoering onder de loop neemt (Sutherland, 2017). De negen onderdelen van het Business Model Canvas zijn:

- Key partners;
- Kernactiviteiten;
- Key resources;
- Kosten structuur;
- Klantwaarde;
- Klantrelaties;
- Kanalen;
- Klantsegmenten;
- Inkomstenstromen;

De belangrijkste reden waarom de keuze op deze tool is gevallen, is dat deze dieper ingaat op de activiteiten van MediaCenter, de partners van MediaCenter en de waarde die ze leveren aan hun klanten. Het is relevant om hier onderzoek naar te doen, omdat het een beeld gaat vormen wat de sterkten en zwakten zijn. Dit is weer nodig om een SWOT-analyse te maken over MediaCenter. Een SWOT-analyse wordt gebruikt om de sterken, zwakten, kansen en bedreigingen inzichtelijk te maken en deze door te vertalen naar strategische communicatievraagstukken voor MediaCenter (Pijlman,

2017). Deze strategische communicatievraagstukken helpen MediaCenter om een richting te kiezen voor een nieuwe strategie.

Samen met het 7-S model geeft het Business Canvas Model een beeld van de organisatie intern die gebruikt kan worden in het verdere onderzoek. Om het Business Model Canvas te kunnen invullen is er een interview afgenomen met Wouter de Jong (bijlage 1). Wouter de Jong is business innovator van MediaCenter. Hij weet hoe de systemen binnen de organisatie lopen en is druk bezig met nieuwe toepassingen door te voeren bij MediaCenter om verandering te weeg te brengen. Wouter de Jong is bekend met het Business Model Canvas, dus daarom is de keuze gevallen om hem te interviewen voor de invulling in grote lijnen van het model. De andere 'kleinere' vragen, om extra informatie te verkrijgen, zijn mondeling gesteld aan medewerkers van MediaCenter.

### Key partners

De preferred suppliers van MediaCenter zijn enorm belangrijk voor MediaCenter. Preferred suppliers zijn partijen waar ze prijsafspraken mee hebben, maar ook bedrijven die een voorkeur hebben voor MediaCenter als producent en leverancier van communicatiemiddelen. Voor het drukwerk is een inkoopleverancier als partner heel belangrijk. Moet op tijd alles kunnen leveren, zodat MediaCenter altijd aan de vraag van de klanten kan voldoen. Daarnaast zijn er ook partners die de signing (rolbanners, vlaggen, reclameborden, enz.) voor MediaCenter regelen. *"Het zijn eigenlijk bedrijven van dingen die wij niet zelf kunnen, maar waar wij wel zakelijk en dagelijks contact mee hebben (Jong, 2017)."* Doordat ze ook veel uit handen geven, hebben ze een breed scala aan belangrijke partners. Een goed voorbeeld is de relatie met Facilicom. Zowel MediaCenter als Facilicom krijgen toegang tot elkaars klanten. Door deze band kunnen ze het netwerk uitbreiden. Facilicom is een organisatie die facilitaire dienstverlening organiseert voor bedrijven (Facilicom, 2017). Wanneer Facilicom naar een bedrijf toe gaat, gaat MediaCenter mee. *"Wij gaan daar voor het grafische stuk zitten, onder de hoed van Facilicom"* (Jong, 2017).

Naast dat MediaCenter samenwerkt, maken ze ook gebruik van de kennis van andere bedrijven. Het signing bedrijf waar ze bijna dagelijks contact mee hebben heeft de kennis en de kunde om dit soort producties op te lossen. De mensen binnen MediaCenter weten er wel wat vanaf, maar zij hebben de kennis en de kunde om het uit te voeren. Dit soort samenwerkingen gaat MediaCenter aan om uiteindelijk de klant beter te kunnen bedienen. Het aanbod in de grafische wereld wordt steeds groter en met de keuze om partnerschappen aan te gaan, kan je meer bieden en er hoeven geen mensen in dienst genomen te worden die dit werk kunnen uitvoeren. Ze creëren een win-winsituatie, door minder geld uit te geven aan mensen, maar wel meer werk binnen te halen (Jong, 2017).

### Kernactiviteiten

Op dit moment is de kernactiviteit van MediaCenter drukwerk vervaardigen en drukwerk maken, maar dat is aan het veranderen. MediaCenter wil veranderen. Naar een adviseursrol en meer met content en data bezig zijn en ook online is heel belangrijk. MediaCenter moet minder afhankelijk worden van de productie van drukwerk. De samenhang tussen kernactiviteiten en klantrelaties zal dan ook anders worden. MediaCenter gaat een andere positie krijgen bij de klant. Met drukwerk zitten ze redelijk achter aan in de keten. MediaCenter wordt dan alleen ingeschakeld bij de uitvoer. Alles is al uitgedacht. Van begin tot eind. Als MediaCenter meer kan leveren, zullen ze ook gaan opschuiven in die keten. Door die veranderingen zullen ze ook aan tafel komen te zitten bij klanten om het proces in werking te zetten. Dat is een waarde die MediaCenter kan meegeven aan hun activiteiten. De verandering van kernactiviteiten heeft ook als gevolg dat de distributiekanaalen en inkomstenstromen veranderen (Jong, 2017).

### Key resources

*“De mens binnen wordt steeds belangrijker bij ons (Jong, 2017),”* MediaCenter is zich steeds meer aan het focussen op advies en consultancy en de verkoop hiervan zal steeds lastiger worden. De nieuwe propositie zal lastiger aan de man te brengen zijn, want er wordt een idee verkocht. Op dit moment is nog steeds het drukwerk het belangrijkste middel van MediaCenter. Denk aan de machines, papier en de inkt. Maar zoals eerder vermeld wordt de mens steeds belangrijker. Niet in aantal maar in toegevoegde waarde. Eén van de nieuwe producten is Contact Driven Content. Daarin wordt het belangrijk dat de klant van de klanten benaderd wordt om zo de BHAG te behalen (Jong, 2017). De machines gaan dat niet doen. De mensen wel. Dus het is extra belangrijk dat de klantrelaties goed onderhouden worden door de relatiemanagers.

### Kostenstructuur

Er werken voor MediaCenter ongeveer 80 mensen en dat is de grootste kostenpost. Daarnaast zijn er de machines die draaien die ook geld kosten. Dat zijn de duurste middelen. Het is ook van belang dat de machines blijven draaien, want wanneer een printer of printstraat stilstaat kosten ze nog meer geld. Het drukken kost dan ook het meeste geld van alle activiteiten binnen MediaCenter. Mede omdat daar ook heel weinig marge op zit. Dus gaat er iets fout dan blijft er weinig onder de streep over (Jong, 2017).

### Klantwaarde

*“De waarde die wij leveren aan de klanten verschilt per product (Jong, 2017).”* Met drukken kan alles gemaakt worden. Als een klant naar MediaCenter komt voor een verkoopproduct, dan verwachten ze top kwaliteit en wordt er veel waarde gehecht aan het eindproduct. Dat is anders dan wanneer er een flyer gedrukt moet worden, die door de brievenbuis gegooid wordt. Daar ligt de waarde een stuk lager. Een Case waaruit blijkt dat de waarde heel hoog is, is bij een campagne van Albron. Dat is een cateraar die soep van over heel de wereld ging verkopen. Daar moesten veel materialen voor gemaakt worden, om mensen over de streep te trekken tot aankoop. Het is een waarde dat mensen met materialen kunnen communiceren naar hun doelgroep (Jong, 2017). MediaCenter lost ook problemen op voor organisaties. Als bijvoorbeeld organisaties een capaciteitsprobleem hebben, dan kan MediaCenter dit voor ze oplossen. Maar ze lossen ook procesproblemen op. Studiemateriaal wordt vaak besteld door school en dan verspreid onder de leerlingen. MediaCenter heeft een tool ontwikkeld, waarbij de leerlingen zelf studiemateriaal aan kunnen schaffen. Daar is de school tussen-uitgehaald en zo verloopt het proces sneller. En een logistiekprobleem kan opgelost worden. Een bedrijf heeft meerder vestigingen en iedere vestiging kan nu precies bestellen wat nodig is. Zo houdt ‘het hoofdkantoor’ grip en kunnen de vestigingen zelfstandig opereren en wordt er efficiënter ingekocht (Jong, 2017).

### Klantrelaties

Persoonlijk contact is heel erg belangrijk in de klantrelatie. Bij de top 20 belangrijkste klanten van MediaCenter is het persoonlijk contact zelfs heel hoog en door alle lagen van de organisatie. Daar is contact met de ontvanger van een postpakket, maar ook met de leden van de directie. Met de wat kleinere bedrijven hebben de account- en relatiemanagers veel mail en telefonisch contact. Deze relatie kan dan ook als afstandelijker gezien worden, maar het contact blijft wel altijd persoonlijk. Er worden geen automatische antwoorden via de mail verstuurd naar klanten. MediaCenter heeft met een aantal bedrijven een zeer sterke relatie. Albron en Facilicom werden al eerder genoemd, maar ook Nationale Nederlanden is een hele goede klant. Omdat de relaties zo goed onderhouden worden

is het verloop van bedrijven in het klantenbestand ook heel laag. Probleem is wel dat ze minder afnemen, maar ze gaan niet weg (Jong, 2017). MediaCenter moet ook schep blijven bij deze grote organisaties, want de concurrentie ligt op de loer. Die bedrijven worden bijna dagelijks benaderd door goedkopere drukkers. De focus van MediaCenter ligt daarom ook heel erg op het behoud van klanten. *“Het doet pijn wanneer een klant van bijvoorbeeld 130.000 euro weggaat”* (Jong, 2017) .

### Kanalen

Ieder communicatiekanaal gebruikt MediaCenter om in contact te staan met zijn klanten. Persoonlijk gesprek, e-mail, telefoon of Skype. De klant bepaalt wel steeds meer hoe hij benaderd wil worden. Het is ook afhankelijk van de klant hoe de communicatie is. De één wil alles persoonlijk bespreken en de ander doet het alleen met bellen. Het is ook gewoon heel goed mogelijk om met iemand een goede relatie op te bouwen met alleen e-mailverkeer. Mensen hebben steeds minder tijd en alles gaat vluchtiger, maar de accountmanagers proberen wel een paar keer per jaar fysieke afspraken te maken met relaties. Dat biedt ook de mogelijkheid om de klanten proactief te enthousiasmeren en over te halen (Jong, 2017).

### Klantsegmenten

MediaCenter heeft de klanten onderverdeeld in drie marktteams: de eerste is Finance en Retail. Daar vallen banken, mkb'ers, winkeliers, large corporaties, enz. onder. De tweede is Overheid, gezondheidszorg en onderwijs. De laatste is Business to Business. De mensen van deze verschillende marktteams worden ook 'gedwongen' om kennis op te doen over de markt. De markt verandert en daar moeten ze op in kunnen spelen, door specifieke adviezen te geven, die de klant verder helpt (Jong, 2017). Dat is een toegevoegde waarde van MediaCenter en daarom blijven ze de dienstverlening verbreden.

### Inkomstenstromen

Het geld moet toch binnen blijven komen, dus de klanten moeten waarde hechten aan de producten, zodat ze ervoor blijven betalen en terug komen. *“Hier ga ik echt de concurrentie mee voor blijven”* (Jong, 2017). Dan zijn de klanten echt bereid om er geld voor neer te leggen. Hoe hoger de toegevoegde waarde is van het middel, des te beter zijn ze bereid om ervoor te betalen (Jong, 2017).

### Koppeling naar externe analyse

Het 7-S model en het Business Model Canvas hebben een ervoor gezorgd dat er een conclusie te trekken is wat betreft het interne reilen en zeilen van MediaCenter. Omdat het ook belangrijk is om te weten wat er extern speelt, moet er een externe analyse gemaakt worden. Hier zal dan gebruik gemaakt moeten worden van tools en modellen die de kansen en bedreigingen voor MediaCenter in beeld brengen. Samen met de sterken en zwakten vanuit de interne analyse vormt dit de inhoud voor de SWOT-analyse.

### **2.1.3. Conclusie interne analyse**

Uit het interne analyse komen een aantal sterke en zwakke punten van MediaCenter boven drijven. Eén van de sterke punten van MediaCenter is de segmentatie van de marktteams. De klanten worden onderverdeeld in de verschillende marktteams. Deze marktteams hebben ieder hun expertise op het gebied waar ze aan het werk zijn. Er wordt ook verwacht dat ze kennis op blijven doen over de markt. Zo weten ze altijd wat zich afspeelt op de markt en welke veranderingen gaande zijn. Wat ook sterk is, is het feit dat er weinig managementlagen binnen MediaCenter zijn. De accountmanagers zitten op de afdeling bij de relatiemanagers. En iedereen is ook makkelijk te



benaderen en staat open om tijd voor je te namen als ze dat hebben. De directie is ook makkelijk aanspreekbaar en loopt ook regelmatig rond op de werkvloer.

Het ontwikkelen van nieuwe productlijnen is een sterkte van de organisatie. De markt is aan het veranderen en het is goed dat daar intern goed over nagedacht wordt, hoe deze verandering opgepakt wordt met die nieuwe productlijnen. Medewerkers van MediaCenter denken mee aan de invulling van die productlijnen. Deze medewerkers zijn van verschillende marktteams en hebben ieder een eigen beeld van de markt. Deze combinatie van mensen moet er voor gaan zorgen dat de productlijnen in ieder deel van de markt aanslaan. De mens wordt ook steeds belangrijker voor de ontwikkelingen van de nieuwe productlijnen. Ze gaan meer richting het geven van advies en werken zo steeds vaker als een soort consultant. Ze gaan een idee verkopen en dit idee moet verkocht en uitgevoerd worden door de huidige of nieuwe mensen van MediaCenter.

Wat minder sterk is aan de interne situatie bij MediaCenter is dat niet iedereen eendrachtig de visie van de organisatie naar buiten uitdraagt. Dit zijn wel de mensen die weinig tot niet in contact staan met klanten, maar voor je internal branding is dit niet gunstig. Een organisatie heeft er baat bij wanneer iedereen de visie van de organisatie uitvoert en uitdraagt. Zo kunnen mensen zich meer identificeren met de organisatie en zijn ze trots dat ze werken voor MediaCenter. Deze trots gaan ze als resultaat hiervan naar buiten uitdragen (Michels, Communicatie strategie, 2013). Daarnaast voelen de medewerkers van de productie ook aan dat er veranderingen plaats vinden en dat hun baan misschien op de tocht staat. Mogelijk gaan ze daarom met minder plezier naar hun werk en voeren ze hun werkzaamheden ook met minder plezier uit.

De USP van MediaCenter is dat ze een breed scala aan communicatiemiddelen kunnen produceren. Punt is alleen dat de focus nog steeds op drukwerk ligt als hoofdtak. Klanten blijven terugkomen voor drukwerk, maar kopen niet iets anders qua producten. Er wordt op dit moment nog te veel de nadruk gelegd op het drukwerk en minder op de andere producten of diensten die ook gemaakt kunnen worden voor klanten. Van de middelen kost de printstraat heel veel geld, en al helemaal wanneer hij stilstaat. MediaCenter is teveel afhankelijk van zijn offline producten. Er is een BHAG gesteld voor 2020. MediaCenter wil de klanten van de huidige klanten benaderen. Op moment van schrijven(02-2017), zijn er alleen nog plannen en is er nog niks in werking. Voordat alles in werking is, zijn er alweer wat maanden verstreken. Het lijkt erop dat MediaCenter te laat de verandering heeft ingezet om de doelstelling van 2020 te halen. Ze zullen dus heel hard aan de slag moeten en alles geven om dit te halen.

## **2.2. Externe Analyse**

### **2.2.1. Concurrentie analyse**

Bij MediaCenter is een verandering aan de gang van aanbod in producten. Met deze producten willen ze nieuwe markten betreden, om meer nieuwe klanten binnen te halen. Wanneer een organisatie toe treedt tot een nieuwe markt, komen er ook andere concurrenten om de hoek kijken. Nu is het hoofddoel van MediaCenter drukwerk. Dus de drukkerijen, zowel online als offline, zijn nu de concurrenten van MediaCenter. Maar dat gaat veranderen. Ze gaan naar een meer adviserende rol als communicatiemiddelen producent. MediaCenter wil eerder aan tafel komen te zitten bij klanten. Nu worden ze gebeld wanneer er bijvoorbeeld een poster gedrukt moet worden. Wat MediaCenter wil is dat ze mee gaan denken over die poster en daarin een organisatie adviseren of een poster wel de juiste communicatiemiddel is. Dus eerder in de keten bij bedrijven zitten (Jong, 2017). Wanneer MediaCenter zich gaat richten op andere markten, gaat de concurrentie ook veranderen. De concurrenten zijn dan niet de drukkerijen, maar communicatieadviesbureau 's en

webdevelopers. Communicatieadviesbureau 's denken vanaf het begin mee met bedrijven over communicatievraagstukken en communicatieoplossingen. Zij begeleiden bedrijven ook in het proces van begin tot eind en soms nog wel verder, door bijvoorbeeld websites te onderhouden.

Welke organisaties in en rond Rotterdam worden de concurrenten van MediaCenter? Wat doen deze concurrenten goed en wat kan MediaCenter leren van deze bedrijven? Het is ook goed om te kijken naar wat MediaCenter wel heeft wat anderen niet hebben en daar voordeel uithalen.

De Rotterdamse concurrenten op het gebied van advies en consultancy in communicatiemiddelen en uitingen zijn onder andere: dm desk, Bureau Kicker, Naam&Faam en ARA. Als er landelijk gekeken wordt naar concurrenten zijn Actrion communicatie, Statement communicatie adviesbureau en Van der Let & Partners voorbeelden van concurrenten op het gebied van advies op communicatie en communicatiemiddelen. Het volgende valt op aan eerder genoemde bedrijven als het gaat om advies op communicatiegebied en ontwikkeling van communicatiemiddelen.

#### DM desk

DM desk legt de focus op het verhaal van organisaties. Ze omschrijven het als volgt: *"Om uw verhaal te kunnen vertellen, heeft u bereik nodig. En om bereik te krijgen, zetten we middelen in. Zo krijgt uw verhaal een groot bereik en worden steeds meer mensen fan van uw bedrijf of merk (desk, z.j.)"*.

Werkzaamheden op het gebied van advies en ontwikkeling zijn onder andere: marketing en communicatiestrategie, marketing en communicatieadvies, conceptontwikkeling, doelgroepbepaling, webdesign, mailing – direct mailing, e-mailing, fotografie, video's maken en teksten laten schrijven (desk, z.j.). DM desk is dus een organisatie die al vanaf het begin bij de klant aan tafel zit, met advies en strategie. Wat heel sterk is aan DM desk is dat ze veel facetten van het communicatie vak beheersen. Van begin tot eind kunnen ze voldoen aan de vraag van klanten. DMdesk doet ook veel in eigenbeheer. Zo hebben ze fotografie en video in eigen beheer. Dit heeft als voordeel dat je minder kwijt bent aan externen, plus video is 'hot' tegenwoordig (Kleijn, z.j.). Mailing, direct mailing en e-mailing zijn zaken waar MediaCenter ook actief op is. DM desk ontwikkelt en verstuurt deze mailingen en daarom kan MediaCenter met hen de strijd aan gaan om klanten te winnen voor deze dienst. Al met al is DM desk een communicatiebureau die veel kan en ook veel doet. Zij zitten wel veel op de online kant van de communicatie met bestandverwerking, databeheer, webdesign, zoekmachinemarketing en social media. Offline communicatiemiddelen doen zij minder mee. Daar kan MediaCenter een voordeel mee hebben, met de kennis en ervaring die zij intern hebben. Maar op online gebied kan MediaCenter heel veel leren van DM desk.

#### Bureau Kicker

Een andere Rotterdamse concurrent is Bureau Kicker. Zij focussen zich heel erg op business. *"Bij Bureau Kicker vindt u alle mogelijke diensten op het gebied van marketing, communicatie en business consultancy bij elkaar (Kicker, Resultaat in communicatie- & marketingadvies, z.j.)*. Zij richten zich op drie pijlers: consultancy, reclame en internet. Met name consultancy en reclame zijn interessant voor MediaCenter. Met consultancy doen zij onderzoek naar het bedrijf en het beleid. Zij dragen suggesties en ideeën aan om de processen binnen een organisatie te verbeteren als het gaat om marketing en communicatie (Kicker, Resultaat in (business)consultancy, z.j.). Dit is een richting waar MediaCenter naartoe wil. Adviezen geven hoe de inzet van communicatiemiddelen beter kan voor bedrijven/klanten. Bij reclame nemen zij alles uit handen van de organisatie. Zij bedenken een strategie en planning. Hieruit komt een concept. Dit concept produceren ze en voeren ze uit voor een organisatie. Dit is ook wat Wouter de Jong bedoelde bij Business Model Canvas met *'eerder in de*

*keten zitten.* Hiermee zit MediaCenter vanaf het begin aan tafel bij klanten en voeren ze alle stappen voor hen uit. Op dit vlak zal MediaCenter de concurrentie aan moeten gaan met Bureau Kicker als een Rotterdams adviesbureau voor offline en online communicatie.

#### Naam & Faam

Naam & Faam is een full service communicatieadviesbureau. Zij hebben expertise op: marketing, communicatie, creatie, online en social. Marketing gaat vooral over de strategie, dus in het voortraject. Communicatie gaat over het vertalen van de boodschap naar medium. Creatie is het vertalen van een idee naar een concept. Met online ontwikkelen ze websites, apps, communities, enz. En met social gaan ze de interactie met de doelgroep aan met een contentstrategie als basis (naam&faam, z.j.). Zij kunnen dus op verschillende momenten in een proces ingezet worden door organisaties. Zij zitten vooral in het creëren van communicatiemiddelen en minder op het produceren van deze middelen. Daar heeft MediaCenter een voordeel tegenover naam&faam. MediaCenter kan veel intern produceren. Kan het niet intern dan hebben ze genoeg partners om dit door hen uit te laten voeren voor de klant.

#### ARA creativ agency

De laatste is ARA creative agency. Zij focussen zich vooral op het merk. Zelf omschrijven ze het als: *“Samen met onze klanten creëren we merken waar deze tijd om vraagt. Merken die zich aanpassen én zichzelf blijven. Die ‘in sync’ zijn met nu en de consument van nu. Merken die onderdeel zijn van ‘modern culture (ARA, z.j.)’.”* ARA brengt ideeën tot leven en doet dat op verschillende expertise gebieden: strategie, concept, realisatie en campagne management. Onder strategie vallen: merkstrategie, mediastrategie, online strategie, employer branding en research. Bij concept doet ARA: communication concept, corporate identity, digital concept en campaign concept. Met realisatie doet ARA: copy, art direction, contentcreatie, ux design, visual design, development, DTP, video, fotografie en visualising. De laatste expertise is campagne management. En daar doen ze: online marketing, community en social mediamanagement, contentmanagement, analytics, support en webcare (ARA, z.j.). Kortom, heel erg uitgebreid. ARA heeft ook de mensen in huis om deze activiteiten voor klanten uit te kunnen voeren. ARA doet dit werk al 40 jaar en is daarom zeer ervaren op het gebied van communicatie advies en ontwikkeling. Zij werken business to customer en business to business en hun klantenkring is zeer breed. Wat MediaCenter kan leren van ARA is de focus op het merk. Het merk is waar de klant voor staat. Een merk is voor ARA een uitgangspunt voor alle ideeën en concepten. Vanuit al deze ideeën komt ARA tot een big idea (het grote idee om een klant te overtuigen) wat de bron is van de communicatie van een organisatie. Alles uitingen moeten elkaar versterken en moeten afgestemd zijn op elkaar (ARA, z.j.). Zo groot en uitgebreid als ARA moet MediaCenter misschien niet willen worden, maar punten als denken vanuit het merk en komen tot een big idea, kunnen van waarde zijn voor MediaCenter. MediaCenter moet eigen expertises gaan ontwikkelen en deze uitdragen naar de buitenwereld.



Ter vergelijking zijn de concurrenten samen met MediaCenter in een vergelijkingstabel gezet. Dit geeft weer waar MediaCenter op dit moment staat. En waar ze nog achter lopen op de toekomstige concurrenten.

| Vergelijkingstabel |                 |                   |                    |                               |                             |                                  |                                      |                            |                                |
|--------------------|-----------------|-------------------|--------------------|-------------------------------|-----------------------------|----------------------------------|--------------------------------------|----------------------------|--------------------------------|
| Organisatie:       | Onderdelen:     |                   |                    |                               |                             |                                  |                                      |                            |                                |
|                    | Bedrijfsanalyse | Strategie bepalen | Communicatieadvies | Concept/campagne ontwikkeling | Uitwerking concept/campagne | Ontwikkelen communicatiemiddelen | Produceeren van communicatiemiddelen | Uitvoeren concept/campagne | Monitoren van concept/campagne |
| MediaCenter        |                 |                   | X                  | X                             | X                           | X                                | X                                    | X                          |                                |
| Dm Desk            |                 | X                 | X                  | X                             | X                           | X                                | X                                    | X                          |                                |
| Bureau Kicker      | X               | X                 | X                  | X                             | X                           | X                                |                                      | X                          |                                |
| Naam&Faam          |                 | X                 | X                  | X                             | X                           |                                  |                                      | X                          | X                              |
| ARA                | X               | X                 | X                  | X                             | X                           |                                  |                                      | X                          | X                              |

Tabel 1: Vergelijkingstabel concurrenten

### 2.2.1. Vijfkrachtenmodel van Porter

MediaCenter wil een nieuwe markt op en daarbij is het goed om te kijken wat er om hen heen gebeurt. Eerder zijn al de nieuwe/mogelijke concurrenten beschreven, dus deze zijn bekend. Maar de markt is nog niet omschreven. Is het makkelijk voor MediaCenter om de markt te betreden? Kunnen klanten kiezen voor een ander product of dienst? Hoeveel kopers en aanbieders zijn er en wat is hun kracht? En wat is de intensiteit van de concurrenten? De beantwoording van deze vragen geeft inzicht in de mogelijkheden van MediaCenter als het gaat om het toetreden tot de gewenste nieuwe markt.

#### 1. Gevaar van nieuwe toetreders

Is het makkelijk om de markt te betreden?

Het aantal ondernemingen in de communicatiebranche ligt al jaren rond de 29.000. In 2016 lag dit aantal ook rond de 29.000. Van deze 29.000 is ruim 85% actief met één werkzaam persoon. In de branche is er heel veel beweging te zien en de toetredingsdrempels zijn laag (Rabobank, 2016). Zo'n 4.500 (15%) van deze ondernemingen is dus een organisatie met meer dan één werknemer wat de concurrenten gaan worden van MediaCenter. De markt toetreden is niet heel moeilijk. Er is in 2016 ook een lichte groei te zien. De economie trekt aan en de vraag naar de diensten van een communicatiebureau neemt ook steeds meer toe (Rabobank, 2016). Alles bij elkaar opgeteld is het een goed moment om nu toe te treden tot andere markten voor MediaCenter.

## 2. Gevaar voor substituten

Kunnen de klanten kiezen voor een ander product of dienst?

Voor MediaCenter zijn de gespecialiseerde bureaus en het toenemend aantal zzp'ers een gevaar. Klanten willen voor verschillende opdrachten gespecialiseerde mensen en bedrijven inschakelen. Wat ook steeds vaker te zien is, is dat bedrijven zelf gaan investeren in hun marketing- en communicatieafdelingen (Rabobank, 2016). Zij zullen daarom minder gebruik gaan maken van communicatieadviesbureaus. Wanneer een vraag te specifiek wordt, dan bestaat de kans dat ze communicatieadviesbureaus inschakelen. Er zijn bedreigingen van gespecialiseerde bedrijven en zzp'ers, maar dat biedt ook mogelijkheden. MediaCenter is nu gespecialiseerd in het maken van druk – en printwerk, maar door kenbaar te maken dat ze ook gespecialiseerd zijn in andere communicatiemiddelen, kunnen bedrijven overstappen naar MediaCenter als producent.

## 3. Onderhandelingskracht van de kopers

Als er weinig kopers zijn, en veel aanbieders, moet je verkopende partij meer concurreren, dus is de markt minder aantrekkelijk.

Bedrijven gaan steeds gericht hun budgetten inzetten voor hun communicatie uitingen. Het aantal kopers in de branche stijgt, maar het aantal communicatiebureaus ook. MediaCenter heeft natuurlijk al toegang bij zijn huidige klanten, maar gaat de markt op om nieuwe klanten binnen te halen. Cijfers uit 2015 tonen aan dat de omzet in de reclamebranche in 2015 met 2,1% gestegen is (Rabobank, 2016). Dat toont aan dat er meer geld in omloop is, dus dat bedrijven weer meer zijn gaan betalen voor hun communicatie uitingen. Wat steeds vaker voorkomt, is dat bedrijven tenders uitschrijven. Verschillende communicatiebureaus kunnen dan een pitch houden en het bureau met de beste pitch hengelt dan de opdracht binnen. Bij (semi-)overheidsinstellingen is er zelfs een verplichting om openbare aanbestedingen uit te schrijven voor opdrachten boven de 137.000 euro. Er worden strenge regels aan deze aanbestedingen gehangen. Er moeten minstens vijf bureaus meedoen en zij moeten allemaal dezelfde informatie krijgen (Rabobank, 2016). Zo krijgt iedereen gelijke kansen om de opdracht binnen te halen, maar wordt de concurrentie wel heviger voor bedrijven als MediaCenter. Om niet deze concurrentie aan te gaan, kan het slim zijn om voor kleinere orders te kiezen bij meer bedrijven. Zo ontwikkelt MediaCenter een breder netwerk van bedrijven die producten en diensten afnemen van MediaCenter.

## 4. Onderhandelingskracht van de leveranciers

De voorspelling voor de lange termijn is redelijk positief. Potentiele klanten gaan hun advertentiebudgetten steeds meer aan online besteden. Communicatiebureaus gaan zich ook steeds meer focussen op online, om de boot niet te missen. Het zal dan ook een zware concurrentiestrijd worden tussen communicatiebureaus om de opdrachten binnen te halen. De trends die ook spelen zijn (Rabobank, 2016):

- Hevige concurrentie, zowel binnen als buiten de branche. Buiten de branche steeds meer concurrentie van marketing- en communicatieafdelingen van de klant;
- Toename van het aantal bureaus en zzp'ers;
- Steeds meer specialisatie bij de bureaus;
- Toenemende samenwerking; er ontstaan netwerken om klanten optimaal te bedienen;
- Verdere groei en verschuiving van de advertentiemarkt naar online.

Online heeft de toekomst. MediaCenter heeft ervaring in deze branche, alleen is de vraag

nog niet hoog genoeg. Om de concurrentie aan te gaan met online communicatiebureaus, moet MediaCenter hierover gaan communiceren naar bestaande en nieuwe klanten.

### 5. Intensiteit van concurrentie binnen de industrie

Bij de concurrentieanalyse is goed te zien dat er al veel sterke concurrenten op de markt aanwezig zijn. Veel van deze bedrijven hebben al een jaren lange ervaring in de communicatiewereld.

Kansen en bedreigingen op de markt zijn (Rabobank, 2016):

- Kansen liggen op het gebied van online marketing. Veel bedrijven hebben behoefte aan advies hoe zij de online mogelijkheden optimaal kunnen benutten;
- Inzet van big data om gericht de doelgroep van de adverteerder te kunnen bereiken;
- Prijsdruk als gevolg van de hevige concurrentie;
- De opdrachtgever die steeds meer zelf doet met de eigen marketing- en communicatieafdeling.

Vooraf de opdrachtgever die zelf steeds meer gaat doen met de eigen marketing- en communicatieafdeling is een bedreiging voor communicatiebureaus en dus ook voor MediaCenter. MediaCenter moet gaan aantonen dat wat bedrijven zelf doen, MediaCenter net zo goed of nog beter kan doen. Daardoor neemt MediaCenter zorgen weg bij de klant.

### **2.2.2. Imago/identiteit analyse**

MediaCenter wil zich anders gaan positioneren. Er moeten nieuwe markten aangeboord worden om de doelstellingen te kunnen behalen. Het is goed om na te gaan wat de gewenste identiteit, de huidige identiteit en wat het imago van MediaCenter is. Dit geeft weer hoe klanten en bedrijven MediaCenter nu zien en wat het verschil is met wat voor organisatie MediaCenter wil zijn. Het verschil tussen identiteit en imago kan houvast bieden voor het uit te werken concept. In bijlage 2 staan de transcripten van de gesprekken met klanten van MediaCenter. Maar ook met een medewerker van MediaCenter (bijlage 3). Er zijn zes bedrijven aangewezen om te interviewen over het imago van MediaCenter. Helaas hebben er maar drie toegezegd voor een interview. De resultaten zijn niet helemaal valide, maar er kan wel een indicatie gegeven worden naar aanleiding van de antwoorden. De klanten zijn bevraagd over de werkzaamheden van MediaCenter en wat het imago is van MediaCenter. De medewerker heeft antwoord gegeven op het gewenste- en huidige identiteit. Daarnaast is er ook een gesprek gevoerd met mensen op de afdeling over hoe zij de identiteit van MediaCenter zien.

### Gewenste identiteit

Wie wil MediaCenter zijn en wat voor bedrijf willen ze zijn? Dat is de gewenste identiteit voor MediaCenter. De naam MediaCenter is een hele goede naam, het zegt wat het is. Een Center voor media. Ze willen een Center zijn waar een bedrijf naartoe gaat voor al zijn mediamiddelen. En wat dat ook mag zijn, zou MediaCenter moeten kunnen produceren. Is het niet intern, dan laat MediaCenter het produceren bij een van de partners waar ze mee samenwerken. De USP van MediaCenter is dan ook dat zij een breed scala aan communicatie producten aan kan bieden aan de klant. Alles is mogelijk, zowel online als offline. Is een vraag van een klant niet te produceren intern, dan wordt er iets georganiseerd. Ze willen eerder aanschuiven in het communicatietraject bij een klant.

### Huidige identiteit

Het verschil met het gewenste identiteit en huidige identiteit is dat druk- en printwerk nog steeds product nummer één is. Bijna alle werkzaamheden zijn gefocust op het binnenhalen van orders voor druk- en printwerk om de persen maar te kunnen laten draaien.

Het ontwikkelen van drukwerk is op dit moment nog steeds een van de belangrijkste werkzaamheden van MediaCenter. MediaCenter levert wel andere diensten, maar dat gebeurt op veel kleinere schaal dan dat ze eigenlijk zouden willen. MediaCenter kan e-mailingen versturen, maar ook content schrijven voor communicatie uitingen van klanten. Dit doen ze allemaal al, maar er wordt te weinig over gecommuniceerd naar de huidige -en nieuwe klanten van MediaCenter.

### Imago

Tijdens diverse interviews met klanten van MediaCenter kwamen verschillende punten aan het licht die relevant zijn voor MediaCenter. Ontdekken wat het imago is van MediaCenter was de hoofdmoot van het interview. Een aantal punten dat genoemd werd tijdens het interview had grote overeenkomsten onderling. De meest voorkomende was dat de klanten MediaCenter zien als producent en leverancier van druk- en printwerk. Op de vraag wat voor bedrijf MediaCenter is, kwam bijna altijd het antwoord 'producent van drukwerk' voorbij. De tevredenheid onder klanten is ook heel erg hoog over de service en de producten van MediaCenter. Daar ligt misschien wel een kracht van ze. Er kwam een aantal keer voorbij dat medewerkers van MediaCenter echt proberen mee te denken aan een oplossing voor de klant. Deze instelling is goed om te gebruiken in de herpositionering van MediaCenter. De communicatie tussen klanten en MediaCenter is nog wel een punt waar verbetering te halen valt. Klanten moeten zelf nabellen over een bestelling en de verkeerde mensen binnen een organisatie worden gebeld door MediaCenter.

### Gap analyse

Er is duidelijk een verschil te zien tussen de gewenste identiteit, de huidige identiteit en het imago. En dan met name tussen de gewenste identiteit en de huidige identiteit. MediaCenter wil een communicatiemiddelen producent worden, die van A tot Z meewerkt en meedenkt met een klant om tot een communicatiestrategie met uitwerking en uitvoering te komen. Door de focus nog steeds te houden op druk- en printwerk komt hier weinig verandering in. Bij de klanten is het imago dan ook nog steeds dat MediaCenter een drukker is. Ze zitten achter in de keten bij klanten en bedrijven tijdens het communicatie traject. Er wordt door die bedrijven of communicatiebureaus een strategie bedacht. En wanneer het drukwerk gedaan moet worden komen ze bij MediaCenter. Het geven van advies, het ontwikkelen van middelen en het bedenken van een strategie is wat MediaCenter ook kan en wil doen, maar voorlopig zitten ze daar bijna niet in de keten.

### **2.2.3. Trends**

Het laatste externe onderdeel van de contextfase is het kijken naar de trends binnen de online communicatiewereld. De online trends voor 2017 zijn onder andere: nog meer gebruik van de smartphone, personalisatie, contentmarketing, augmented- en virtual reality en digital transformation & change management. Welke zijn er relevant voor MediaCenter, om mee te nemen in hun nieuwe positionering.

#### Nog meer gebruik van de smartphone

Het gebruik van de smartphone stijgt wereldwijd (Bruin, 2016).

- Meer dan 50% van de zoekopdrachten worden op mobiel uitgevoerd;

- 91% van het Facebookgebruik (dagelijkse actieve gebruikers) is mobiel;
- 80% van de Facebookreclame-inkomsten is via mobiel gebruik;
- 90% van de tijd die gebruikers op hun mobiel doorbrengen gaat op aan apps;

Het is dus heel belangrijk om als organisatie om mobiel gebruik mee te nemen in de ontwikkeling van communicatiemiddelen. Dat kunnen campagnes op social media zijn, maar ook webpagina's moeten geschikt zijn voor mobiele telefoons. Belangrijk is wel om het gebruik van de laptop, desktop en tablet niet te vergeten. Nog steeds is het gebruik van deze apparaten hoog (Bruin, 2016). Denk dus goed na over de multichannel (integreren en laten samenkomen van verschillende kanalen) om zo veel mogelijk mensen te kunnen bereiken.

### Personalisatie

Personalisatie is een breed begrip. Om deze trend beter te kunnen beschrijven zijn er subtrends te zien over personalisatie.

Messaging is het antwoord. Waar eerst het grote publiek werd aangesproken met social media zijn bedrijven nu steeds meer bezig met 1-op-1 contact met de klanten. Privé chatten met organisaties is waar klanten nu behoefte aan hebben. Dat gebeurt via: Facebook Messenger, Snapchat en WhatsApp. De persoonlijke interactie wordt steeds groter.

Een andere subtrend is het toepassen van kunstmatige intelligentie om klanten te binden en van service te voorzien (Bruin, 2016). Hierbij worden

chatbots ingezet als een soort van persoonlijk assistent. Die is vooral weggelegd voor bedrijven met veel geld en veel middelen om dit uit te werken.

Een derde subtrend is het vergaren van data in inzicht. Big data is populair. In de afbeelding hiernaast is de hoeveelheid tools om data te vergaren inzichtelijk gemaakt. Het zijn enorm veel tools, met ieder een ander inzicht.

Inzichten in zoekmarketing is blauw. Marketing automatisatie is rood. Webpersonalisatie is oranje en cloudoplossingen zijn geel (Chaffey, 2016). Heeft een organisatie behoefte aan een duidelijk overzicht met inzichten in het gedrag en behoeften van een klant, dan kan een van deze tools helpen om alle data van iemand te verzamelen en vergaren.



Figuur 2: Overzicht datatools

### Contentmarketing

Het inzetten en slimmer maken van content wordt steeds belangrijker. Stappen die genomen moeten worden om tot goede contentmarketing te komen zijn (Bruin, 2016):

- Bekijk wat tot nu toe aan contentmarketing is gedaan, meet en evalueer de effecten;
- Ontwikkeling een contentmarketingstrategie voor de toekomst;
- Inventariseer zowel de behoeften van de klant of gebruiker als de communicatiebehoefte van de organisatie en kijk hoe deze kunnen samengaan;
- Besluit hoeveel je waarin wilt investeren: in goed, mooie content, in AdWords, in adverteren?;

- Zoek de juiste mix van mensen die de content naar een hoger plan kan trekken: goede adviseurs, redacteuren, creatieven, social experts, pr-mensen, enzovoort;
- Bepaal welk type content er gemaakt wordt en wat daarvoor het juiste format is. Blijf brainstormen over nieuwe vormen of onderwerpen;
- Gebruik analytics en statistieken om te beoordelen wat wel of niet werkt, en durf daarop de contentmarketing aan te passen;

Er moet een juiste balans gezocht worden in bovenstaande punten. En een juiste balans tussen kwaliteit, kwantiteit en de hoeveelheid die verzonden wordt naar de klanten. Het is van belang om goed na te gaan hoe de content beter ingezet kan worden tijdens het communiceren naar de klanten.

#### Augmented- en virtual reality

Dit is een trend die nog erg specialistisch ingezet wordt. De grote markt heeft het nog niet ontdekt. Het komt ook nog niet echt aanbod bij de middenmix die ontwikkeld wordt door bedrijven.

Augmented- en virtual reality zijn vormen van nieuw interactief contact met je klanten. In de groei van de klantbeleving kan deze trend wel een rol gaan spelen. Een trend met mogelijkheden, maar nog niet heel erg groot (Bruin, 2016).

#### Digital transformation & change

De laatste trend gaat over het digitaal transformeren van een organisatie. Er worden plannen gemaakt voor de lange termijn waar digitale technologieën in meegenomen worden. Bedrijven moeten gaan kijken hoe processen beter ingericht kunnen worden door middel van die technologieën. Er wordt ook gezegd dat: *“wanneer een organisatie erop is ingericht om een idee snel te ontwikkelen en implementeren, is de organisatie dus capabel genoeg om snel te handelen als nieuwe kansen zich aandienen* (Newman, 2016).”

#### Interessant voor MediaCenter

Van de genoemde trends zijn er een aantal die passen bij de nieuwe positionering van MediaCenter. Personalisatie, contentmarketing en digital transformation & change zijn trends die zeker van toepassing zijn voor MediaCenter. Personalisatie wordt hier eerder ingedeeld in subtrends. Van deze trends passen *‘messaging is het antwoord’* en het vergaren van data zeker bij MediaCenter. Ze moeten er naar toe gaan dat ze 1-op-1 in contact staan met de klanten en mensen. En dan met name via social. Maar het vergaren van data is misschien nog wel relevanter in de toekomst voor MediaCenter. Om klanten te bereiken en meer van ze te weten te komen is het belangrijk om steeds meer data van mensen te verzamelen. Via welke websites komen ze terecht op de website van MediaCenter? Hoe ze bestellen enzovoorts. Meer data verzamelen is gericht op de doelgroep benaderen en bereiken.

Daarnaast wordt de content ook steeds belangrijker. Het is heel goed om na te denken hoe de contentstrategie eruit komt te zien. Ga na bij de klant hoe zij benaderd willen worden en speel daarop in met de content. Voor MediaCenter geldt dat zij bij nieuwe klanten in nieuwe markten of bij bestaande klanten maar met andere diensten en producten, na moeten gaan denken over de content. Per product of dienst is de content verschillend en moet er constant gekeken worden naar de verhoudingen tussen kwaliteit en kwantiteit.

Digital transformation & change is relevant voor MediaCenter omdat online de toekomst is. In de nieuwe plannen die ontwikkeld worden om de doelstellingen van 2020 te halen is het verstandig na



te gaan welke technologieën MediaCenter moet implementeren om snel te handelen wanneer er veranderingen plaats vinden in de digitale wereld. Omdat alles steeds meer online gaat, is meer mobiel als trend ook relevant voor MediaCenter. Communicatiemiddelen moeten ook mobiel goed leesbaar zijn. Zeker met de stijging in het gebruik van de mobiele telefoon. Augmented- en virtual reality is minder relevant op dit moment voor MediaCenter. Dat is nu nog zo'n nichedienst dat daar de focus nu nog niet op moet liggen. MediaCenter moet zich eerst focussen op de grote zaken om bij klanten eerder in de keten te komen.

#### **2.2.4. Conclusie externe analyse**

Net als bij de interne analyse, heeft de externe analyse kansen en bedreigingen voor MediaCenter naar voren gebracht. Bij de concurrentie analyse is goed te zien dat MediaCenter het als communicatiebureau zwaar gaat krijgen op het gebied van advies en consultancy. De concurrenten binnen Rotterdam zijn groot en bekend in- en om Rotterdam. Wat MediaCenter kan doen om eerder in de keten bij een bedrijf te komen is eerst bij de klanten de perceptie van het imago veranderen van MediaCenter. De ingangen zijn er al. Nu is het alleen maar een kwestie van communiceren over de nieuwe producten en diensten van MediaCenter. MediaCenter heeft met een aantal klanten al een zeer goede relatie. Vanuit die relatie kan MediaCenter gaan bouwen aan een breed netwerk van klanten. De markt waarin MediaCenter wil gaan opereren is makkelijk toe te treden. De drempel is laag voor toetreders van de markt. Bedreigingen komen wel van de gespecialiseerde communicatiebureaus en zzp'ers. Kansen zijn er voor MediaCenter om klanten binnen te halen middels goede communicatie. Bedrijven zetten hun communicatiebudgetten steeds strategischer en zorgvuldiger in. MediaCenter wil opschuiven naar het begin van de keten bij de klant. Door kenbaar te maken aan hun klanten wat zij allemaal kunnen, maakt de klant meer gebruik van de producten en diensten van MediaCenter. Zo hoeft de klant niet op zoek te gaan naar meerdere leveranciers voor een communicatie campagne van begin tot eind.

De markt verandert steeds meer naar online en MediaCenter moet daar in meegaan. De kennis is met mate aanwezig binnen de organisatie. MediaCenter heeft een zusterbedrijf BrandSync en zij doen op dit moment het online werk voor MediaCenter. Zij zitten ook in het pand van MediaCenter dus het contact gaat heel snel onderling. Met BrandSync valt veel winst te behalen als het gaat om online. Als MediaCenter meer opdrachten binnenhaalt bij hun huidige- en nieuwe klanten, levert dit meer werk op voor BrandSync én voor MediaCenter. MediaCenter blijft ten allen tijde de opdrachtgever over de uitvoering van de online diensten of producten. Wanneer de huidige of nieuwe klanten meer gebruik gaan maken van de online producten en diensten en de huidige offline producten en diensten blijven bestellen, stijgt de omzet per klant voor MediaCenter.

Bij het onderzoek naar de identiteit en imago van MediaCenter zijn wel een aantal belangrijke punten aan het licht gekomen als het gaat om positioneren. Huidige klanten gaven aan dat MediaCenter een bedrijf is wat druk- en printwerk levert. Dat is ook zo, maar zoals eerder aangegeven kunnen ze veel meer dan dat, alleen de klanten weten dat niet. Dat heeft ook met intern te maken, omdat de hoofdtaken en werkzaamheden bijna alleen maar gericht zijn op druk- en printwerk. Een verandering in positionering heeft daarom ook gevolgen voor de taken binnen MediaCenter. Er moet dus intern iets verandering in de houding van de werknemers en naar buiten toe moet de kennis van de klant veranderd worden. Dit moet leiden tot een identiteit en imago voor MediaCenter, van een adviseur en producent van communicatiemiddelen.

De eerder genoemde trends die relevant zijn voor MediaCenter om de positionering te veranderen kunnen richting geven in de te kiezen oplosrichtingen. Met name de contentmarketing is een grote kans voor MediaCenter om daar goed over na te denken en dat toe te passen. Met een nieuwe positionering worden ook nieuwe klanten bereikt. Iedere klant zal anders benaderd moeten worden, dus de content moet afgestemd worden op de klant.

### 2.3. SWOT-analyse

Het onderzoek is nu afgerond en de conclusies kunnen vertaald worden naar een SWOT-analyse. Er is gekozen voor een SWOT omdat deze overzichtelijk weergeeft wat de sterkten en zwakten van MediaCenter zijn en waar de kansen en bedreigingen voor MediaCenter liggen. Daarnaast is de SWOT-analyse een handig hulpmiddel om een strategie te bepalen. Het vormt een verbinding tussen de contextanalyse en de te kiezen communicatiestrategie (Muilwijk, SWOT-analyse, 2015).

Alle bevindingen die gedaan zijn tijdens de contextanalyse zijn in onderstaande tabel geplaatst. Per onderdeel zijn er drie punten die het meest relevant zijn voor MediaCenter. Deze worden gebruikt om de confrontatiematrix in te kunnen vullen en tot een nieuwe of verbeterde vraag te komen.

|                         | <b>Positief</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>Negatief</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|-------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Interne factoren</b> | <b>Sterkten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Segmentatie in marktteams</li> <li>- Weinig managementlagen</li> <li>- Ontwikkeling van nieuwe productlijnen</li> <li>- Partnerschappen met andere bedrijven</li> <li>- Kwaliteit van producten en diensten is hoog</li> <li>- Medewerkers denken mee aan oplossingen</li> </ul>                        | <b>Zwakten:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Niet iedereen straalt de visie uit.</li> <li>- Focus op druk- en print werk</li> <li>- Doelstelling van 2020</li> <li>- Medewerkers communiceren weinig over andere producten en diensten</li> <li>- Verschil in huidige en gewenste identiteit</li> <li>- Gap tussen identiteit en imago</li> </ul>                    |
| <b>Externe factoren</b> | <b>Kansen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Drempel tot toetreding markt is laag</li> <li>- Aantrekken van de economie</li> <li>- Uitschrijven van tenders</li> <li>- Opschuiven in de 'keten' bij klanten</li> <li>- Trends personalisatie en gebruik van contentmarketing</li> <li>- Focus naar online communicatieproducten verschuiven</li> </ul> | <b>Bedreigingen:</b> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sterke concurrenten met veel ervaring</li> <li>- Steeds meer specialistische communicatiebureaus</li> <li>- Zzp'ers</li> <li>- Bedrijven investeren meer in eigen communicatieafdeling</li> <li>- Klanten blijven klant maar nemen minder drukwerk af</li> <li>- Sterk afhankelijk van externe partners</li> </ul> |

Tabel 2: SWOT-analyse



## 2.4. Confrontatiematrix

In de confrontatiematrix worden de belangrijkste punten uit de SWOT-analyse tegen elkaar weggezet qua relevantie van hoog naar laag. De punten die het hoogste scoren op relevantie worden vertaald naar strategische communicatievraagstukken.

|          |                                 | Kansen       |        |                          | Bedreigingen        |                               |               |
|----------|---------------------------------|--------------|--------|--------------------------|---------------------|-------------------------------|---------------|
|          |                                 | Lage drempel | Trends | Verschuiving naar online | Sterke concurrenten | Specialistische comm. Bureaus | Minder afname |
| Sterkten | Ontwikkeling productlijnen      | o            | ++     | ++                       | o                   | +                             | +             |
|          | Partnerschappen                 | +            | o      | +                        | ++                  | ++                            | -             |
|          | Kwaliteit producten en diensten | +            | o      | +                        | +                   | +                             | o             |
| Zwakten  | Focus op druk- en printwerk     | -            | +      | ++                       | -                   | +                             | o             |
|          | Verschil identiteit             | +            | o      | +                        | -                   | --                            | --            |
|          | Gap identiteit en imago         | -            | +      | ++                       | +                   | o                             | o             |

Tabel 3: Confrontatiematrix

Tijdens de contextanalyse zijn er een aantal zaken aan het licht gekomen die een hoge prioriteit hebben voor MediaCenter en op dit moment ook zeer relevant zijn. Iedere sterkte is weggezet tegen een kans of bedreiging en er is gekeken hoe relevant deze combinatie op dit moment is. Zo zijn er combinaties van zeer relevant en helemaal niet relevant beoordeeld. Van de combinaties met de hoogste relevanties worden strategische communicatievraagstukken gemaakt.

++ = zeer relevant

+ = relevant

o = neutraal

- = niet relevant

-- = helemaal niet relevant

### 2.4.1. Strategische communicatievraagstukken

Aan de hand van de confrontatiematrix zijn punten naar boven gekomen, waar MediaCenter mee aan de slag kan gaan. De meest relevante punten zijn aan elkaar gekoppeld. Deze punten worden vertaald naar strategische communicatievraagstukken. De vraagstukken worden later vertaald naar oplossingsrichtingen

De strategische communicatievraagstukken zijn:

- Hoe kan de verschuiving naar online de gap tussen identiteit en imago verkleinen?
- Hoe kan de sterke relatie met partners de sterke concurrentie 'verslaan'?
- Hoe kan de verschuiving naar online de focus op druk- en printwerk verkleinen?
- Hoe kan de ontwikkeling van productlijnen de gap tussen identiteit en imago verkleinen?

### 2.4.2. Oplossingsrichtingen

Nu de strategische communicatievraagstukken geformuleerd zijn, moeten er oplossingsrichting bedacht worden per vraagstuk. Deze oplossingsrichtingen geven houvast voor de verdere uitwerking van het concept.

Vraagstuk 1: hoe kan de verschuiving naar online de gap tussen identiteit en imago verkleinen?

Oplossingsrichting:   - positioneringsstrategie;  
                              - internal branding strategie;  
                              - veranderstrategie;

Vraagstuk 2: hoe kan de sterke relatie met partners de sterke concurrentie 'verslaan'?

Oplossingsrichting:   - Familiestrategie;  
                              - Fanstrategie;  
                              - Ambassadeursstrategie;

Vraagstuk 3: Hoe Kan de verschuiving naar online de focus op druk- en printwerk verkleinen?

Oplossingsrichting:   - positioneringsstrategie;  
                              - internal branding strategie;  
                              - brandactivatiestrategie;

Vraagstuk 4: Hoe kan de ontwikkeling van productlijnen de gap tussen identiteit en imago verkleinen?

Oplossingsrichting:   - internal branding strategie;  
                              - positioneringsstrategie;  
                              - veranderstrategie;

Ter verduidelijking worden de strategieën uitgelegd om te begrijpen hoe er uiteindelijk tot een definitieve keuze is gekomen.

Positioneringsstrategie: *"Positioneren is het positie kiezen van een organisatie in de mentale wereld van de doelgroep. Het gaat om het creëren van voorkeursposities, posities die als eerste worden overwogen bij het maken van een keuze (Michels, Positioneringsstrategie, 2013)."*

Internal Branding: is gericht op de eigen medewerkers. Zij moeten zich gaan identificeren met bijvoorbeeld een concept of het bedrijf zelf (Michels, Internal branding strategie, 2013).

Veranderstrategie: bij deze strategie wijzigen er zaken in de huidige situatie. Dat kan de organisatie zelf doen of het uitbesteden aan een extern gespecialiseerd bedrijf (Michels, Veranderstrategie, 2013).

Familiestrategie: Een groep mensen bij elkaar waar ze zich vertrouwt voelen aan elkaar en wat een fijne sfeer heeft om te werken en te zijn (Michels, Familiestrategie, 2013).

Fanstrategie: klanten worden/zijn fan van het merk/bedrijf en bouwen een emotionele band op. Zij zijn dusdanig enthousiast en willen dat delen met anderen in hun netwerk (Michels, Fanstrategie, 2013).

Ambassadeursstrategie: Lijkt op de fanstrategie, maar de ambassadeurs hebben een meer formele relatie met het merk of de organisatie (Michels, Ambassadeursstrategie, 2013).

Uit de eerder genoemde vraagstukken wordt er één gekozen om uit te werken. Daarna wordt er één van de oplossingsrichtingen gekozen voor de uitwerking van het concept. De oplossingsrichting biedt houvast en is een leidraad voor de verdere uitwerking.

### **2.4.3. Definitieve keuze**

Nu de contextfase afgerond is, is het tijd om tot een definitieve keuze te komen. Deze keuze is het uitgangspunt voor het concept. Het advies wat ik wil geven aan MediaCenter is om te kiezen voor vraagstuk 3. Tijdens de contextfase zijn er een aantal zaken aan het licht gekomen die de keuze voor vraagstuk 3 verklaren. Tijdens het onderzoeken naar het imago en de identiteit, is naar voren gekomen dat klanten MediaCenter zien als de drukker. Dit komt mede doordat de relatiemanagers en de accountmanagers bijna alleen maar bezig zijn met het verkopen van offline communicatiemiddelen. De focus ligt op offline. Tijdens de trendanalyse is gebleken dat in de communicatiewereld steeds meer online gaat. Daarom is het advies om met vraagstuk 3 verder te gaan, om die focus naar online te laten verschuiven. Dit biedt MediaCenter kansen om de bestaande klanten te voorzien van een breder aanbod van producten en diensten en nieuwe klanten te werven met de nieuwe producten en diensten.

Na overleg met mijn bedrijfsbegeleider voor de te kiezen richting, is de keuze gevallen op vraagstuk 3. Bij vraagstuk 3 wordt de vraag gesteld hoe de verschuiving naar online de focus op druk- en printwerk kan verkleinen. De keuze is hierop gevallen omdat uit het onderzoek blijkt dat hier kansen liggen voor MediaCenter. Daarnaast ziet mijn bedrijfsbegeleider in deze vraag veel mogelijkheden voor het uitwerken van het concept en het past bij de missie en visie van MediaCenter. Het is een probleem wat al langere tijd speelt binnen de organisatie, maar het probleem is nog niet opgepakt. Het aanpakken van dit probleem moet MediaCenter weer verder helpen met een verandering van de kennis, houding en gedrag van medewerkers en klanten. Het belangrijkste om deze verandering door te voeren is het gedrag en de kennis van de medewerkers van MediaCenter aan te pakken. De strategie die daar het beste bij past is de Internal Branding strategie. *“Internal branding is merkenbeleid gericht op de eigen medewerkers. Mensen identificeren zich meer met een organisatie als ze er trots op zijn. Als ze zich veilig voelen in de organisatie, erkenning ervaren voor hun werk en zich verbonden voelen met de organisatie. Het resultaat is dat zij deze trots uitdragen naar anderen buiten het bedrijf* (Michels, Internal branding strategie, 2013). De medewerkers moeten van gedrag veranderen en achter de verandering gaan staan. Daarom is internal branding voor dit vraagstuk de beste oplossing. De uitvoering van internal branding wordt verder in het verslag uitgewerkt.

## 3. Concept

### 3.1. Uitgangspunt

Wat is het uitgangspunt van het te ontwikkelen concept? Hoe kan MediaCenter zich anders positioneren in de markt, zodat zij zich door blijven ontwikkelen en bij kan blijven in dit digitale tijdperk? Deze vraag was het uitgangspunt van het onderzoek. Tijdens de contextfase zijn er punten aan het licht gekomen, waarmee MediaCenter vooruitgang kan boeken. Uit de SWOT-analyse, met daaraan gekoppeld de confrontatiematrix is een kans gekoppeld aan een zwakte. Dit leverde een nieuw strategisch communicatievraagstuk op. Dit vraagstuk wordt vervolgens weer vertaald naar een concept. De gekozen strategie wordt de internal branding strategie, zoals eerder al is beargumenteerd in hoofdstuk 2.4.3.

### 3.2. Het verhaal

De focus van de medewerkers van MediaCenter ligt nog steeds op het verkopen van druk- en printwerk. MediaCenter kan meer dan dat, alleen wordt dat bijna niet gecommuniceerd naar zijn klanten. Er zijn klanten die wel van de werkzaamheden naast druk- en printwerk afweten, maar het overgrote deel ziet MediaCenter nog steeds als 'de drukker'. Eén van de trends is dat in de communicatiewereld online al belangrijk is en dat het nog belangrijker gaat worden. Het concept moet intern een verandering teweeg gaan brengen, dat de focus van druk- en printwerk gaat verschuiven naar het verkopen van online communicatiemiddelen en diensten. MediaCenter heeft een heel sterk netwerk van partners die producten en diensten kunnen leveren die MediaCenter niet kan leveren. Op deze manier kan MediaCenter naar hun klanten toe communiceren dat zij bijna ieder communicatiemiddel kunnen leveren aan de klanten, zowel online als offline. Daarnaast zijn de huidige klanten over het algemeen trouw aan MediaCenter alleen nemen ze minder druk- en printwerk af. Ook hier is het weer belangrijk dat er een concept bedacht wordt dat hierop inspeelt. Dat de vaste trouwe klanten meer communicatiemiddelen afnemen naast druk- en printwerk.

Het verhaal wat het concept moet gaan uitstralen is dat de medewerkers van MediaCenter op de sales afdeling de focus moeten verleggen van druk- en printwerk (offlinecommunicatiemiddelen) naar onlinecommunicatiemiddelen die MediaCenter kan produceren of anders laat produceren door één van de partners.

### 3.3. Concept

#### MVP

*"Het minimum viable product(mvp) is die versie van het product die het mogelijk maakt om de volledige cyclus van bouwen-meten-leren te doorlopen met zo weinig mogelijk inspanning en zo min mogelijk ontwikkeltijd (Ries, De Lean Startup, 2013)".* Uit het onderzoek tijdens de contextfase zijn er een aantal conclusies te trekken. Conclusies zijn:

- Focus ligt te veel op offline;
- Niet aanhaken bij de trend online kan gevolgen hebben;
- Sterke partnerschappen;
- MediaCenter kan bijna alles (laten) maken alleen weten de klanten dat niet;

- Klanten zien MediaCenter nog als ‘de drukker’:

De MVP die gekozen is om het probleem op te lossen en die aanhaakt op de conclusies die gedaan zijn is: tijd voor online.

Tijd voor online moet de start geven van het onder de aandacht brengen van online communicatiemiddelen en communicatiediensten. Ze moeten het besef doen groeien over het nut van verschuiven van offline naar online. De internal branding strategie gaat hiermee in werking gezet worden. Tijd voor online staat voor meerdere zaken. Aan de ene kant is het tijd om de focus meer naar online te verleggen, dus het is tijd om online te gaan. En aan de andere kant moeten de medewerkers van MediaCenter meer tijd vrijmaken om online producten en diensten van MediaCenter onder de aandacht te brengen bij de klanten van MediaCenter. In hoofdstuk 2.4.3. is de keuze gemaakt voor internal branding. Voor dit concept is gekozen om een stap verder te gaan en te kiezen voor internal branding 2.0. Er zijn twee verschillende soorten internal branding. Internal branding 1.0 werkt vanuit het externe merk naar binnen toe. En internal branding 2.0 werkt van binnenuit om een sterk merk naar buiten toe op te bouwen (Hemminga, z.j.) Dit traject wat ingegaan wordt moet van binnen uit starten om het merk sterker te maken. Internal branding 2.0 biedt ondersteuning in de volgende processen: richting geven aan de organisatie, betrokkenheid creëren (bij en tussen medewerkers) en het versterkt marktmerken en reputatie. Dit concept gekoppeld aan de internal branding strategie draagt bij aan die eerder genoemde processen. Dit alles moet ervoor gaan zorgen dat de medewerkers een gedragsverandering ondergaan en dat MediaCenter echt een producent wordt van online én offline communicatiemiddelen, zoals ze dat vermelden op hun website.

### 3.4. Inzichten

#### 3.4.1. Waarom internal branding?

De merkbeloofte van MediaCenter is: *“Bij MediaCenter Rotterdam vertalen we campagnes en strategieën in on- en offline communicatieproducties. Onze werkwijze daarbij: PressPrintPlay. Snel, efficiënt en no-nonsense. Eén druk op de knop en alles wordt in werking gezet om integrale oplossingen te creëren, te produceren en te implementeren. Dit allemaal onder één dak, in teams met gespecialiseerde branchekennis* (MediaCenterRotterdam, Home, 2016).”

En dan gaat het met name om het stuk on- en offline communicatieproducties. Op de website vermelden ze deze merkbeloofte en dat is ook wat ze willen uitdragen als bedrijf, maar in de werkelijkheid ligt het net iets anders. De medewerkers op de sales afdeling zijn vooral bezig met offline communicatieproducties. Internal branding moet ervoor gaan zorgen dat de merkbeloofte waargemaakt wordt, dus dat er ook op de online communicatieproducties gefocust moet worden. Wanneer de internal branding vertaald is naar een strategie kan dat doorgepakt worden naar een externe strategie om ook het eerder beschreven positioneringsvraagstuk op te lossen (Van Beers & Nedeski, 2011).

#### 3.4.2. Wat levert internal branding op?

Een internal branding strategie geeft richting aan MediaCenter. Zo wordt het volgende vertaald naar de medewerkers met behulp van een internal branding strategie:

- Missie;
- Visie;

- Doelstellingen;
- Kernwaarden;

Daarnaast biedt een Internal branding strategie ondersteuning bij de volgende processen (Van Beers & Nedeski, 2011):

- Richting geven aan de organisatie;
- Betrokkenheid creëren (bij en tussen medewerkers);
- Versterking marktmerken en reputatie;

#### Richting geven aan de organisatie

MediaCenter moet een andere weg inslaan en daar gaat internal branding bij helpen. Het biedt houvast en geeft richting over hoe de verandering doorgevoerd moet worden. De middelen die gekoppeld zijn aan de strategie hebben hun uitwerking op de internal branding strategie, om het juiste effect te bereiken.

#### Betrokkenheid creëren (bij en tussen medewerkers)

Eerder in dit document is er vermeld dat MediaCenter bezig is met het ontwikkelen van nieuwe productlijnen. Het uitdenken en uitwerken van zo'n productlijn wordt gedaan door medewerkers van de verschillende marktteams. Dit is een voorbeeld dat er al een poging gedaan wordt om internal branding op te starten, maar dit geldt nog niet voor de gehele afdeling. Het concept moet dus afdeling breed opgezet worden en er moeten zoveel mogelijk mensen zich erbij betrokken voelen. Op deze manier ontstaat er een wij-gevoel en voelen de medewerkers zich meer betrokken bij de organisatie en onderling met elkaar. Het belang van deze internal branding is ook zeer groot. Medewerkers moeten er met z'n allen achter gaan staan, want als er niks gaat veranderen is het snel afgelopen met MediaCenter. Dat moet voorkomen zien te worden. In hoofdstuk 2.1.2. is vermeld dat de klanten van MediaCenter trouw blijven aan MediaCenter, alleen nemen ze steeds minder af. Ze moeten dus andere producten of diensten aanbieden aan hun klanten en dan het liefst online producten en diensten.

#### Versterking marktmerken en reputatie

In hoofdstuk 2.2.2. Imago/identiteit analyse is te lezen dat er een gap is tussen het gewenste identiteit en de huidige identiteit. En er is een gap tussen identiteit en imago. "Duidelijke keuzes over de identiteit stralen uit naar de buitenwereld (Van Beers & Nedeski, 2011)." Met de internal branding strategie verkleint MediaCenter de gap tussen de huidige en het gewenste identiteit. En dat zal gelijk impact hebben op het imago van MediaCenter, wanneer de medewerkers het merk MediaCenter en dan met name de online communicatiemiddelen gaan promoten. Voor de reputatie gaat een internal branding ook grote impact hebben. Zoals eerder vermeld zijn de klanten zeer tevreden over de producten en diensten van MediaCenter. Dat is wel weer de offline kant van het verhaal. De kwaliteit en de afhandeling van druk- en printwerk is hoog en de klanten zijn daar tevreden over. Wanneer de internal branding, die gefocust is op online, uitgevoerd gaat worden zal de kwaliteit van de producten en diensten net zo hoog moeten zijn als die van de offline communicatiemiddelen. Want dan behoudt MediaCenter met andere producten en diensten toch zijn sterke reputatie.

### **3.4.3. Internal branding strategie opstellen**

In het boek internal branding 2.0 staat een stappenplan vermeldt dat helpt om tot een goede internal branding strategie te komen. Iedere stap van dit stappenplan geeft antwoord op vragen. De

antwoorden op deze vragen leggen de basis voor dit concept wat voor verandering moet zorgen (Van Beers & Nedeski, 2011). In het boek Communicatiestrategen van Wil Michels wordt ook ingegaan op de internal branding strategie. Nadeel van dit boek is dat er vooral in grote lijnen over internal branding wordt geschreven. Internal branding 2.0 gaat dieper in de stof en dat is voor de uitwerking van deze strategie relevanter.

#### Status-quo

Waarom moet er een verandering plaatsvinden bij MediaCenter en wat is de ambitie van MediaCenter?

Tijdens de contextfase is kenbaar gemaakt geworden dat de communicatiewereld steeds meer richting digitaal schuift. Om mee te kunnen blijven doen is het mee schuiven van MediaCenter richting online van groot belang. Nu blijven ze nog te veel bij het offline hangen. De afname van offline communicatiemiddelen neemt af en het is daarom van belang om de focus te gaan verleggen richting online. De ambitie van MediaCenter is om dé producent te worden van on- en offline communicatiemiddelen.

#### Concrete doelstelling

Wat is de gewenste verandering? Wat is het gewenste resultaat? Wat zijn de doelstellingen?

De gewenste verandering is dat de medewerkers van de salesafdeling de focus van verkoop van druk- en printwerk gaan verleggen naar online communicatiemiddelen. Het resultaat is dat MediaCenter naast ontwikkelaar van offline communicatiemiddelen, ook ontwikkelaar wordt van online communicatiemiddelen. MediaCenter heeft als doelstelling om in 2020 in contact te staan met de klanten van de klanten. Onlinecommunicatiemiddelen gaan ze daar zeker bij helpen. Via online raak je veel sneller in contact met anderen en het communiceren via diverse online communicatiemiddelen gaat vele malen sneller. Daardoor moet de eigen content van MediaCenter ook digitaal worden, om sneller in contact te komen met bijvoorbeeld de klanten van klanten. De communicatie wordt meer tweerichtingsverkeer en klanten leren MediaCenter beter kennen en blijven terugkomen en bouwen een relatie op (Epurple, 2016).

#### Externe merkwaarden

Wat is de merkbeloofte en hoe straalt MediaCenter dat uit? Waar staat het merk voor?

De merkbeloofte van MediaCenter is: *“Bij MediaCenter Rotterdam vertalen we campagnes en strategieën in on- en offline communicatieproducties* (MediaCenterRotterdam, Home, 2016).” En daarbij kunnen ze alles produceren. Is het niet intern dan kan het wel door één van de partners gedaan worden. Dit is nu een heel sterk punt van MediaCenter waar ze ook waarde aan hechten. Als de verschuiving van offline naar online zich sneller beweegt dan gedacht, kan het een optie zijn om steeds meer zelf intern te produceren. Dan is MediaCenter minder afhankelijk van partners en kunnen ze de merkbeloofte helemaal waarmaken. BrandSync kan dit in eerste instantie oppakken, omdat zij nu al de online producten en diensten maakt voor MediaCenter. Maar wanneer online groter wordt, kan er gekozen worden door MediaCenter om mensen aan te nemen die gespecialiseerd zijn in het maken van online communicatiemiddelen.

#### Interne gedragswaarden

Hoe worden organisatiewaarden herkenbaar in gedrag? Past het huidige gedrag bij de gewenste identiteit/reputatie?

Volgens de website hanteert MediaCenter de volgende wekwijze: *“PressPrintPlay. Snel, efficiënt en*



*no-nonsense* (MediaCenterRotterdam, Home, 2016)”. Tijdens de Imago/identiteit analyse bij hoofdstuk 2.2.2. in de contextfase blijkt dat klanten van MediaCenter zeer tevreden zijn over het gedrag van de medewerkers waar zij mee in contact staan. “Ze zijn echt bereid om je te helpen” was één van de reacties van een klant. Dat is voor MediaCenter goed om te horen, want dit is waar ze naar streven. Het gedrag van de medewerkers is wel nog steeds het verkopen van druk- en printwerk. Intern moet het gedrag breder worden naar online. De zin PressPrintPlay past daar wel heel goed bij. Het verwijst naar het offline en online gedeelte van MediaCenter.

#### Primaire doelgroepen

Welke medewerkers zijn het meest betrokken bij de verandering? De medewerkers van de salesafdeling worden het meest betrokken bij deze verandering. Zij staan in contact met de klanten van MediaCenter. Als de verandering daar aanslaat, zal de rest van de organisatie mee veranderen. Daarnaast gaat de verandering van online ook gevolgen hebben voor BrandSync. Zij produceren op dit moment nog de online communicatiemiddelen. Wanneer er in het begin mee opdrachten binnenkomen vanuit MediaCenter, zullen zij aan deze vraag moeten kunnen voldoen. Op lange termijn is het advies aan MediaCenter om mensen aan te nemen die deze opdrachten ook kunnen uitvoeren, zo is MediaCenter niet meer afhankelijk van BrandSync en kunnen ze beiden hun eigen klanten bedienen.

#### Multidisciplinair programma

Welke afdelingen moeten nauw gaan samenwerken om de internal branding strategie te laten slagen? De samenwerking tussen de directie, business innovators, relatiemanagers en BrandSync wordt heel belangrijk bij het uitvoeren van de internal branding strategie. De directie informeert de business innovation managers over de internal branding strategie. De business innovators worden de bewakers van het concept. Zij sturen de relatiemanagers aan, die uiteindelijk de online producten en diensten moeten verkopen aan de klant. De communicatie tussen deze functies moet goed verlopen, zodat iedereen weet hoe de voortgang van de internal branding verloopt. Daarnaast is BrandSync belangrijk in het proces. Zij ontwikkelen in het begin van het proces de online producten en diensten voor MediaCenter.

#### Ownership en management

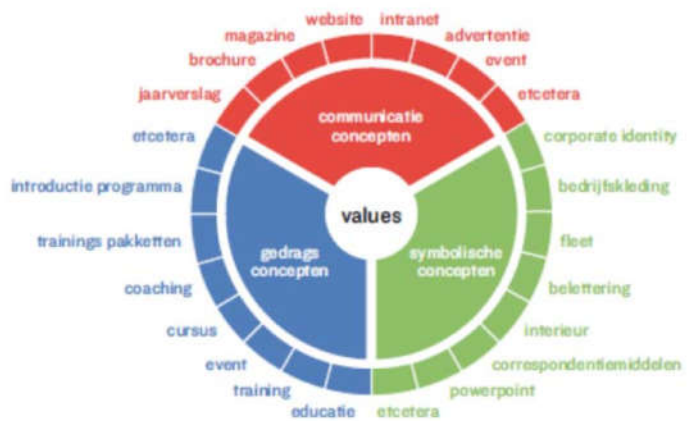
Staat de directie achter de veranderingen?

De commercieel directeur van MediaCenter is als bedrijfsbegeleider aan deze opdracht verbonden. Er is wekelijks contact met hem geweest over de voortgang van de opdracht. Hij zag het belang in van de internal branding strategie, net als het vraagstuk dat als advies is gegeven na de confrontatiematrix. Hij ziet het belang van de verandering ook zeker in en staat volledig achter de gekozen communicatierichting. Het is goed om de goedkeuring van ‘bovenaf’ te voelen voor deze verandering. Als zij het nut van de verandering inzien, zal het makkelijker overgebracht kunnen worden op de mensen die het uit moeten voeren op de werkvloer. Buiten dit advies om zijn ze al bezig om medewerkers in beweging te zetten om verder te kijken. Iedere relatiemanager heeft een specialisatie mogen kiezen. Er wordt verwacht dat ze gaan bijhouden wat er speelt rondom die specialisatie. Ze moeten blogs bij gaan houden. Op Twitter bedrijven en personen gaan volgen die ook in die specialisatie zitten. Op deze manier wordt er al gepusht vanuit de directie om breder te gaan kijken dan alleen offline.



### Inzet middelen

Welke middelen zijn er nodig om het concept tot een succes te brengen? In het Proof Branding Model worden de kernwaarden vertaald in drie soorten concepten. In communicatie concepten, symbolische concepten en gedragsconcepten. Dit concept staat in het teken van het veranderen van het gedrag van het personeel. Middelen die mogelijk ingezet kunnen worden om dit doel te behalen zijn:



**Figuur 3: Proof branding model**

- Introductieprogramma;
- Trainingspaketen;
- Coaching;
- Cursus;
- Event;
- Training;
- Educatie;

Wil Michels voegt in zijn boek communicatiestrategie daar nog bestaande overlegstructuren, creatieve workshops, corporate storytelling en intranet aan toe (Michels, Internal branding strategie, 2013). Tijdens het testen van het concept onder de betrokken medewerkers is gebleken dat wanneer dit concept een kans van slagen heeft, veel informatie ‘gebracht’ moet worden naar de relatiemanagers. Een introductieprogramma, corporate storytelling en bestaande overlegstructuren zijn middelen die informatie gaan verschaffen aan de relatiemanagers. Het introductieprogramma bevat informatie over het doel van deze nieuwe strategie, wat de strategie inhoudt en wat er van iedereen verwacht wordt. Met corporate storytelling wordt er een verhaal gestart over het traject van het nieuwe concept. Hierin kunnen bijvoorbeeld succesverhalen verteld worden, om andere medewerkers te motiveren. Maar ook via deze verhalen worden de medewerkers geïnformeerd over de gang van zaken van het nieuwe concept. De bestaande overlegstructuren blijven ook belangrijk. Wekelijks zitten de marktteams bij elkaar om de week te starten. Dit is een goed moment om de afgelopen week en de komende week te bespreken. Tips en tops kunnen uitgewisseld worden, maar ook de resultaten over de verkoop. Is deze goed of valt deze tegen? Dit wordt wekelijks besproken. Is de verkoop naar verwachting? Dan zo doorgaan. Valt deze tegen? Dan moet er besproken worden waar het aan ligt. Is er geen behoefte? Geen aandacht besteed aan de producten en middelen? Probleem moet gevonden en opgelost worden.

In hoofdstuk 2.1.1. tijdens het uitvoeren naar het 7-S model bij het kopje staff, is gebleken dat alle medewerkers een grafische mts opleiding gevolgd hebben. Gekscherend wordt hier gezegd dat de medewerkers “inkt onder de vingers hebben.” Om de internal branding te laten slagen is een opleiding/training nodig om ze kennis te laten maken met online communicatiemiddelen. Creatieve workshops zijn een middel om de betrokken medewerkers op een interactieve manier kennis te laten maken met het verkopen van online communicatiemiddelen. Deze kunnen gehouden worden op kantoor zelf, waardoor medewerkers minder tijd kwijt zijn aan reizen van en naar locatie. De

haalbaarheid van het concept met daaraan de communicatiemiddelen wordt later in dit verslag behandeld.

### Effectmeting

Hoe wordt het concept meetbaar?

Het doel van dit concept is dat er een stijging te zien is in de verkoop van online producten en diensten. Er moet gekeken worden of er een stijging te zien is in het aantal online producten en diensten van MediaCenter. Blijkt dit het geval te zijn, dan werkt de internal branding strategie. Is er nog geen stijging te zien, dan moet er gekeken worden of er voldoende aandacht wordt besteed aan het verkopen van de online producten en diensten. Blijkt dit niet zo te zijn, dan moet er ook tijdens de evaluatie de nadruk gelegd worden op het feit dat het van belang is om de online producten en diensten van MediaCenter onder de aandacht te brengen bij de bestaande klanten. In dit proces van meten worden de business innovation managers belangrijke spelers. Zij zijn verantwoordelijk voor hun eigen marktteam. Een business innovation managers is de schakel tussen de relatiemanagers en de directie. Zij kunnen de verkopen bijhouden en wekelijks de resultaten delen met de relatiemanagers. Zij moeten ervoor blijven waken dat de relatiemanagers naast de offline communicatiemiddelen, ook de online communicatiemiddelen adviseren bij problemen of vragen van klanten.

## **3.5. Ervaringen**

### **3.5.1. Testresultaten concept**

Het concept is getest onder relatiemanagers en accountmanagers van MediaCenter. Zij staan veel in contact met klanten. Zij zijn ook de mensen waar de verandering moet plaats vinden. Het testen is gedaan bij zes van de tien werknemers voor wie deze verandering geldt. Eén voor één is het probleem voorgelegd en verteld wat de oplossing is in de vorm van het concept. Na de uitleg van het concept en de mogelijke uitvoering daarvan, gaven zes van de zes aan dat ze de dit concept zien als oplossing van het probleem. Vervolgens is er doorgevraagd over wat zij dan nog missen en graag meegenomen willen zien worden in het verder ontwikkelen van het concept. De reden van deze manier van interviewen is dat je met een paar vragen achter heel veel informatie kan komen. Er is volgens de Lean Startup methode gewerkt tijdens het testen van het concept. Het is een continu proces van testen bijschaven of bijsturen. Er is begonnen met een mvp en door verschillende feedbackcycli is het tot een definitief concept gegroeid (Ries, De basis van de Lean Startup-methode, 2015). In bijlage 4 staan alle opmerkingen over het concept uitgeschreven. Maar hier worden een aantal belangrijke reacties genoemd die waardevol zijn voor het concept.

Opmerkingen die gemaakt zijn tijdens de gespreken waren onder andere:

- Wij zien dat het nodig is en met drukwerk verdienen je steeds minder;
- We moeten een ander bedrijf worden;
- Het is er tijd voor!;

Enkele voorbeelden van tips en tops die gegevens zijn:

- Tip: weet wat de klant moet aanleveren, wanneer er een dienst voor hen wordt uitgevoerd;
- Tip: iedereen moet erachter gaan staan. Het is halen en brengen. Er moet vooral info gedeeld worden;

- Tip: de internal branding moet een eigenaar krijgen, anders verwaterd het;
- Tip: de mensen moeten intern opgeleid worden over de productkennis;
- Top: de naam van het concept is briljant;
- Top: het is de toekomst;

Er zijn zeker reacties voorbij gekomen die relevant zijn voor het bijschaven van het concept en het zijn tips en tops die meegenomen kunnen worden in het ontwikkelen van de content.

### **3.5.2. Testresultaten content**

De content is net als het concept getest via de Lean Startup methode. Dezelfde zes medewerkers van MediaCenter zijn naar hun mening gevraagd over de gekozen middelen. Na uitleg waarom het middel gekozen is en wat het doel van het middel is, is er naar een eerste reactie gevraagd. Om het overzichtelijk te houden, is ervoor gekozen om ieder middel apart te behandelen. Nadat het middel besproken is, is er gevraagd naar tips en tops over het middel. Alle feedback, tips en tops per middel staan per ondervraagde helemaal uitgeschreven in bijlage 5. Nuttige feedback, tips en tops per middel worden hieronder vermeld.

#### Introductiepakket:

- Handig, want dat geeft handvatten om te beginnen;
- Ik zou de introductiebrief persoonlijker maken. Bijvoorbeeld vanuit de directie;
- Lijst met middelen is erg handig;

#### Creatieve workshop:

- Goed om een bijeenkomst te hebben om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen;
- Dit is zeker handig om de kennis van online producten en diensten scherp te krijgen;
- Gaat dit door iemand van binnen of door een externe gegeven worden?;

#### Corporate storytelling:

- Dit is iets nieuws voor ons;
- Wie gaat dit schrijven en bijhouden?;
- Goed om het belang van dit concept te vertalen naar een verhaal;

#### Bestaande overlegstructuren:

- Dit doen we al, dus goed om dit moment te benutten;
- Wordt dit gesprek persoonlijk gehouden, met de marktteams of met iedereen bij elkaar?;

## **3.6. Definitief concept**

### **3.6.1. Het concept**

Nu de mvp en de content zijn getest, is de volgende stap om het definitieve concept helemaal uit te werken. Om het vraagstuk te beantwoorden. Met het uitwerken van het concept is er ook gekeken naar de basiseisen van een concept. Basiseisen zijn (Thobokholt, de Waal, & Westbeek, 2014):

- Heeft attentiewaarde;
- Past bij de merkidentiteit;

- Geeft de verbinden thematiek van de campagne weer;
- Geeft meerwaarde aan het merk of het product;
- Past binnen de belevingswereld van de doelgroep;
- Past bij de waarden van de doelgroep;
- Is lang houdbaar en kan ontwikkeld worden;
- Is mediageniek;

Tijdens de contextfase is er onderzoek gedaan naar MediaCenter intern en naar de wereld rondom MediaCenter. Het concept dat ontwikkeld en getest is heet tijd voor online. Dit moet het startsein worden van de internal branding strategie, wat een verschuiving teweeg moet gaan brengen van het denken in offline naar online. Dit concept is tot stand gekomen omdat uit de contextanalyse blijkt dat klanten van MediaCenter aankloppen bij hen wanneer er drukwerk nodig is. In hun ogen is MediaCenter nog steeds de drukker van weleer. Dat is in grote lijnen waar, maar ze kunnen ook online communicatiemiddelen produceren en dat weten veel klanten niet. Dit komt mede doordat de focus van de relatie –en accountmanagers op offline ligt. Zij staan heel de dag in contact met klanten van MediaCenter en zijn bijna alleen maar bezig met offline communicatiemiddelen. Daarom is er ook geadviseerd om te kiezen voor een internal branding strategie, om het gedrag van de medewerkers te veranderen en dat zij langzaam maar zeker de focus verleggen naar online. Tijdens gesprekken met hen over het concept gaven zij ook aan dat zij het belang van deze verandering inzien, omdat anders de kans bestaat dat het een keer ophoudt en zij geen werk meer hebben. Daarnaast is het gebruik van online in de communicatiewereld al bijna normaal geworden, en de stijging blijft zich doorzetten. Het is dus ook van belang voor MediaCenter dat zij aanhaken en daaruit is het concept tijd voor online ontstaan. Het is nu echt tijd voor MediaCenter om online te focussen en daarom moeten de medewerkers inzien dat ze naast hun dagelijkse werkzaamheden met offline communicatiemiddelen, tijd maken om online communicatiemiddelen onder de aandacht te brengen bij hun klanten.

Eerder zijn de basiseisen genoemd waaraan een concept moet voldoen. Deze basiseisen worden toegepast op het definitieve concept.

### Attentiewaarde

Dit concept gaat zeker opvallen na de introductie. Doordat de medewerkers in het begin veelvuldig geïnformeerd worden, komen ze veel in aanraking met het concept. Het concept gaat ook opvallen, omdat er zaken verwacht worden van de medewerkers die ze niet gewend zijn te doen tijdens hun huidige werkzaamheden. In het begin zal het ook voor wrijving zorgen omdat ze andere dingen moeten doen dan dat ze gewend zijn te doen, maar wanneer gezien wordt wat het oplevert, zal dit snel minder worden.

### Merkidentiteit

MediaCenter is een bekende naam als het gaat om druk- en printwerk. Klanten geven aan dat de kwaliteit van de producten en diensten goed is en dat ze tevreden zijn met het contact met de medewerkers. Intern straalt het merk ook druk- en printwerk uit, en dat moet veranderen. Door dit concept gaan de medewerkers inzien dat MediaCenter meer is dan druk- en printwerk. De merkidentiteit van MediaCenter gaat dan echt worden dat zij producent zijn van on- en offline communicatiemiddelen.

### Thematiek

Tijd voor online is door te voeren in alle middelen die gebruikt worden om de strategie uit te voeren. Eerder is al vermeld dat de volgende middelen ingezet worden: introductiepakket, corporate storytelling, creatieve workshop en bestaande overlegstructuren. In het introductiepakket wordt alles vermeld wat tijd voor online is, wat het gaat doen en wat er van medewerkers verwacht wordt. Bij storytelling staat online centraal. De verhalen worden makkelijk deelbaar via de online kanalen van MediaCenter. De workshop zal volledig in het teken staan van het verkopen van online communicatiemiddelen, maar ook wat ieder communicatiemiddel kan betekenen voor de klant. Tijdens een wekelijkse overleg wordt altijd het online gedeelte besproken. Iedere week wordt er geëvalueerd en bijgestuurd. Zo zijn de medewerkers iedere week bezig met online.

### Meerwaarde

Het concept is een meerwaarde voor MediaCenter, omdat er steeds minder druk- en printwerk wordt afgenomen door de klanten. Eerder in dit verslag wordt vermeld dat veel van de klanten trouw blijven aan MediaCenter. Het concept biedt de mogelijkheid om deze trouwe klanten weer meer te laten afnemen bij MediaCenter in de vorm van online communicatiemiddelen.

### Waardenset en belevingswereld doelgroep

Uit de gesprekken met de relatiemanagers en business innovation managers is gebleken dat zij inzien dat de verandering van belang is. Het concept moet in de hoofden gaan zitten van de medewerkers, zodat zij zich steeds meer gaan bezighouden met online. MediaCenter wordt dan ook echt een producent van on- en offline communicatiemiddelen.

### Lang houdbaar en ontwikkelbaar

Internal branding is een langzaam proces. De medewerkers zijn niet van de één op de andere dag over op online denken. Dit proces duurt weken, maanden en misschien wel jaren. Het gedrag van iemand aanpassen, die iets al heel lang doet is lastig. Daarom is er geadviseerd om aan het begin van de uitvoering veel informatie te verschaffen en dat er vanaf dan wekelijks contact is over de voortgang van de internal branding. Mocht er behoefte zijn aan andere middelen, bijvoorbeeld een training of cursus, kan dat makkelijk gekoppeld worden aan het concept.

### Mediageniek

De naam is op twee manieren op te vatten. De ene is dat het tijd is om online te gaan denken. De tweede is dat medewerkers tijd moeten maken voor online. Juist deze twee verschillen zijn goed door te vertalen naar de middelen die gezet kunnen worden. Via de eerste kunnen de medewerkers gevoed worden met informatie over middelen en toepassingen. Via de tweede kunnen vooral de middelen gebruikt worden om het effect te tonen aan de medewerkers, om te laten zien of ze genoeg bezig zijn geweest met online.

Volgens de basiseisen van een goed concept, voldoet dit concept ruim voldoende. Op ieder punt zijn er raakvlakken met wat er van een concept verwacht wordt en wat het gekozen concept doet. Wanneer het concept uitgevoerd wordt zal het effect hebben op de betrokkenen. Wat het effect is wordt besproken in de volgende paragraaf.

### **3.6.2. Soort concept**

Om structuur aan te kunnen brengen in de verschillende soorten concepten, zijn deze opgedeeld in verschillende categorieën (Thobokholt, de Waal, & Westbeek, 2014):

- Effectconcept;
- Vergelijkingsconcept;
- Explicatieconcept;
- Associatieconcept;
- Generieke concepten;

Tijd voor online is een effect concept. Het doel is dat het gedrag van de medewerkers gaat veranderen naar het meer verkopen van online communicatiemiddelen. Het effect van het concept is gemakkelijk te meten. Worden er meer online producten of diensten verkocht dan slaat het aan. Gebeurt dit niet, dan moet er onderzocht worden waarom dit niet het geval is en aangepakt worden.

### **3.6.3. Content en middelen**

In bijlage 5 staan alle uitgewerkte middelen die ingezet worden om het concept uit te voeren. Net als het concept is de content getest onder de medewerkers want zij zijn immers de doelgroep. In hoofdstuk 3.5.2. staat feedback en nuttige tips en tops en deze zijn verwerkt. De definitieve middelen bestaan uit:

- Introductiepakket;
- Creatieve workshop;
- Corporate storytelling;
- Bestaande overlegstructuren;

De introductiepakket bestaat uit een brief schreven vanuit de directie met daarin vermeld waar tijd voor online voor staat, wat er van de medewerkers wordt verwacht en hoe het traject gaat verlopen. Deze brief is het begin van tijd voor online. Effect van deze brief is dat de medewerkers weten wat er aan zit te komen. Wat ze nog kunnen verwachten en wat er verwacht wordt. Verder zit in het pakket een infographic. Deze is om aan te geven hoe het denktraject moet verlopen en ook hoe het niet moet. Het effect van deze infographic is niet heel groot, maar het is een simpele ondersteuning waar bijvoorbeeld tijdens gesprekken op terug gevallen kan worden. Laatste onderdeel van het pakket is een lijst met alle online middelen die MediaCenter kan produceren met daarbij wat voor voordelen het heeft voor de klant. Omdat de kennis nog niet hoog is kunnen de medewerkers terugvallen op deze lijst, wanneer er een vraag komt van een klant over een product of dienst. De producten en diensten die belangrijk zijn voor MediaCenter zijn de nieuwe servicelines. Zoals eerder in dit verslag vermeld zijn die servicelines Online Fit, Contact Driven Content, Pick Pack Deliver en PrintServices. Online fit en Contact Driven Content zijn vooral gefocust op online en zijn dit dan ook producten die passen bij de strategie om meer online te gaan denken. Al deze producten bij elkaar vormen de introductie van tijd voor online.

De creatieve workshop gaat na de start plaats vinden. Wanneer de medewerkers geattendeerd zijn op de nieuwe strategie tijd voor online, vindt er een creatieve workshop plaats bij MediaCenter. Deze workshop is er om de kennis van de medewerkers over online communicatiemiddelen. Er is natuurlijk al de lijst, maar dit is niet voldoende om het gedrag te veranderen. Het doel van deze creatieve workshop is om de medewerkers enthousiast te maken om online communicatiemiddelen te verkopen en hoe ze beter online communicatiemiddelen kunnen verkopen. De cursus zal gegeven worden door een externe. De keuze voor een externe is gekomen uit de gesprekken tijdens het



testen. Daar is aangegeven dat ze iemand voor de groep willen hebben staan met kennis en vaardigheden over het vak. Onderwerpen die aanbod komen tijdens de workshop zijn (SRM, z.j.):

- Websites;
- User experience;
- SEO;
- Social media;
- E-mail;
- Analytics;

De keuze voor deze onderwerpen zijn gekozen, omdat het de basis is van online en dit zijn producten en dienst die MediaCenter aanbiedt. Vooral de user experience is belangrijk met de verandering. Hoe ga je klanten benaderen over de nieuwe producten en diensten en hoe speel je in op de ervaringen van de klant.

Corporate storytelling is een middel om de medewerkers verhalend te vertellen hoe de verandering verloopt, waar MediaCenter staat en bijvoorbeeld welke successen zijn behaald. Wekelijks krijgen de medewerkers. Doel is om deze verhalen ieder week op een andere manier aan te bieden. Dit voorkomt dat wanneer het alleen via de mail verstuurd wordt, zonder te lezen gelijk weggegooid wordt. Dus de ene keer via mail, dan via WhatsApp, dan weer via intranet of geprint, want het blijft ook nog steeds een drukkerij. Het doel is dat de verhalen gaan leven onder de medewerkers en dat het ze extra motiveert om nog meer met online bezig te zijn. De verhalen moeten ook deelbaar zijn via social media, zodat een succesverhaal gedeeld kan worden met de buitenwereld. Op deze manier zien ook niet klanten van MediaCenter wat ze nog meer kunnen, naast produceren van drukwerk. Er zal wel iemand aangesteld moeten worden die deze verhalen moet gaan schrijven en delen. MediaCenter beschikt niet over een communicatieafdeling. In het verleden zat er in het pand van MediaCenter een externe die de communicatie verzorgde voor MediaCenter. Deze is er mee gestopt en op het moment van schrijven in MediaCenter zoekende naar een vervanger. Wanneer deze gevonden is, kan deze ingezet worden om de verhalen voor MediaCenter te schrijven. Tot die tijd kan MediaCenter een externe content specialist inhuren. Het is wel van belang dat dit goed en professioneel gebeurt. Contentmarketing is een van de trends die eerder in dit verslag benoemd is.

De laatste communicatiemiddel wat ingezet gaat worden zijn de bestaande overleg structuren. De keuze is gemaakt om deze toe te voegen, omdat er al wekelijks overleg gepleegd wordt. Het doel is dat business innovators van de drie marktteams samenkomen om de resultaten en de voortgang te bespreken. Na dat ze bij elkaar zijn gekomen gaan ze met hun marktteam bij elkaar zitten. Ze bespreken de resultaten met de relatiemanagers en analyseren de afgelopen week. Hebben de relatiemanagers contact gehad met klanten over online producten? Hoe ging dit? Wat kan er beter? Vragen die gesteld kunnen worden tijdens die gesprek. De overleggen zijn nu al wekelijks, maar het is goed om dat zo te houden. Omdat internal branding een langzaam proces is en veel tijd vergt wordt geduld verwacht en met de juiste sturing komen de resultaten vanzelf. In de vorm van meer verkoop, maar ook zeker de focus van online naar offline.

#### **3.6.4. Haalbaarheid**

##### Tijd

De naam zegt het natuurlijk al 'tijd voor online'. Er moet tijd vrij gemaakt worden door de business innovation managers en door de relatiemanagers. Uit observaties over de werkvloer, is een veel

gehoorde kreet dat ze het heel erg druk hebben. Om de strategie te laten slagen zal in het begin van het proces een uur per week vrijgemaakt moeten worden, om meer kennis op te doen over de middelen, de middelen onder de aandacht te brengen bij de klanten en voor de wekelijkse gesprekken. Dit uur hoeft niet in zijn geheel gebruikt te worden. Er kan ook gekozen worden om het op te delen over meerder dagen, als dat beter binnen de planning past. Uit een gesprek met de commercieel directeur kwam naar voren dat medewerkers het zichzelf zo druk maken als ze denken dat ze het hebben. Het werk waar bijvoorbeeld zes uur voor staat, doen ze dan ook in zes uur. Wanneer ze iets meer hun best doen, kan het ook in vijf en een half uur. Dat half uurtje wat ze overhouden, kan dan weer geïnvesteerd worden in online. Er moet tijd vrijgemaakt worden voor de workshop. Deze zal een middag in beslag nemen. Dit moet ruim van te voren ingepland worden, zodat iedereen daar rekening mee kan houden in zijn of haar agenda. Het is belangrijk dat iedereen aanwezig is. Voor de wekelijkse gesprekken is het inplannen van tijd niet nodig. Deze gesprekken worden al wekelijks gehouden. Advies is wel om deze altijd in te plannen, zodat ook hier iedereen aanwezig is.

### Geld

Buiten dat de tijd die nodig is om de strategie te laten slagen geld kost, is er ook geld nodig om de workshop en de corporate storytelling uit te voeren. Een workshop wat een middag duurt kost gemiddeld tussen €1000,- en €2000,-. Het is een flinke investering, maar wat MediaCenter er voor terugkrijgt zijn medewerkers die online communicatiemiddelen gaan verkopen aan hun klanten. Het doel is dat bestaande klanten meer gaan afnemen naast de offline middelen. Daarnaast moet er geld geïnvesteerd worden in een content specialist. Dat kan bijvoorbeeld via [tonecontent.nl](http://tonecontent.nl) gedaan worden. Daar kost een premium pakket €450,- per maand. Daarvoor krijgt MediaCenter 4 artikelen, een redacteur, contentmanagement, contentplan en redactie kwartaal sessies (Tone, 2017). Om de strategie te laten slagen is het misschien goed om te investeren, maar het met wel binnen

### Draagvlak

Er is wekelijks contact geweest met mijn bedrijfsbegeleider. Als commercieel directeur van MediaCenter zag hij het belang van dit onderzoek in. Hij had al een verandering ingezet, met het ontwikkelen van de nieuwe servicelines. Dit onderzoek begon met de vraag over de positionering, maar draaide al snel naar internal branding. Het probleem ligt bij de medewerkers die offline denken. Na het advies over de strategische keuze in hoofdstuk 2.4.3. was hij ook overtuigd dat de gekozen optie de beste was. In de wekelijkse overleggen die zijn geweest met hem over de voortgang van dit verslag zijn alle keuzes aan hem verantwoord en is er goedkeuring gekomen. Vanuit de directie is er genoeg draagvlak om de strategie uit te voeren.

Draagvlak is er ook vanuit de medewerkers die het moeten gaan uitvoeren. Er zijn gesprekken met hen geweest over het concept en de content en stuk voor stuk gaven zij aan het belang in te zien om de focus van offline te verschuiven naar online. Nog belangrijker is dat zij ook aangeven dat ze moeten omscholen, omdat ze de kennis nog niet hebben of nog onvoldoende is om de producten en diensten te kunnen verkopen.



## 4. Bibliografie

- ARA. (z.j.). *Het begint met het merk*. Opgeroepen op maart 3, 2017, van ara.nl:  
<https://www.ara.nl/nl/over-ara>
- Bruin, N. d. (2016, oktober 5). *Personalisatie, digital transformation & andere online trends voor 2017*. Opgeroepen op maart 21, 2017, van Frankwatching:  
<https://www.frankwatching.com/archive/2016/10/05/personalisatie-digital-transformation-3-andere-online-trends-voor-2017/>
- Chaffey, D. (2016, maart 28). *Essential digital marketing tools 2016*. Opgeroepen op maart 21, 2017, van smart insights: <http://www.smartinsights.com/digital-marketing-platforms/essential-digital-marketing-tools-infographic/attachment/essential-digital-marketing-tools-2016/>
- desk, d. (z.j.). *Wat we doen*. Opgeroepen op maart 2, 2017, van www.dmdesk.nl:  
<https://dmdesk.nl/wat-we-doen/>
- Epurple. (2016, april 26). *Online vs. offline marketing*. Opgeroepen op mei 31, 2017, van epurple:  
<https://www.epurple.nl/online-marketing-kennisbank/online-vs-offline-marketing/>
- Facilicom. (2017). *Facilicom Group*. Opgeroepen op februari 24, 2017, van facilicom.nl:  
<https://facilicom.nl/over-facilicom>
- Hemminga, M. (z.j.). *Wat is internal branding*. Opgeroepen op Juni 13, 2017, van Communicatiecoach.com: <http://www.communicatiecoach.com/branding/wat-is-internal-branding/>
- Jong, W. d. (2017, februari 23). *Business Model Canvas*. (V. Kleij, Interviewer)
- Kicker, B. (z.j.). *Resultaat in (business)consultancy*. Opgeroepen op maart 2, 2017, van bureaukicker.nl: <https://www.bureaukicker.nl/diensten/business-consultancy/>
- Kicker, B. (z.j.). *Resultaat in communicatie- & marketingadvies*. Opgeroepen op maart 2, 2017, van bureaukicker.nl: <https://www.bureaukicker.nl/diensten/>
- Kleijn, T. d. (z.j.). *Online Video: Steeds Populairder. YouTube het Populairst*. Opgeroepen op maart 2, 2017, van theokleijn.nl: <http://theodekleijn.nl/online-video-steeds-populairder-youtube-het-populairst/>
- MediaCenterRotterdam. (2016). *Home*. Opgeroepen op mei 1, 2017, van [www.mediacentrerotterdam.nl](http://www.mediacentrerotterdam.nl): <https://mediacentrerotterdam.nl/>
- MediaCenterRotterdam. (2016). *Over ons*. Opgeroepen op februari 15, 2017, van [mediacentrerotterdam.nl](http://www.mediacentrerotterdam.nl): <https://mediacentrerotterdam.nl/over-ons/>
- Mediacentrerotterdam. (2016). *Wie zijn we?* Opgeroepen op maart 22, 2017, van [mediacentrerotterdam.nl](http://www.mediacentrerotterdam.nl): <https://mediacentrerotterdam.nl/over-ons/wie-zijn-we/>
- Michels, W. (2013). *Ambassadeursstrategie*. In W. Michels, *Communicatiestrategie* (p. 140). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.

- Michels, W. (2013). *Communicatie strategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Michels, W. (2013). Familiestrategie. In W. Michels, *Communicatiestrategie* (p. 116). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Michels, W. (2013). Fanstrategie. In W. Michels, *Communicatiestrategie* (p. 126). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Michels, W. (2013). Internal branding strategie. In W. Michels, *Communicatiestrategie* (p. 90). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Michels, W. (2013). Internal branding strategie. In W. Michels, *Communicatiestrategie* (p. 90). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Michels, W. (2013). Internal branding strategie. In W. Michels, *Communicatiestrategie* (p. 89). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Michels, W. (2013). Positioneringsstrategie. In W. Michels, *Communicatiestrategie* (p. 78). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Michels, W. (2013). Veranderstrategie. In W. Michels, *Communicatiestrategie* (p. 218). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Muilwijk, E. (2015). *ESH-model*. Opgeroepen op mei 8, 2017, van [www.intemarketing.nl](http://www.intemarketing.nl): <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/esh-model>
- Muilwijk, E. (2015). *SWOT-analyse*. Opgeroepen op mei 30, 2017, van [intemarketing](http://www.intemarketing.nl): <http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/swot-analyse>
- Mulders, M. (2007). Zeven-S model. In M. Mulders, *75 managementmodellen* (pp. 271-273). Groningen: Wolters-Noordhoff.
- naam&faam. (z.j.). *Bureau*. Opgeroepen op maart 2, 2017, van [naamenfaam.nl](http://naamenfaam.nl): <https://www.naamenfaam.nl/>
- Newman, D. (2016, augustus 30). *Top 10 Trends For Digital Transformation In 2017*. Opgeroepen op maart 23, 2017, van Forbes: <https://www.forbes.com/sites/danielnewman/2016/08/30/top-10-trends-for-digital-transformation-in-2017/#344acf1a47a5>
- Pijlman, R. (2017). *SWOT-analyse*. Opgeroepen op mei 29, 2017, van [carrieretijger](http://www.carrieretijger.nl): <http://www.carrieretijger.nl/functioneren/commerciele-vaardigheden/swot-analyse>
- Rabobank. (2016). *Rabobank Cijfers & Trends*. Opgeroepen op maart 6, 2017, van [rabobankcijfersentrends.nl](http://rabobankcijfersentrends.nl): <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Communicatiebureaus>
- Ries, E. (2013). De Lean Startup. In E. Ries, *De Lean Startup* (p. 84). Amsterdam: Pearson.
- Ries, E. (2015). De basis van de Lean Startup-methode. In E. Ries, *De lean startup* (pp. 28-29). Amsterdam: Pearson.

- Sluisdam, C. v. (2016). *Organisatie en beleid*. Rotterdam: Mediacenter Holding.
- SRM. (z.j.). *Online communicatie essentials*. Opgeroepen op juni 14, 2017, van srm.nl:  
<https://www.srm.nl/communicatie/online-communicatie-essentials>
- Sutherland, M. (2017). *essentialbi.nl*. Opgeroepen op mei 10, 2017, van Business Model Canvas:  
<http://essentialbi.nl/business-model-canvas/>
- Thobokholt, B., de Waal, B., & Westbeek, M. (2014). Campagne concepten. In B. Thobokholt, B. de Waal, & M. Westbeek, *Copy & Concept* (p. 99). Groningen: Noordhoff Uitgevers bv.
- Tone. (2017). *Content marketing Regelmatig seo-vriendelijke blogs plaatsen*. Opgeroepen op Juni 14, 2017, van tonecontent.nl: [http://tonecontent.nl/producten/content-marketing/?gclid=CjwKEAjwvYPKBRCYr5GLgNCJ\\_jsSjABqfw7PYHkKBmIYrwSyZjzYKUfp1XLvUZniotaPuPSbZKkehoCudjw\\_wcB](http://tonecontent.nl/producten/content-marketing/?gclid=CjwKEAjwvYPKBRCYr5GLgNCJ_jsSjABqfw7PYHkKBmIYrwSyZjzYKUfp1XLvUZniotaPuPSbZKkehoCudjw_wcB)
- Van Beers, L., & Nedeski, G. (2011). *Internal branding 2.0*. Kluwer.

## 5. Bijlage

### 5.1. Bijlage 1, Interview Wouter de Jong

Transcript interview

Onderwerp: Business Model Canvas

Interviewer: Vincent Kleij

Geïnterviewde: Wouter de Jong

Functie: Business Innovation Manager

Datum: 23-02-17

Duurt: 30 min

**Hallo Wouter, in een eerder gesprek liet jij al weten dat jij het Business Model Canvas (BMC) kent. Ik wil met jou de bouwstenen bespreken en toepassen op Mediacenter.**

Dat is helemaal goed.

**En om maar meteen te beginnen. Wie zijn jullie strategische en tevens belangrijkste partners?**

Dat zijn onze preference suppliers. Dat zijn de partijen waar wij prijsafspraken mee hebben. Denk aan P7, als je het over precieze bedrijven hebt. Dat is een inkooporganisatie van papier, en die zorgt voor alle inkoop van onze enveloppen en dat soort zaken. Daarnaast hebben we nog een aantal dergelijke bedrijven die signing voor ons regelen. Het zijn eigenlijk bedrijven van dingen die wij niet zelf kunnen, maar waar wij wel zakelijk en dagelijks contact mee hebben. Als voorbeeld voor signing hebben we Jet Signing en creative collors. Daar hebben we dagelijks contact mee. Dat zijn wel de preference suppliers voor ons.

**En dan zijn ook gelijk de leveranciers?**

Ja dat zijn ook de leveranciers van producten en partnership als zijnde te definiëren, van zijn ze leveranciers of zijn is het een klantrelatie als een partnership? Met Facilicom hebben een partnership. Daar gaan we ook gezamenlijk naar hun klanten.

**En welke middelen halen jullie bij die klanten vandaan?**

Bij Facilicom die een hele facilitaire dienstverlening ergens neerleggen, daar komen wij naar binnen als het op grafische productie gaat. Dus wij gaan samen met hen naar een bedrijf en dan gaan wij daar voor het grafische stuk zitten, onder de hoed van Facilicom.

**Maken jullie ook gebruik van de kennis van mensen van die partners?**

ja, we geven sessies aan die klanten en dan laten we een signingbedrijf komen en die gaan dan alles vertellen over signing. Wij weten natuurlijk wel wat,

**Maar zij weten er meer vanaf?**

Ja, zij hebben de kennis en kunde. Zij weten alle ins en outs. Zij weten alles over de nieuwe features, die in signing bijvoorbeeld te doen zijn. Daar weten zij veel meer van.

**Waarom kiezen jullie juist voor deze samenwerking?**

Om uiteindelijk de klant beter te bedienen. En een meerwaarde te creëren. Het is al moeilijk, meerwaarde, om ons dienstenpakket te vragen. Het gaat om wat onder grafisch valt. Het productassortiment wordt steeds breder, steeds groter, dus uiteindelijk moeten we ervoor zorgen dat we meer kunnen bieden en je kan al die kennis in huis halen, want het kost heel veel geld om die mensen aan te nemen en kennis op gaan doen, ja kan er ook voor kiezen om met partners aan de slag te gaan. Dus uiteindelijk is het een kwestie van meer omzet halen en meer te verdienen.

**En zo met een partnership een win-winsituatie te creëren? Je geeft minder uit, maar je haalt**

**meer binnen?**

Daar komt het wel op neer.

**Welke van jullie kernactiviteiten geeft de waarde van jullie propositie weer?**

Die kernactiviteiten zitten wij nu eigenlijk midden in. We zijn die aan het veranderen. Tot op de dag van vandaag is drukwerk vervaardigen en drukwerk maken is eigenlijk nog steeds een van onze kernactiviteiten, maar de wens en de wil is het moeten veranderen om meer in advies te denken en met content en data bezig te zijn, maar ook met online bezig te zijn. Dat worden eigenlijk onze nieuwe kernactiviteiten, waardoor we minder afhankelijk zijn van het produceren van drukwerk.

**Hoe is de samenhang van kernactiviteiten en klantrelaties? Wordt dat anders?**

Ja dat wordt zeker anders. We zullen een ander plek krijgen bij de klant en we krijgen een andere positie bij de klant. Als we alleen op drukwerk zitten, dan zitten we redelijk achteraan in de keten. Alles is al uitgedacht. De vorm, hoe, wat en wanneer. Als wij meer gaan leveren, doen wij een stap naar voren in die keten. Dat betekent dat we eerder aan tafel zitten. Ons doel is dat vanaf het idee wij al aan tafel zitten. En daar kunnen wij nog meer waarde brengen, want dan kunnen wij sturen. Dat kunnen wij sturen voor de klant, dan kunnen wij meedenken, omdat wij het bredere spectrum van producten en kennis hebben. En aan de andere kant is het goed voor ons, want dan kunnen wij meer Euro's verdienen.

**Heeft dit ook grote veranderingen in de distributiekkanalen?**

Ja, want nu is het drukken, verzenden en het valt op de mat. En nu word je meer een digitaal distributiekanaal. En we pakken de combinatie daarvan. En dat is wel een heel groot verschil.

**Dat heeft dus ook te maken met die activiteiten die veranderen?**

Met de verandering van onze activiteiten, veranderen ook onze distributiekkanalen.

**Dus ook de inkomstenstromen zullen ook veranderen?**

Het heeft allemaal met elkaar te maken.

**De volgende bouwsteen gaat over mens en middelen. Welke waarden leveren de mensen en de middelen van Mediacenter?**

De mens wordt steeds belangrijker, omdat we steeds meer naar een advies en consultancy gaan. Het wordt steeds moeilijker om de nieuwe propositie en de nieuwe diensten te verkopen, dat is lastiger, want je verkoop eigenlijk gebakken lucht. Je verkoopt een idee. En met drukwerk zijn dat natuurlijk gewoon de middelen. Dat kunnen wij gewoon heel goed produceren. Dat zijn de middelen, die machines. Het papier, de inkt. Ik denk dat de mensfactor in aantal minder wordt, maar in toegevoegde waarde moet die meer gaan opleveren. Kijk een drukker kan ik wisselen en drukwerk kan ik overal inkopen. En zeker met de contact driven content stuk, daar zit heel veel kennis bij die persoon van die klantrelatie. Die kent die klant. Kennen wij de klant van de klant? En dat is een belangrijk stuk. Door die klant van de klant te kennen, en daarmee aan de slag te gaan, creëren we eigenlijk nog meer meerwaarde. En dus wordt je mens daarin belangrijker.

**Mens en middelen kosten natuurlijk ook wat. Wat zijn de hoogste kosten binnen Mediacenter?**

Wij zijn hier met 80 man en is een van de grootste kostenpost en daarnaast de machines die ook gewoon geld kosten.

**Dus van de middelen die jullie gebruiken zijn de machines het duurst?**

Klopt!

**Om ze te laten draaien en wanneer ze stil staan.**

Als ze stilstaan kosten ze eigenlijk nog meer. Als ze draaien kunnen ze wat opleveren, dat is natuurlijk de bedoeling, maar als ze stilstaan kosten ze veel geld.

**En van jullie activiteiten, welke kost dan het meest?**

Het drukken kost het meest geld.

**Jullie leveren natuurlijk veel aan de klant, denk aan drukwerk, maar welke waarde leveren jullie nou echt aan de klant?**

Dat is heel lastig, omdat het eigenlijk per product heel verschillend is. Je moet je voorstellen, als ik een jubileumboek maak, die er perfect uit moet zien of ik verkoop een verkoop product, die de klant gaat verkopen, dan lever ik eigenlijk een andere toegevoegde waarde, dan dat ik flyertje dat in de bus gegooid wordt druk. Daar hecht de klant al veel minder waarde aan. Dus ik denk dat het per product heel verschillend is. Als wij bijvoorbeeld een hele campagne doen voor Albron. Voor “Soup around the world” dat ze allemaal soepjes van over heel de wereld willen verkopen in hun restaurants, en waar gaan daar materialen voor ontwikkelen, dan heeft dat veel meer waarde want die moet mensen over de streep trekken. Onze toegevoegde waarde nu om communicatiemiddelen te ontwikkelen. Dat is de toegevoegde waarde. De waarde dat iemand met die materialen kan gaan communiceren.

**Naar klanten, doelgroepen of wat ze ook voor ogen hebben.**

Ja!

**Lost Mediacenter ook problemen voor klanten op? Bereiken ze bijvoorbeeld de doelgroep niet?**

Voor de ene klant lossen wij een capaciteitsprobleem op, want wij werken ook voor andere drukkerijen. Die zitten te vol en kunnen ze de orders niet aan. Wij bieden capaciteit. Onze halfzus Libertas, daar drukken wij alle grote orders voor, dus die kopen bij ons eigenlijk capaciteit. Dus voor hen lossen wij een capaciteitsprobleem op. Ze kunnen zelf die kosten niet dragen.

**Dus op dat moment zien jullie Libertas wel als klant?**

Ja, ik vind dat wij hen als klant moeten zien. ondanks dat wij heel nauw verwezen zijn in elkaar en het een partnership is, zijn ze ook nog steeds klant. En als iemand anders de keus heeft om het ergens anders onder te brengen? Is die eigenlijk klant.

**Duidelijk.**

En voor een onderwijsinstelling doen wij dat op een andere manier, want wij voor hen oplossen, is dat die leerlingen de mogelijkheid hebben, om zelf hun studiemateriaal te bestellen en tot zich te krijgen. Dat hoeft de school niet meer te doen. Dus zo lossen wij eigenlijk een proces op. Wij lossen voor een ander bedrijf een logistiekprobleem op, door heel de tooling op te pakken en in te richten. Het hoofdkantoor wil grip hebben op wat 800 locaties doen, maar ze willen wel de locatie de vrijheid geven om zelf te bestellen wat ze willen. Het wordt niet opgelegd. Dus dan moet het ook nog is voor een bepaalde tijd besteld worden en voor een bepaalde tijd in huis zijn. Dat logistiek probleem hebben wij voor hen opgelost. Dus eigenlijk lossen wij meerde problemen op voor een klant. Dat is eigenlijk hoe wij daar naar kijken. Dus wij maken niet alleen papier vuil, maar wat is nou de vraag achter de vraag? Waarom wil een bedrijf dit? Waarom wil je een stuk tooling? Waarom wil je een bestelportal voor je 800 locaties? Wat is het probleem?

**Dus wanneer iemand naar jullie toekomt en zegt een wil een portal, maar het past helemaal niet bij jullie organisatie, dan zeggen jullie ook “het is misschien beter dat u hier voor kiest”? Dus meer een advies.**

Klopt. Tooling is een middel en geen doel. Het is voor ons geen doel. Want als je een stuk tooling inzet, is het ook een win-winsituatie. Het moet voor de klant efficiënt zijn, maar ook voor ons. Bij Albron bijvoorbeeld komt er met de tooling geen binnendienst meer aan te pas, alles wordt automatisch geregeld. Daar komen rapportages uit en kunnen daar adviezen op geven. En we kunnen zien wat de doorloop is. Tooling heeft meerdere doelen. Wij moeten ons heel erg van bewust zijn dat wij middelen verkopen. En wij zetten middelen in en wij verkopen geen doel.

**En vervullen jullie daar dan ook behoeftes mee?**

Ja, ik denk als ik Albron er als case bij pak, dat daar een probleem heerste. Het hoofdkantoor legde de locaties wat op en de locaties waren daar niet happy mee. Zij gingen buiten de deur kijken. En gingen hun eigen gang, dus dat betekende dat het hoofdkantoor geen grip had op wat de locaties deden.

**Waren die locaties franchise of onderdeel van het geheel?**

Nee, vielen allemaal onder het hoofdkantoor. Iedere locatie heeft wel een eigen formule. Het ene restaurant is het andere niet. Zij maakte onderscheidt in kleine en grote restaurants. Maar dat wil niet zeggen dat iedere locatie tien posters kwijt kan. Dus inkoop was heel erg aan het kijken wat de verspilling was. Wat gooien zij we? Kan het efficiënter? Daar heeft Mediacenter tooling op toegepast en daar kwam uit dat ze in jaar twee al 40.000 euro gingen besparen. En dat konden ze inzetten in andere communicatiemiddelen. Daardoor helpen wij aan behoefte.

**Dus het is een stuk probleem oplossen en behoefte vervullen?**

Ja, klopt. Het hoofdkantoor had grip en de locaties hadden het gevoel dat ze zelf konden beslissen.

**Er zijn natuurlijk veel verschillende klanten en klantsegmenten. Hoe is de relatie tussen de klantsegmenten en Mediacenter?**

Vooraf zoveel mogelijk persoonlijk contact. En dat varieert. Ik denk dat de top 20 van onze klanten, dat wij daar zwaar persoonlijk inzitten. Daar zitten wij ook door alle lagen heen. Van wie de pakket ontvang tot de directie. Ik denk met meer de midden en kleine bedrijven hebben we veel meer e-mail contact. En bellen we veel. En is was afstandelijker.

**Maar het blijft wel persoonlijk?**

Er wordt altijd een persoonlijk mailtje getypt en er komt geen robot aan te pas. We gaan persoonlijk aan de slag. Klant contacten wordt ook gemeten en we weten ook wanneer en hoe vaak wij een klant moeten benaderen. En de klantcontacten moet niet over een order gaan. En dus wel over een dienstverlening. Dus even afstand nemen van de order en kijken naar de klant, want wij meer kunnen doen.

**Met welke klanten hebben jullie een hele sterke relatie?**

Albron en Facilicom zijn hele goede, maar ook Nationale Nederlanden gaat heel goed. Die kunnen bij wijze van spreken grof door naar elkaar via de telefoon en dan is het nog prima. Er is ook een nieuwe klant die dit ook wil doen met Mediacenter. Het verloop in klanten is heel laag. Er gaan heel weinig klanten weg. Ze doen steeds minder. Ze blijven wel trouw.

**Worden ze dan ook duurder?**

Ja, wanneer ze onder een bepaald bedrag zitten gaat er geen accountmanager meer naar toe, maar wordt het afgehandeld door de binnendienst. En die kleine bedragen zijn ook goed, want zij zorgen er wel voor dat er constant werk is. En dan zijn er nog de bedrijven van een paar ton. Die nemen dan wel minder af, maar het gaat wel nog steeds om hele grote aantallen.

**Zijn deze bedrijven ook meegenomen in het businessplan?**

Dat zijn de klanten waar wij als bedrijf van kunnen groeien. Die bedrijven doen ook zo veel met communicatiemiddelen. Dat ze heel belangrijk zijn.

**Het gaat dan ook om vertrouwen?**

Aan de ene kant zeker, ander de ander kant is er ook een contract waar ze mee zitten. Wij zijn ook verplicht om daar scherp op te zijn. Want die grote bedrijven worden dagelijks benaderd door andere drukkers. De concurrentie is zo hevig. Dus je moet stapjes blijven zetten, om de concurrentie buiten de deur te houden. Wij zijn niet de goedkoopste en dat zullen wij nooit worden, maar wij moeten wel kunnen laten zien wat onze meerwaarde is. Kijk naar kwaliteit, service en proactief. We vragen ook



wat vinden jullie als bedrijf van onze adviezen en ideeën?

**Mikken jullie dan ook op de bestaande klanten of op nieuwe klanten?**

Allebei, maar de focus ligt vooral op behoudt van klanten. Je ziet groei. Het is nooit leuk wanneer een klant van 3000 euro weggaat, maar doet niet echt pijn. Wanneer een klant van 130.000 euro weggaat doet dat echt pijn. Dat merk je gelijk in de maand erna. Dus de focus ligt op deze klanten behouden. Maar daarnaast moet je blijven kijken in je netwerk naar nieuwe klanten. Daar zijn doelen voor gesteld. En ligt de vrijheid bij het team hoe dit ingevuld wordt.

**En mikken jullie ook op omzet of op koopfrequentie?**

Eigen een breder productpakket aanbieden aan de klanten. Dus meer dan drukwerk. Je weet dat ze online bezig zijn en dat je ze daarin kan ondersteunen. Dat is er nu niet. En wij spelen in op een breder productenportfolio.

**Dus omzet is belangrijker?**

Uiteindelijk wel.

**En dan is de koopfrequentie van minder belang?**

De klant hoeft niet elke week iets te communiceren naar zijn klant. Op drukwerk zit ook weinig marge. Dus als ik uren besteed aan e-mailing of een bouw van een website. Is de omzet minder, maar de toegevoegde waarde en het geld wat uiteindelijk onderaan de streep staat kan daardoor veel hoger zijn.

**Via welke kanalen willen jullie de klanten bereiken?**

Een paar jaar geleden kon je uit medewerker van de buitendienst of accountmanager een klant bellen en een afspraak maken. De klanten bepalen steeds meer hoe ze benaderd willen worden. De een wil het via een tool. De ander wil alles persoonlijk bespreken en weer een ander wil het via de telefoon. En weer een ander doet het via de mail. Dus hoe wij benaderd worden kan eigenlijk via alle communicatiekanalen.

**En andersom is dat precies hetzelfde?**

Ja, wanneer ik in de auto zit, bel ik iemand op. Iemand anders mail ik alleen en bij andere maak ik een afspraak. Goed voorbeeld ik Vodafone. Iedere eerste week van het kwartaal hebben wij een afspraak staan en tussentijds hebben wij e-mail en telefoon contact. En is er echt noot aan de man dan kom ik langs. Maar ook die problemen kunnen eigenlijk via de telefoon en via e-mail opgelost worden. Morgen heb ik een Skype overleg bijvoorbeeld. Dan kunnen we elkaar zien en hoeft je niet heen er weer te rijden.

**En welke manier vind jij het beste.**

Ik vind het eigenlijk allemaal werken, omdat het klant specifiek is. Ik kan ook heel goed met iemand een relatie opbouwen met alleen maar e-mailcontact. Omdat het steeds vluchtiger wordt, vind ik het wel belangrijk dat we elkaar een paar keer per jaar zien, om zaken te evalueren. Dit zijn ook momenten om ze proactief te triggeren. Het brengt ook rust. Je kan zelf bepalen wanneer je iemand spreekt.

**En welke van deze kanalen is het meeste kosten efficiënt?**

Dat is mail en telefoon. Een bezoek kost gewoon veel geld. Je bent al gauw een halve dag kwijt. Een bezoek heeft waarde wanneer het de focus heeft op de inhoud voor een klant. Een gesprekje voeren met een bak koffie en bespreken hoe het gaat is niet efficiënt. Dus ik praat dan veel liever over de inhoud en over een product, dan heeft zo'n bezoek ook nut.

**Nog even terugkomen op de klantsegmenten, hoe hebben jullie deze verdeeld en hoe leveren ze waarde voor jullie?**

Je hebt de marktteams finance & retail, gezondheidszorg overheid zorg en Business to business. Dat

is goed, omdat je specifieke kennis opdoet. Bij finance & retail zijn banken, winkels, mkb'er, enz. onze klanten. Wij dwingen ons ook om kennis op te doen over de markt. De markt verandert en wij moeten daar op kunnen inspelen is ons advies naar de klant. Winkeliers hebben het moeilijk en wij moeten ze adviseren hoe communicatiemiddelen een toegevoegde waarde kunnen zijn voor hen. Dus daarom moet onze dienstverlening ook verbreden. En daarom hebben wij ook die segmenten ingedeeld in verschillende marktteam.

#### **Zijn die klanten ook bereid om te betalen voor deze waarden?**

Er zijn klanten die bijna niet bereid zijn om te betalen voor deze waarden. Zij hebben waarschijnlijk een heel vluchtig middel. Flyers moet gewoon weinig kosten. Als het voor de klant een belangrijk product is, dan is hij bereid om er voor te betalen. Dus als het voor hem toegevoegde waarde heeft. Voor sommige middelen moeten ze het doen, omdat de markt erom vraagt, maar zij het nut er niet van inzien, dan zijn ze er minder bereid om er voor te betalen. Het moet iets zijn waarvoor mensen echt denken "hier ga ik echt de concurrentie mee voor blijven". Dan zijn ze bereid om er voor te betalen. Dan kunnen ze onderscheidt maken in de producten en willen ze er voor betalen. Ik denk dat een product of lesmateriaal ook een nootzakelijk kwaad is en geproduceerd moeten worden. Maar dat gaat steeds meer digitaal.

#### **Het doel van het product bepaald de waarde?**

Hoe hoger de toegevoegde waarde van het middel, hoe beter bedrijven bereid zijn om te betalen voor deze producten.

**Dit was zeker relevant. Bedankt dat je met mij wilde kijken naar het BMC. En mocht ik nog vragen hebben weet ik je te vinden.**

Graag gedaan en mocht ik nog iets zijn, kom gerust langs!

## **5.2. Bijlage 2, Interview klanten MediaCenter**

Transcript imago-onderzoek 1

Onderwerp: Imago MediaCenter

Interviewer: Vincent Kleij

Geïnterviewde: Anoniem

Functie: Coördinator Infopunt Veiligheid

Datum: 13-03-17

Duur: 20 min

**Goedemorgen, fijn dat u mee wilt doen aan dit onderzoek. Voor MediaCenter ben ik onderzoek aan het doen naar het imago van MediaCenter. Ik heb uw naam doorgekregen van mijn begeleider en u bent de eerste.**

#### **Wat is uw relatie met MediaCenter?**

Ik ben coördinator infopunt veiligheid en de uitgeverij valt ook infopunt. En is ben ook de projectleider van onze kant van wat betreft webshop.

**Dan ben ik bij u aan het juiste adres.**

#### **Met wie heeft u het meeste contact bij MediaCenter.**

Dat wisselt. Ik heb met Izo contact als ultiem aanspreekpunt, waar ook afspraken mee zijn gemaakt. Daarnaast heb ik contact met Wilfried voor wat betreft offertes en rondom de printing on demand (p.o.d.) heb ik contact met Wilfried en ik heb met Daniel contact wat betreft de webshop.

#### **En hoe lang zijn jullie al klant van MediaCenter?**

Vanaf januari 2016.

**Van welke producten en diensten van MediaCenter maken jullie gebruik?**

Drukwerk, p.o.d., webshop en vanaf juli uitleveren van drukwerk. Ik bedoel opslag en uitleveren van drukwerk.

**In het warehouse van MediaCenter?**

Ja.

**Hoe zijn jullie bij MediaCenter uitgekomen als producent? Hoe is de keuze op MediaCenter gevallen?**

MediaCenter kwam als beste leverancier uit de bus bij een Europese aanbestedingstraject.

**U gaf al eerder aan dat jullie nu ruim een jaar klant zijn. Hoe bevalt de relatie met MediaCenter?**

Ik vind het hele aardige mensen. Ik denk soms wel dat de opdracht te licht wordt ingeschat.

**De opdracht te licht? Wat bedoelt u daarmee?**

Het is pittiger dan dat zij het inschatten.

**U gaf net al aan dat het hele aardige mensen zijn bij MediaCenter. Hoe verloopt het contact tussen jullie en MediaCenter?**

Het contract vind ik heel erg prettig, aardige mensen zoals ik al eerder zei. Het is soms wel even zoeken hoe elkaar te vinden en elkaar te begrijpen.

**Want wat is het meest gebruikte communicatiekanaal?**

Telefoon en via de mail, maar ook fysiek contact.

**Lastig elkaar te vinden en elkaar te begrijpen. Hoe ziet u dit probleem in de communicatie?**

Wat wij merken bij de p.o.d. is dat de communicatie minimaal is, dat gebeurt met name via de portal. Daar staat dat wanneer wij voor 12 uur iets bestellen, dat het de volgende dag al in huis is voor vijf uur, maar daar krijgen wij niet altijd bericht van op het moment wanneer dat niet mogelijk is. Wat ik zelf regelmatig doe als ik een p.o.d. in de portal heb gezet, is dat ik daarna na bel van goh is de opdracht goed binnengekomen en kan het inderdaad op tijd geleverd worden?

**U moet nog zelf achter de bestelling aanbellen in plaats van dat u gecontact wordt door MediaCenter, met het bericht dat de bestelling binnen is en wordt verwerkt?**

Ja, we krijgen natuurlijk een standaard mail binnen, maar we merken dat dat niet altijd voldoende is en dan merk ik dat ik zelf dan even na bel om te checken of het goed is binnen gekomen en of het daadwerkelijk op tijd geleverd kan worden, wanneer ik het graag wil. Maar dat is niet de bedoeling van die p.od.

**Zijn dat ook de problemen waar u tegenaan loopt in het bestelproces?**

Ja, bestelde producten worden vaak te laat geleverd tegen afspraak en belofte in en dan krijgen wij weer te maken met ontevreden klanten. En dat heeft soms ook te maken dat opdrachten na het drukken naar een externe binder moeten en daardoor de levering vertraging oploopt.

**Dus daar zit vaak de kink in de kabel, wanneer de producten naar een andere producent moeten?**

Wij gaan uit van een bepaalde levertijd en daar worden we vaak te laat van in kennis gesteld, waardoor wij weer klachten krijgen van klanten, van “wanneer krijgen wij onze bestelling?” Er wordt meegedacht om het rechtstreeks aan de klant te leveren, dus dat vind ik dan wel weer positief.

**Jullie staan vaak in contact met MediaCenter. Als wat voor type bedrijf zou u MediaCenter beschrijven?**

Jullie zijn een bedrijf met goede wil. Maar wat bedoel je met type bedrijf?

**Wat zij leveren als product en dienst. Dus wanneer u aan MediaCenter denkt, dan denkt u aan?**

Dan denk ik aan druk –en printwerk, opslag en levering van producten.

**Weet u ook wat MediaCenter nog meer kan leveren dan alleen print –en drukwerk?**

Nee.

**Daar heeft u geen weet van?**

Nee. Ja die webshop zit er nog bij.

**Stel u heeft het met een klant of relatie het over MediaCenter, zou u MediaCenter aanbevelen aan de klant of relatie?**

Hangt er van af wat mensen zoeken.

**Wanneer zij drukwerk zoeken bijvoorbeeld?**

De kwaliteit die MediaCenter levert, daar ben ik heel tevreden over. Het zit er netjes uit, wat ik allemaal heb besteld. Wat je soms merkt is dat er bepaalde verwachtingen zijn en het is belangrijk om die goed af te stemmen.

**Dus daar zit nog een verbeterpunt?**

Ja.

**Tussen wat u al eerder noemde bij het bestel proces en de verwachtingen van de klant?**

Ja, de verwachtingen van ons als klant en wat er geleverd wordt. En ik denk dat soms dat wanneer de verwachtingen wat lager zijn en je stijgt er boven uit, dan bevordert dat je imago, terwijl je te veel belooft en je kan dat niet nakomen, dan krijg je wat mee de teleurstelling. Dus ik denk wel, want ik had zelf ook nog wat opgeschreven. Dat wij heel lang hebben gewerkt aan de facturering. Het heeft heel lang geduurd voordat dat op orde was. We hebben heel veel informatie moeten aanleveren en er zijn ook weer dingen terug gekomen en soms zou ik wat meer pro activiteit zien. Wij moeten regelmatig navragen, van goh wij zouden nog informatie aangeleverd krijgen, waar blijft die?

**Dat gebeurt nu niet of het gebeurt te weinig?**

Ik merk zelf vaak van “waar blijft die informatie nou?” Dan ga je er wel weer achteraan, maar het is fijn als dat gewoon ook komt. En op tijd komt, zonder dat wij daar weer naar moeten vragen.

**Dit is zeker nuttige informatie voor MediaCenter. Ik heb nog een paar punten en kunt u die beoordelen met een cijfer van 1 tot 10?**

Dat is goed.

**Hoe groot is de tevredenheid als klant?**

Totaal?

**Ja, alles bij elkaar genomen.**

Mag ik over deze nog even nadenken?

**Natuurlijk, dan leg ik eerst de andere voor.**

**Hoe verloopt de communicatie onderling?**

Weet je wat, vertel eerst op welke punten je cijfers wilt hebben, dan denk ik er over na.

**Communicatie onderling, aanbod in producten, aanbod in diensten, het bestelproces, het oplossend vermogen van MediaCenter.**

Dan geef ik voor de communicatie onderling een zes. En dat zit hem vooral in een aantal punten waar wij wat mee moeten.

**Het kan nog stijgen?**

Ja dat denk ik wel, want ik merk dat de mensen wel van goede wil zijn. En dat ik ook heel erg belangrijk.

**En het aanbod in producten en het aanbod in diensten?**

Aan bod in producten vind ik een acht en wat bedoel je met diensten.

**Wat MediaCenter voor een klant doet, om een product te ontwikkelen. Het werk wat geleverd wordt.**

Daar zit ook nog wel verbetering in. Dus ik geef een zes.

**En het bestelproces.**

Dat vind ik net onder de zes.

**Een vijf en een half**

Ja dat moet echt beter, maar dat hebben we al eerder besproken

**De laatste zijn oplossend vermogen en de tevredenheid.**

Oplossend vermogen een zes en een half.

**En als laatste de tevredenheid?**

Dat is nu een zes, terwijl ik op zich de mensen heel fijn vind en ik ook denk dat het verder omhoog gaat.

**De antwoorden die u heeft gegeven gaat mij en ook zeker MediaCenter helpen in het onderzoek en advies. Dus ik dank u hartelijk voor uw tijd.**

Alsjeblieft en heel veel succes.

**Is het goed dat ik u mag bellen als ik nog vragen heb?**

Dat mag natuurlijk altijd!

**Bedankt en een fijne dag.**

Insgelijks.

Transcript imago-onderzoek 2

Onderwerp: Imago MediaCenter

Interviewer: Vincent Kleij

Geïnterviewde: Esther van der Sluis

Functie: Senior communicatieadviseur

Datum: 21-03-17

Duur: 20 min

**Goedemiddag. Wij hadden al even contact gehad via de mail. De vragen had ik gestuurd. Heeft u die doorgenomen?**

Ja, maar niet heel uitgebreid. Ik heb ze even gescand.

**De vragen zijn ook een leidraad voor het interview.**

**Misschien ook handig om de achtergrond van dit onderzoek te vertellen. Ik studeer communicatie aan de Hogeschool Rotterdam. En voor MediaCenter ben ik onder andere onderzoek aan het doen naar het imago van MediaCenter. Daarbij maak ik gebruik van uw input. Kritisch zijn mag, dat kan ik allemaal meenemen in het advies en concept.**

**Jullie zijn klant van MediaCenter. Hoe lang zijn jullie al klant van MediaCenter?**

Een jaar of 3 4. Ik heb het niet precies opgezocht, maar wij waren eerst klant van de Zwart, een zusterorganisatie van MediaCenter. En dat is toen failliet gegaan. Daarvoor waren wij af en toe al een beetje klant van MediaCenter en sinds het faillissement zijn we helemaal klant geworden van MediaCenter.

**En van welke producten en diensten maken jullie gebruik?**

We hebben een uitgebreide drukwerk portal bij MediaCenter. Dat is waar al onze producten in staan die we hebben. Dus alle folders, briefpapier van Florence staat erin. Wij maken ook gebruik van al hun drukwerkfaciliteiten. Wat op de drukpers gaat, maar ook printachtige dingen. En zij verzenden ook wel dingen voor ons. Mailingen en zo, dat verzorgen ze ook voor ons.

**Hebben jullie ook persoonlijk contact met medewerkers, of gaat het allemaal online?**

Nee, we hebben wel regelmatig contact. We hebben op onze afdeling communicatie een medewerker zitten voor traffic. En die heeft eigenlijk het dagelijkse contact met MediaCenter om echt de logistiek door te nemen en deadlines te halen. Die heeft echt 1-op-1 relatie met Steven. Ik en mijn collega adviseur die hebben minder regelmatig contact, maar wel regelmatig met Coen. Om over de grotere dingen te praten, als die bijvoorbeeld niet goed gaan of dat we wel eens willen weten hoe het met de prijzen zit en met het contract dat soort dingen.

**Bent u ook tevreden over de relatie hoe die nu verloopt?**

Met de medewerkers of over het geheel?

**Het geheel.**

Daar zijn wij wel tevreden over. We zijn altijd goed met elkaar in gesprek, alles kan ook besproken worden. Wij zijn wel tevreden over deze relatie.

**Spreeken jullie elkaar ook fysiek of gebeurt het alleen via de telefoon en mail?**

We proberen een paar keer per jaar elkaar te zien, omdat wij dat belangrijk vinden, maar natuurlijk gaat er ook veel via de mail en telefoon.

**Hoe vaak zien jullie elkaar per jaar?**

Dat is om de paar maanden. Laten we zeggen 4 5 keer per jaar ofzo.

**Om alles weer scherp te zetten.**

Ja, om goed aan de relatie te werken. We gaan ook wel eens met elkaar uit eten of we gaan op stap, dan spreek je elkaar wat langer. We vinden het gewoon heel belangrijk om elkaar in de ogen te kunnen kijken.

**Zijn er wel een punten in de communicatie waar jullie tegenaan lopen? Wat bijvoorbeeld beter had kunnen gaan?**

Dat houd je natuurlijk altijd. Punten die niet zo soepel lopen, maar ik moet zeggen dat we dat vaak wel goed oplossen. Soms merk ik dat onze collega medewerker traffic, dat die bij haar tegenpool bij MediaCenter tegen zaken aan loopt of ergens niet uitkomt en dat wij dan op een gegeven moment zeggen nu is het even klaar en dan brengen wij het dan in bij Coen en dat wordt het meest wel opgelost. Wat het bij Florence ingewikkeld maakt, is dat wij een communieafdeling zijn, dus wij laten dingen drukken bij MediaCenter. Wij hebben een hele prettige werkrelatie en dan hebben wij ook nog een aparte afdeling inkoop. Die heeft ook afspraken met MediaCenter en dat zorgt nog wel eens voor verwarring, omdat Coen of Steven dan bij ons komt om te praten over dingen waar inkoop eigenlijk zeggenschap over heeft.

**Dat het dus niet helemaal duidelijk is welk gezicht bij welke afdeling hoort?**

Ja precies. Dat is voor MediaCenter nog wel eens lastig, maar op zich komen wij daar ook wel uit.

**Dat is zeker goed om te benomen. En het bestelproces, met bijvoorbeeld de portal. Hoe verloopt dat? Zijn daar ook problemen waar jullie tegenaan lopen?**

Ja, het heeft heel lang geduurd voordat de portal er daadwerkelijk was. Dat heeft ook te maken met het feit dat Florence heel veel folders heeft en heel veel items in de portal wilde hebben. Dat we ook met het bestelsysteem Axserion moeten werken van onze afdeling inkoop, dus het moest een koppeling gemaakt worden tussen de bestelportal en dat bestelsysteem Axserion en daar zit heel veel vertraging in en dat maakt dingen wel heel ingewikkeld en wat we nu dan regelmatig hebben, is als er een fout zit in het systeem, of dat bij Axserion ligt of bij MediaCenter. En dat daar niet altijd de meningen daar hetzelfde over zijn. Dat onze afdeling inkoop zegt dat het aan de portal ligt en dat er bij MediaCenter wordt gezegd dat het bij Axserion ligt. Dus dat daar een beetje een discussie over komt.

**Dan krijg je een welles nietes tussen twee partijen?**

Ja, omdat het twee systemen zijn die niet voor elkaar gemaakt zijn, maar wel met elkaar moeten samenwerken en dat maakt het lastig.

**Gaat dat in de toekomst opgelost worden?**

Ik denk dat die problemen blijven. Niemand is van kwaai wil, maar het werkt gewoon niet met elkaar. We hebben wel regelmatig de communicatieafdeling verzocht dat wanneer we het niet via Axserion hadden hoeven doen, dat de portal en al veel sneller klaar geweest was en veel gebruiksvriendelijke geweest.

**Even terug naar MediaCenter. Hoe zou u MediaCenter omschrijven?**

Het is een vooruitstrevend bedrijf, dat goed met klanten meedenkt. Ik voel mij wel echt klant bij hen.

**Het voelt dus goed en het voelt vertrouwt?**

Ja. Ik heb ook echt het idee dat zij mij willen helpen. Ik bedoel ze hebben best wel een grote drukkerij. Ja ik heb echt het idee dat ze proberen met ons mee te denken en tegelijkertijd ervoor zorgen dat de processen zo veel mogelijk op orde zijn.

**Jullie nemen vooral druk –en printwerk af, maar weet u welke producten en diensten MediaCenter nog meer levert?**

Dat is mij ooit wel eens verteld, maar ik heb dat niet onthouden. Ik weet dat ze heel veel kunnen, echt van het begin tot het einde van het communicatieproces eigenlijk helemaal in kunnen richten, alleen daar hebben wij zelf niet zo behoefte aan, dus ben het eigenlijk een beetje vergeten. Maar ik weet wel dat ze heel veelzijdig zijn.

**Ik vraag dit omdat heel veel klanten denken dat MediaCenter alleen maar drukwerk levert, maar u bent dus wel van bewust, dat MediaCenter nog meer kan. Stel er valt een communicatieproducent weg, zou u dan MediaCenter benaderen om dat gat op te vullen?**

Dat dat zou zeker kunnen, want wij zijn heel tevreden over wat ze nu voor ons doen. Ik denk dat die portal bijvoorbeeld iets is wat veel mensen niet weten dat het bestaat.

**Dat is goed om te horen en zeker ook goed om mee te nemen in mijn advies. Zou u de producten en diensten van MediaCenter ook aanbevelen bij klanten van u?**

Jazeker.

**En op wel vlak?**

Wat ik heel belangrijk vind bij MediaCenter is dat we een hele prettige werkrelatie hebben. Er zijn ongetwijfeld drukkers die veel goedkoper zijn, maar MediaCenter denkt echt met ons mee en zij kunnen helpen. En dan zijn ze misschien niet altijd de goedkoopste, maar ze zorgen wel dat het communicatiemiddel wat ik wil hebben er uiteindelijk tiptop en op tijd uit omkomt.

**Is de kwaliteiten en de servies altijd goed?**

Ja, we bestellen heel veel en iedereen laat wel eens een steekje vallen, maar het is echt te verwaarlozen

**Ik had nog een aantal punten die ik met u wil bespreken, waarop u een cijfer mag geven. Deze cijfers vergelijk ik met de anderen om te zien waar een gat te zien is. Welk cijfer geeft u voor tevredenheid als klant?**

Een 8!

**En communicatie onderling?**

Ook een acht.

**En aanbod in producten?**

Ik ben gewoon een tevreden klant dus ook hiervoor een 8.

**En het aanbod in diensten? Dat is natuurlijk net wat anders dan het product.**

Heel eentonig, maar ook een 8. Want als we niet tevreden zouden zijn, dan zouden we een andere



leverancier gaan zoeken.

**Maar er kunnen natuurlijk altijd verbeterpunten zijn. Dat het begin er is en er zeker nog ruimte zit voor verbetering bij de klant. Dus daarom vraag ik dit en ik begrijp het dat u zegt, wanneer het niet goed is dan zoeken we iemand anders. Kijkend naar processen, hoe gaat het daar?**

Daar geef ik ook een acht voor.

**Wat geeft u voor het oplossend vermogen van MediaCenter?**

Ook een 8. Ik geef geen negens. Ik had ook een negen kunnen geven, maar daar zijn ze denk ik te groot voor om het echt heel persoonlijk te maken, want zij dienen natuurlijk ook altijd rekening te houden met hun interne processen.

**Dus deze cijfers zijn eigenlijk de hoogste die u kunt geven?**

Ja.

**Ik heb antwoorden gekregen om mijn vragen. Ik ga de resultaten verwerken en mocht ik nog vragen hebben dan zou ik u graag nog eens contacteren.**

Dat mag altijd.

**Bedankt voor uw deelnemen en misschien tot ziens.**

Graag gedaan. Fijne dag.

Imago-onderzoek 3

Onderwerp: Imago MediaCenter

Interviewer: Vincent Kleij

Geïnterviewde: Anoniem

Functie: Sales manager

Datum: 15-03-17

\*Geïnterviewde heeft de vragen ingevuld op papier. Deze zijn niet mondeling besproken.

### **Interviewvragen Imago onderzoek**

*Hoe lang zijn jullie al klant van MediaCenter?*

***ca 1 jaar***

*Van welke diensten en producten van MediaCenter maken jullie gebruik?*

***Drukwerk, verzenden van briefmails, actiepagina's***

*Waarom is de keuze gevallen op MediaCenter als uitvoerder van deze diensten en producten?*

***Totaal aanbieder, scherpe tarieven en het contact***

*Bent u tevreden over de relatie met MediaCenter?*

***Ja, ik ben zeer tevreden. Kunnen goed met elkaar overweg. Durven eerlijk tegen elkaar te zien. dat vind ik belangrijk in een relatie.***

*Hoe verloopt de communicatie tussen u en MediaCenter?*

***Goed. Vragen worden altijd snel beantwoord. Wanneer er een probleem is wordt deze snel opgelost door mijn contactpersoon.***

*Zijn er onderdelen in de communicatie waar u tegenaan loopt?*

**Nog niet. Zijn nog niet heel lang klant.**

*Zijn er onderdelen in de samenwerking waar u tegenaan loopt?*

**Niet echt. Zoals eerder aangegeven. Problemen worden snel opgepakt. Kwaliteit van leveren is goed.**

*Zijn er onderdelen in het bestelproces waar u tegenaan loopt?*

**Nee. Daar heb ik nog geen problemen mee gehad.**

*Als wat voor type bedrijf zou u MediaCenter beschrijven?*

**Totaal aanbieder v drukken, printen, ontwikkeling, verwerken en verzenden**

*Weet u welke producten en diensten MediaCenter kan leveren?*

**Zie boven**

*Zou u MediaCenter aanbevelen bij klanten van u?*

**Jazeker!**

### **5.3. Bijlage 3, Interview medewerker MediaCenter**

Transcript gesprek

Onderwerp: Identiteit Mediacenter Rotterdam

Interviewer: Vincent Kleij

Geïnterviewde: Wouter de Jong

Functie: Business Innovation Manager

Datum: 23-02-2017

Tijd: 5 min.

**Ik ben onderzoek aan het doen naar de identiteit en imago van Mediacenter Rotterdam. Hoe zie jij de identiteit van Mediacenter Rotterdam?**

Hoe ik hem zou willen zien of hoe men hem wil zien?

**Het verschil in de gewenste identiteit en huidige identiteit, hoe zie jij dat?**

Ik denk dat de huidige identiteit is dat mensen ons nog steeds zien als de drukkerij. Wij hebben eigenlijk een imago probleem. Wij doen al veel meer dan papier vuil maken. We doen al e-mailings, we doen met een partner content ontwikkelen met daaraan een communicatiestrategie. We doen al veel meer en dat is ook onze gewenste identiteit. De naam Mediacenter zegt eigenlijk al genoeg. Een center voor je mediamiddelen naar toe kan in de breedste zin van het woord. Men moet ons op die manier zien. Men moet gaan denken van "hé, ik moet iets gaan communiceren met mijn doelgroep. Ik ga Mediacenter bellen." En wat daar uit komt. Of dat nou alleen een geschreven stuk is of een stuk drukwerk of we maken een campagnesite van of we doen e-mailing. Noem het maar op. Dat moet eigenlijk niet vaststaan. Wij moeten vooruit in die keten. Met ziet ons nu achter aan die keten. Er is iets uitgedacht en oh die poster moet gedrukt worden, nu ga ik Mediacenter bellen. Want dat

kunnen ze goed.

**Dus de huidige identiteit is eigenlijk de ontwikkelaar van drukwerk?**

Ja, klopt. Wij vinden dat natuurlijk niet, maar zo we krijgen het niet goed overgebracht.

**Dus er is een Gap tussen de huidige –en gewenste identiteit? Het online gedeelte doen jullie dingen?**

Ja je ziet dat het een vlucht aan het nemen is, maar eigenlijk kan je gewoon zeggen dat wij een imagoprobleem hebben.

**Dank je wel voor je tijd.**

Graag gedaan.

## 5.4. Bijlage 4, Resultaten testen concept

### De resultaten van de gesprekken testfase concept

Wat vind je van het concept?

n= 6

| Goed: 6                                                                                                    | Niet goed: 0  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| Onderbouwing:                                                                                              | Onderbouwing: |
| Wij zien dat het nodig is. Met drukwerk verdien je steeds minder.                                          |               |
| Het moet wel meer gaan leven, maar als er veel aandacht aan besteed wordt, dan gaat het denk ik wel leven. |               |
| We moeten een ander bedrijf worden. Focus inderdaad veel meer naar online, maar offline niet vergeten.     |               |
| De naam is goed en het geeft gelijk de strekking weer.                                                     |               |
| Ik ben zeker voor!                                                                                         |               |
| Het is er tijd voor! We moeten gaan veranderen.                                                            |               |

Tips en tops voor dit concept

n=6

| Tip                                                                               | Top                                                                                                                                                                                                       |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Weten wat de klant moet aanleveren                                                | De lijst die geleverd wordt met wat MediaCenter heeft en wat het kan betekenen voor de klant is een goed idee. Zo kan je hier altijd op terugvallen, wanneer je even het antwoord op een vraag niet weet. |
| Een korte wat is er op de markt? Wat is er allemaal rondom onze diensten?         | De titel is briljant. Het is activerend en je kan er van alles mee.                                                                                                                                       |
| De collega's moeten actiever benaderd worden                                      | Online is de toekomst, dus top dat hier op ingespeeld wordt.                                                                                                                                              |
| Iedereen moet erachter gaan staan.                                                |                                                                                                                                                                                                           |
| Het is hier halen en brengen, maar er moet vooral veel informatie gedeeld worden. |                                                                                                                                                                                                           |
| De internal branding moet een eigenaar krijgen                                    |                                                                                                                                                                                                           |

|                                                                                                                              |  |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|
| anders verwaterd het. En dat moeten de business innovators gaan doen.                                                        |  |
| Het begrijpen van onderdelen is erg belangrijk. Iedereen moet over een website kunnen praten bijvoorbeeld.                   |  |
| De mensen moeten intern opgeleid worden. De productkennis moet bij iedereen verbeterd worden.                                |  |
| De servicelines moeten meegenomen worden bij de producten. Dit zijn belangrijke onderdelen voor ons bij het herpositioneren. |  |

### Resultaten content

n=6

Introductiepakket

Feedback

Wat vind je van de content?

| Goed                                                                          | Niet goed                                    |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------|
| Waarom?                                                                       | Waarom?                                      |
| We moeten handvatten hebben om te kunnen beginnen. En dit is een goed handvat | Ik ben bang dat het niet gelezen gaat worden |
| Leuk initiatief!                                                              |                                              |
| Informatie is zeker belangrijk bij een start                                  |                                              |
| Goed om veel info te brengen.                                                 |                                              |
|                                                                               |                                              |
|                                                                               |                                              |

Introductiepakket

Tips en tops

| Tip                                                                                 | Top                                        |
|-------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------|
| Persoonlijke introductiebrief vanuit de directie                                    | Lijst met middelen is erg handig           |
| De content moet zichtbaar gemaakt worden. Niet alleen versturen, maar ook ophangen. | Infographic is duidelijk en overzichtelijk |
| Ik heb het al eerder gezegd, maar moet veel info gebracht worden.                   | Past goed bij het concept                  |
|                                                                                     |                                            |
|                                                                                     |                                            |
|                                                                                     |                                            |
|                                                                                     |                                            |

Creatieve workshop

Feedback

Wat vind je van de content?

|                                                                               |                                                          |
|-------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------|
| Goed                                                                          | Niet goed                                                |
| Waarom?                                                                       | Waarom?                                                  |
| Goed om kennis op te doen                                                     | Kost misschien te veel tijd. En dat hebben sommigen niet |
| Wij weten nog te weinig om online te denken                                   |                                                          |
| Zeker handig om de kennis van online producten en diensten scherp te krijgen  |                                                          |
| Goed om een bijeenkomst te houden om alle neuzen dezelfde kant op te krijgen. |                                                          |
| Leuk! Moet zeker georganiseerd worden                                         |                                                          |
|                                                                               |                                                          |

## Creatieve workshop

### Tips en tops

| Tip                                                                                               | Top                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wordt dit door een externe of door iemand intern gedaan? Want dan zou ik kiezen voor een externe. | Het opdoen van kennis tijdens zo'n sessie is goed.                                              |
| Laat het niet te lang duren                                                                       | Ik denk dat je dit ook zo moet doen, want wanneer je alles via de mail doet, leest niemand het. |
|                                                                                                   |                                                                                                 |
|                                                                                                   |                                                                                                 |
|                                                                                                   |                                                                                                 |

## Corporate storytelling

### Feedback

### Wat vind je van de content?

|                                                         |           |
|---------------------------------------------------------|-----------|
| Goed                                                    | Niet goed |
| Waarom?                                                 | Waarom?   |
| Dit is iets nieuws. Hebben wij nog nooit zo gehad       |           |
| Leuk dat verhalend informatie gedeeld wordt             |           |
| Iets nieuws is denk ik goed voor ons.                   |           |
| Vernieuwend. Was nooit bij mij opgekomen om dit te doen |           |
|                                                         |           |
|                                                         |           |

## Corporate storytelling

### Tips en tops

| Tip                                         | Top                          |
|---------------------------------------------|------------------------------|
| Wie gaat die bijhouden?                     | De succesverhalen vermelden. |
| Wie levert de content aan voor het verhaal? | Het vernieuwende             |
| Maak de verhalen goed deelbaar              |                              |
|                                             |                              |
|                                             |                              |
|                                             |                              |

Bestaande overlegstructuren

Feedback

Wat vind je van de content?

| Goed                                                                         | Niet goed |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| Waarom?                                                                      | Waarom?   |
| Dit doen we al, dus goed om dit moment te benutten                           |           |
| Hier zijn we bekend mee                                                      |           |
| Wekelijks overleggen is zeker in het begin goed, zo houdt je iedereen scherp |           |
| Zeker goed om dit te blijven doen.                                           |           |
|                                                                              |           |
|                                                                              |           |

Bestaande overlegstructuren

Tips en tops

| Tip                                                                                   | Top                                              |
|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------|
| Wordt dit gesprek persoonlijk gehouden, met de marktteams of met iedereen bij elkaar? | Goed gebruik maken van de overlegmomenten van nu |
| Wie leidt deze gesprekken?                                                            |                                                  |
| Zorg dat deze gesprekken niet afgeraffeld worden                                      |                                                  |
|                                                                                       |                                                  |
|                                                                                       |                                                  |

## 5.5. Bijlage 5, Content

### 5.5.1. Introductiepakket

Introductiebrief versie 1. Voor de verkregen feedback.



Beste collega,

De wereld om ons heen verandert en wij moeten mee veranderen. Tegenwoordig gebeurt alles steeds meer online, alleen wij blijven achter. MediaCenter heeft de kennis en de kunde om online producten en diensten te produceren voor onze huidige én nieuwe klanten. Jij bent hierin een belangrijke schakel voor ons. Door de vele contactmomenten die er zijn met de klanten, ben jij samen met de collega's van de afdeling verkoop. Het is tijd voor online!

Naast dat het tijd is voor online, moet er ook tijd vrijgemaakt worden om klanten te benaderen en te informeren over de online mogelijkheden die MediaCenter kan bieden aan onze klanten. De content die gedeeld kan worden met de klanten zal aangeleverd worden. Deze kan kant en klaar verstuurd worden naar de klanten.

Het doel van tijd voor online is dat jij samen met je collega's langzaam maar zeker opschuift naar het verkopen van offline naar online producten en diensten. Omscholing gaat ook onderdeel uitmaken van deze verandering. De kennis over de producten en diensten wordt tijdens deze omscholing vergroot, zodat iedere vraag van de klant beantwoord kan worden.

Het is tijd voor online!

Groet,



# TIJD VOOR ONLINE

Beste (Steven),

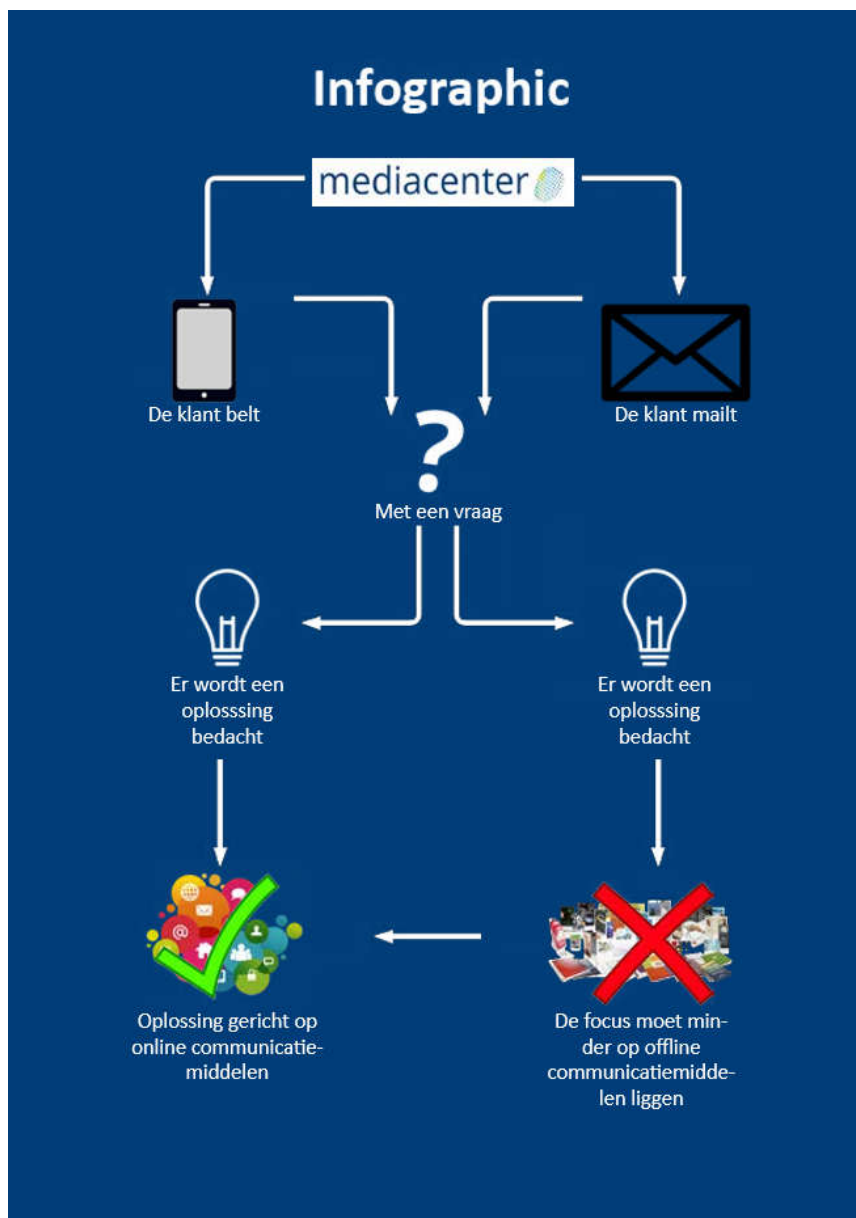
De wereld om ons heen verandert en wij moeten mee veranderen. Tegenwoordig gebeurt alles steeds meer online, alleen wij blijven achter. MediaCenter heeft de kennis en de kunde om online producten en diensten te produceren voor onze huidige én nieuwe klanten. Jij bent hierin een belangrijke schakel voor ons. Door de vele contactmomenten die er zijn met onze klanten, ben jij samen met de collega's van de afdeling verkoop de belangrijkste mensen voor het uitvoeren van onze nieuwe strategie. Tijd voor online gaat onze nieuwe strategie heten en moet ons offline gedrag gaan veranderen.

Naast dat het tijd is voor online, moet er ook tijd vrijgemaakt worden om klanten te benaderen en te informeren over de online mogelijkheden die MediaCenter kan bieden aan onze klanten. De content die gedeeld kan worden met de klanten zal aangeleverd worden. Deze kan kant en klaar verstuurd worden naar de klanten.

Het doel van tijd voor online is dat jij samen met je collega's langzaam maar zeker opschuift naar het verkopen van offline naar online producten en diensten. Omscholing gaat ook onderdeel uitmaken van deze verandering in de vorm van een workshop. De kennis over de producten en diensten wordt tijdens deze omscholing vergroot, zodat iedere vraag van de klant beantwoord kan worden.

Het is tijd voor online!

Groet,  
Steven en Izo



## Lijst met meest voorkomende communicatiemiddelen

| Online communicatiemiddelen |                                                                                                                    |                                                                                                                                                             |
|-----------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Wat kunnen wij maken?       | Wat is het?                                                                                                        | Wat levert het op voor de klant?                                                                                                                            |
| 1. Online fit               | Online fit zorgt zowel voor de optimale fit tussen de diverse online kanalen als ook het Fit oftewel actueel zijn! | Wat je ambitie ook is, wij vertalen die door in vindbare websites, scorende webshops of efficiënte web applicaties.                                         |
| 2. Contact Driven Content   | Door gebruik te maken van slimme tools maken we inzichtelijk welke behoefte er bij je klanten bestaat.             | De online geregistreerde informatie over kijk-en koopgedrag voegen we toe aan je dashboard, waarmee je altijd en overal inzage hebt.                        |
| 3. Mail                     | Content snel delen met klanten via de mail.                                                                        | Met een druk op de knop ontvangt een grote groep mensen jouw content.                                                                                       |
| 4. Social                   | Het bijhouden van alle social media kanalen. Daarnaast wordt de content gemaakt en ingepland.                      | Geen zorgen meer over je social media. Alles content wordt door ons gemaakt en gedeeld. Wij weten precies welke content bij welk kanaal past                |
| 5. Webshop                  | Webshop voor iedere branche                                                                                        | De klant krijgt een webshop die helemaal op maat gemaakt is en helemaal past binnen de huisstijl van het bedrijf                                            |
| 6. Magazine                 | Een digitale interactieve magazine kunnen wij geheel op maat maken                                                 | Een digitaal magazijn die makkelijk deelbaar is en ook nog is interactief is, zodat er veel meer uit te halen valt voor een klant.                          |
| 7. SEO / SEA                | Je beter vindbaar maken op internet. Dat kan via zoekwoorden, maar ook via betaalde advertenties                   | Doormiddel van de juiste zoekwoorden te gebruiken of door advertentiegeld slim in te zetten, word je als bedrijf beter of sneller gevonden op het internet. |

### 5.5.2. Creatieve workshop

#### Planning workshop

| Wat                    | Activiteit                                                                                          | Doel                                                         | Tijd   |
|------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------|--------|
| Introductie            | Voorstellen van de spreker                                                                          | Kennis maken                                                 | 5 min  |
| Uitleg                 | Planning van de workshop bespreken                                                                  |                                                              | 5 min  |
| Start eerste onderdeel | Werking van websites bespreken                                                                      | Kennis over websites vergroten                               | 15 min |
| Onderdeel twee         | In tweetallen de oefenen met tevreden en ontevreden klanten.                                        | Hoe ga je om met de ervaringen van klanten                   | 10 min |
| Onderdeel drie         | Voorbeelden hoe SEO wel en niet werken                                                              | Weten hoe SEO werkt en wat het doet                          | 15 min |
| Onderdeel vier         | Eigen accounts aanmaken op diverse social media en naar buiten gaan om het uit te proberen          | Weten welke social media er is en weten wat het doet.        | 30 min |
| Onderdeel vijf         | Uitleg over goed werkende e-mail campagnes en voorbeelden geven van minder goede                    | Kennis over e-mailing vergroten                              | 15 min |
| Onderdeel zes          | Via analytics tools data verzamelen en dat delen met elkaar. Ieder krijgen een eigen zoek opdracht. | Weten wat analytics tools kunnen en hoe je ze moet gebruiken | 20 min |
| Afsluiting             | Gezamenlijk de dag afsluiten                                                                        |                                                              | 15 min |

### 5.5.3. Corporate storytelling

#### Voorbeeld van een succesverhaal



Wat zijn we met zijn allen goed bezig! Om mij heen hoor en zie ik steeds meer mensen met klanten bellen over online communicatiemiddelen. En dat niet alleen, jullie praten stiekem onderling ook steeds meer over online. Jullie beginnen het volgens mij steeds leuker te vinden om online te denken. Ik weet dat het wat extra tijd kost om het onder de aandacht te blijven brengen, maar jullie blijven het toch doen. Top!

Ik kan jullie melden dat vorige week een grote klant van ons besloten heeft om zijn social media pakket bij ons neer te leggen. Dit komt mede omdat jullie de klanten ervan overtuigen dat MediaCenter ook online communicatiemiddelen en diensten kan produceren en uitvoeren. De vruchten zijn wij hier nu van aan het plukken. Dit is nog maar het begin. Ik hoop dat er nog veel mooie klanten de overstap maken naar ons als online communicatiemiddelen producent en dat jullie tijd voor online blijven maken.

Ga zo door!

Tot volgende week!

#### Voorbeeld van een mindere week



Helaat is er een kleine terugval te zien in het aantal verkopen van online communicatiemiddelen. We zijn nog aan het uitzoeken hoe het kan dat de verkoop minder is. Maar buitendat wil ik jullie op het hart blijven drukken dat het belangrijk is dat klanten geïnformeerd worden over de mogelijkheden die wij kunnen bieden als online communicatiemiddelen producent. Als jullie terug gaan vallen in het oude patroon van het denken in offline, dan blijft heel MediaCenter daarin hangen. Jullie hebben aangegeven dat het nodig is om te veranderen, dus schouders eronder en ga die online communicatiemiddelen verkopen en onder de aandacht brengen. zonder jullie inzet zal het nooit gaan lukken.

Het is tijd voor online! Blijf dat altijd in je achterhoofd houden, dan worden wij samen met jou de producent van on- en offline communicatiemiddelen.

#### 5.5.4. Bestaande overlegstructuren

Voorbeeld van een overleg tussen business innovator en relatiemanagers

| Business innovation manager                                                                                                                                                                                | Relatiemanager                                                                                                                                         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Goede morgen. Voordat we de agendapunten gaan bespreken, wil ik eerst met jullie de resultaten van vorige week bespreken. We zijn nu een maand bezig met tijd voor online. Hoe vinden jullie dat het gaat? |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 1: Ik vind het nog wel lastig om een probleem van de klant om te zetten in een online oplossing.                                        |
| Hoe kan dat opgelost worden?                                                                                                                                                                               |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 1: Ik denk dat ik het gewoon moet blijven proberen. Misschien moet ik het eerst proberen bij klanten waar ik een goede relatie mee heb. |
| Klinkt als een goede oplossing.                                                                                                                                                                            |                                                                                                                                                        |
| Zijn er verder nog opmerkingen                                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 2: vorige week heb ik een klant aan de lijn gehad die geïnteresseerd was in onze online fit dienst.                                     |
| Dat is goed nieuws!                                                                                                                                                                                        |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 2: ze willen een afspraak met jou maken om het een en ander te bespreken.                                                               |
| Ik ga straks gelijk een afspraak met ze maken.                                                                                                                                                             |                                                                                                                                                        |
| Resultaten laten zien dat druk- en printwerk weer minder wordt.                                                                                                                                            |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 1: ik merk dat nog niet aan de hoeveelheid werk die ik heb.                                                                             |
| Dat kan misschien zo zijn, maar we moeten echt meer tijd gaan maken om ook die online producten en diensten onder de aandacht te brengen.                                                                  |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager1: ik begrijp dat het moet gebeuren en ga ook zeker mijn best doen om tijd te maken.                                                     |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager2: Ik probeer iedere dag een half uurtje er aan te besteden. Ik merk dat ik veel leer over onze online diensten.                         |
| Blijf allen onze online producten en diensten in jullie achterhoofd houden. Blijf ze onder de aandacht brengen en we gaan volgende week weer bespreken of deze week is gegaan.                             |                                                                                                                                                        |
|                                                                                                                                                                                                            | Relatiemanager 1 en 2: dat gaan we zeker doen, hopelijk boeken we snel resultaat                                                                       |

## 5.6. Bijlage 6, Beoordeling bedrijfsbegeleider

### #6 BEOORDELING FORMULIER BEDRIJFSBEGELEIDER

De opleiding wil graag van jouw bedrijfsbegeleider een oordeel over een aantal van jouw beroepsvaardigheden en competenties. Deze beoordeling wordt meegewogen in jouw eindbeoordeling. Wij verzoeken je daarom dit formulier na afloop van het afstuderen door jouw bedrijfsbegeleider in te laten vullen en aan jou terug te geven. Vervolgens dien je dit formulier in te leveren bij je afstudeerbegeleider. Indien de ruimte op het formulier te klein is om het oordeel toe te lichten, kan de bedrijfsbegeleider zijn/haar toelichting op een aparte bijlage bij dit formulier voegen.

| Normering                                                                                                                                                                                                                              |                                               |                                                      |                                 |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|---------------------------------|
| Goed (G)<br>(voldoet boven<br>verwachting)                                                                                                                                                                                             | Voldoende (V)<br>(voldoet aan<br>verwachting) | Onvoldoende (O)<br>(voldoet niet aan<br>verwachting) | Niet van toepassing<br>(N.v.t.) |
| Student                                                                                                                                                                                                                                |                                               |                                                      |                                 |
| Naam: <i>Vincent Kley</i>                                                                                                                                                                                                              |                                               |                                                      |                                 |
| Studentnummer:                                                                                                                                                                                                                         |                                               |                                                      |                                 |
| Opleiding:                                                                                                                                                                                                                             |                                               |                                                      |                                 |
| Is de student voldoende en snel wegwijs geworden in het bedrijf?                                                                                                                                                                       |                                               |                                                      |                                 |
| Oordeel: <i>G</i> OV/N.v.t.                                                                                                                                                                                                            |                                               |                                                      |                                 |
| Toelichting: <i>goed geïntegreerd op de afdeling</i>                                                                                                                                                                                   |                                               |                                                      |                                 |
| Heeft de student in het bedrijf draagvlak weten te verkrijgen en te behouden voor het afstudeeronderwerp, de gekozen oplossingsrichting, het uitgewerkte concept en de bijbehorende content bij alle (direct en indirect) betrokkenen? |                                               |                                                      |                                 |
| Heeft de student zich binnen het bedrijf ontwikkeld tot een expert op het afstudeeronderwerp?<br>(Heeft de student zich de materie van de opdracht eigen gemaakt?)                                                                     |                                               |                                                      |                                 |
| Oordeel: <i>G</i> V/OV/N.v.t.                                                                                                                                                                                                          |                                               |                                                      |                                 |
| Toelichting: <i>informatie goed gedeeld en medewerkers enthousiast gemaakt</i>                                                                                                                                                         |                                               |                                                      |                                 |

|                                                                                                                           |                                     |                                                                                                    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Heeft de student de betrokkenen overtuigd van de kwaliteit en de haalbaarheid van de ontwikkelde oplossingen?             |                                     |                                                                                                    |
| Oordeel: <input checked="" type="radio"/> G <input type="radio"/> V <input type="radio"/> OV <input type="radio"/> N.v.t. |                                     |                                                                                                    |
| Toelichting: prima informatie gedeeld en draagvlak gecreëerd.                                                             |                                     |                                                                                                    |
| Wat is uw oordeel over de professionaliteit en beroepshouding van de student?                                             |                                     |                                                                                                    |
| Oordeel: <input checked="" type="radio"/> G <input type="radio"/> V <input type="radio"/> OV <input type="radio"/> N.v.t. |                                     |                                                                                                    |
| Toelichting: goede werkhouding. Vincent is goed in staat om zichzelf op gang te brengen en te houden.                     |                                     |                                                                                                    |
| Bent u tevreden met het eindresultaat van de afstudeeropdracht?                                                           |                                     |                                                                                                    |
| Oordeel: <input checked="" type="radio"/> G <input type="radio"/> V <input type="radio"/> OV <input type="radio"/> N.v.t. |                                     |                                                                                                    |
| Toelichting: mooi theoretisch goed onderbouwd verslag.                                                                    |                                     |                                                                                                    |
| Deze beoordeling is ingevuld door:                                                                                        |                                     |                                                                                                    |
| Naam: Jeroen Rijk                                                                                                         | Bedrijf: MediaCenter Rotterdam b.v. | Handtekening:  |
| Datum: 16/6/2017                                                                                                          |                                     |                                                                                                    |