

“Merkontwikkeling”

De ontwikkeling van de quickscan



Afstudeerscriptie van:

Dione Scheuten

Toegepaste Communicatiewetenschap

Universiteit Twente

Enschede, december 2005

Afstudeercommissie:

Dr. M.D.T. de Jong

Dr. B. Fennis

Begeleider vanuit SIR:

B. Wolters

Samenvatting

In dit onderzoek staan een aantal merken centraal. Dit zijn de merken Asito, Bolletje, Grolsch, Hartman, Oad reizen, Palthe, Stad Enschede, Stork, Twentse Kabelfabriek en Vredestein. Dit zijn bekende merken gesitueerd in Twente. Dit onderzoek is tot stand gekomen uit nieuwsgierigheid naar de vraag hoe het komt dat sommige merken sterk worden en dat merken succesvol blijven. Dit zijn intrigerende vragen waarop in dit onderzoek antwoord op gevonden wordt op basis van literatuur- en empirisch onderzoek. Aan de hand van deze onderzoeken is er een quickscan ontwikkeld die organisaties ondersteunt om met hun merken de juiste weg in te slaan.

Op grond hiervan is voor dit onderzoek het volgende doel geformuleerd:

“Een quickscan maken die de ontwikkeling van een merk binnen een organisatie beschrijft.”

Daaruit komt de volgende probleemstelling naar voren:

“Hoe vindt systematische merkontwikkeling plaats binnen organisaties?”

De manier waarop deze quickscan tot stand is gekomen wordt uitgebreid besproken in dit verslag. De quickscan is ontwikkeld op basis van onderzoek naar de bovenstaande tien merken. Er is eerst literatuuronderzoek gedaan naar de aspecten die van invloed zijn op merkontwikkeling, hoe organisaties daarmee omgaan en hoe ze daar uiteindelijk vorm en inhoud aan geven.

Vervolgens is er empirisch onderzoek verricht. Dit onderzoek bestond uit diepte-interviews met mensen die op sleutelposities werken in deze organisaties. Op deze manier is er geprobeerd een beeld te vormen hoe organisaties omgaan met de aspecten die invloed hebben op de ontwikkeling van het merk. In dit onderzoek is met name gevraagd naar de gebeurtenissen die de respondenten cruciaal vonden voor de ontwikkeling van het merk. Deze interviews zijn gebaseerd op de 'critical incidents technique', een kwalitatieve onderzoeksmethode, die mijlpalen, strategische beslissingen, crises e.d. in kaart brengt. Om misverstanden over merkontwikkeling te voorkomen hebben de respondenten de definitie van Riezebos (2002) voorgelegd gekregen en zijn de interviews afgerond met zes vragen over het merk.

In deze scriptie worden in het literatuuronderzoek de belangrijkste aspecten besproken die van invloed zijn op de ontwikkeling van een merk. Het gaat daarbij om aspecten zoals concurrentie, positionering, doelgroepen, mode/tijd, strategie, imago, identiteit, huisstijl en communicatie. Op deze aspecten wordt dieper ingegaan in het literatuuronderzoek. Op welke manier onderscheidt een organisatie zich van de concurrentie, hoe belangrijk zijn de symbolische of functionele waarden voor een merk, is de huisstijl van deze tijd en drukt de huisstijl uit waar het merk voor staat, etc. Communicatie speelt hierbij een bijzondere rol, omdat daarin alle aspecten tot uitdrukking komen. In de quickscan wordt duidelijk dat de merken sterk verweven zijn met de organisaties, die in dit geval ook nog dezelfde naam dragen.

In het empirisch onderzoek worden de resultaten besproken die gevonden zijn aan de hand van de interviews. Uit het empirisch onderzoek komen gebeurtenissen naar voren die van invloed zijn op de ontwikkeling van het merk. Een aantal van deze aspecten sluiten aan op de theorie maar er zijn ook aspecten die nog een aanvulling geven op de theorie. De belangrijkste gebeurtenissen die genoemd zijn waren interne aanpassingen in de organisatie, nieuwe reclamecampagnes en de introductie van een nieuw product of dienst. In dit empirisch onderzoek is aangegeven of deze gebeurtenissen binnen de organisaties te maken hebben met een imagoaspect, positioneringaspect, communicatieaspect of een concurrentieaspect. Hieronder staan enkele gebeurtenissen

die genoemd zijn tijdens het empirisch onderzoek: de publicatie van een negatief stuk over een merk. Zo'n publicatie kan invloed hebben op aspecten zoals het imago. Een prijzenoorlog daarentegen legt de nadruk op de concurrentie. Veel van deze gebeurtenissen hebben vooral te maken met de interne organisatie en met het vernieuwen/innoveren van het merk. Bijvoorbeeld een overname of een fusie zijn van invloed op de organisatie, terwijl de introductie van een nieuw product of dienst te maken heeft met innovatie. Deze en de overige gebeurtenissen worden in het empirisch onderzoek beschreven en daarbij wordt ook de relatie met de literatuur aangegeven. Op basis van deze resultaten van het literatuur- en het empirisch onderzoek is er een quickscan ontwikkeld.

De quickscan bestaat uit vragen die gesteld kunnen worden aan organisaties om op deze manier signalen te krijgen waar deze organisaties zich meer op moeten focussen. Er kan een goed beeld ontstaan van de sterktes en de kwetsbare kanten van het merk. Het is uiteindelijk de bedoeling dat organisaties die bewust aan merkontwikkeling willen doen met behulp van de quickscan worden ondersteund om hun klanten bij de ontwikkeling van hun merk de goede weg in te laten slaan.

In de praktijk zal deze quickscan door sleutelfiguren in de organisatie moeten worden ingevuld om daarna, bijvoorbeeld in een workshop keuzes te kunnen maken en beslissingen te kunnen nemen over de toekomst van het merk.

Abstract

In this study, ten organizations were included, namely Asito, Bolletje, Grolsch, Hartman, Oad reizen, Palthe, Stad Enschede, Stork, Twentse Kabelfabriek en Vredestein. These organizations are well-known brands in the Twente region. Because these brands are so well known, the question arises 'how is it possible to develop such a strong brand and what do these organizations do to keep their brand so strong and successful?' The study described in this report consists of a literature study and empirical research. The research eventually contributed to the development of a quickscan, which will be used to help organizations make the right decisions about brand development.

The following research goal was formulated:

"To construct a quickscan which describes the development of a brand within an organization."

Based on this overall research goal, the main research question was:

"How do organizations manage systematic brand development?"

The quickscan is realised with the cooperation of the ten brands mentioned above. First, a literature study was conducted to search for factors that may influence brand development, how organizations deal with these factors and the way these factors will be implemented. Second, empirical research was done. Interviews were held with representatives of these organizations who were all working in management positions. These interviews were based on 'the critical incidents technique'. The respondents were asked to mention events that had influence on their brand in the past and events that they expected to happen in the near future. To prevent misunderstandings about the definition of brand development the respondents were presented with the definition from Riezebos (2002).

In the literature study, the most important factors for brand development are discussed, namely competition, positioning, trend/time, reputation, identity, communication, and corporate visual identity (CVI). Questions like 'How does an organization differ from its competitors, how important are functional and symbolic characteristics for a brand, is the CVI up to date, and does it express the meaning of the brand' will be addressed in this research. All these aspects can be revealed by external communication.

In the empirical study, the results of the interviews are discussed. In this research events were mentioned that were perceived to have substantial influence on brand development. Some of these events correspond to the results of the literature study. Events mentioned by the respondents were: internal changes within the organization, new commercials, introduction of a new product or service. These events are closely connected with reputation, competition, positioning and/or communication. For example, negative publicity affects an organization's reputation, and a price war involves competition. Many of the events mentioned concern the organization itself or concern innovation processes within the organization. For example an event like a take-over or a merger concern the organization itself. At the other hand, an event like a new product development influences the innovation process.

The quickscan is developed on the basis of the literature and the empirical results. It consists of questions that may be asked to organizations to discover some signals about the strengths and weaknesses of the brand. These signals are used to find out what the strengths and weaknesses are of the organization concerning the brand. Eventually, the quickscan will function as a mean to support an organization to make the right decisions about brand development. In practice, the quickscan will be present to professionals in management positions. Then the results will be discussed in a workshop to make choices.

Voorwoord

SIR is een communicatiemanagementbureau waarbij werkzaamheden worden verricht op het gebied van strategie & advies, projectmanagement, interim-diensten en media. Markeys Branding, een werkmaatschappij van SIR stimuleert en ondersteunt het proces van het ontwikkelen van merknamen. In de vijftien jaar van het bestaan van Markeys Branding blijkt het vaak te gaan om merknamen die tevens als bedrijfsnamen gebruikt kunnen worden. SIR is in 1979 opgericht door Lex Pauka en Bert de Haan en aan het eind van de tachtiger jaren is Markeys Branding van start gegaan.

Dit rapport is het resultaat van mijn opleiding Toegepaste Communicatiewetenschap aan de Universiteit Twente. Nadat ik heao International Business and Languages had voltooid ben ik aan deze vervolgstudie begonnen. In november 2004 ben ik begonnen met afstuderen. De maanden daarvoor ben ik druk bezig geweest met het zoeken naar een opdracht. Op een gegeven moment had ik bij twee bedrijven een kans. Eén bij een groot internationaal bedrijf en één bij SIR, een klein nationaal bedrijf. Wat wilde ik graag bij een internationaal bedrijf afstuderen. Toch heb ik gekozen voor SIR omdat hier mijn gevoel goed zat en de opdracht een enorme uitdaging voor me was. Vol goede moed ben ik hieraan begonnen. Natuurlijk is er deze periode sprake geweest van ups en downs, maar geen redenen om het bijltje erbij neer te gooien. Inmiddels combineer ik mijn studie met werk bij SIR als Jr. account executive. Wellicht had er voor dit onderzoek meer ingezeten wanneer ik niet opgeslokt was in het werk.

Nu ligt hier het resultaat van mijn onderzoek en ik vertrouw erop dat SIR daar tevreden mee is.

Graag wil ik op deze manier ook iedereen bedanken die zijn steentje heeft bijgedragen aan dit onderzoek, met name de mensen van Asito, Bolletje, Grolsch, Hartman Oad reizen, Palthe, Stad Enschede, Stork, TKF en Vredestein. Ik heb veel steun gehad van Bas Wolters, Lex Pauka en alle collega's bij SIR. Ten slotte wil ik Menno de Jong en Bob Fennis bedanken voor hun begeleiding. Verder wil ik iedereen bedanken die mij gesteund hebben tijdens het afstuderen: mijn vriend, mijn ouders, mijn broer, mijn vriendinnen en collega's.

Enschede, december 2005

Dione Scheuten

Inhoudsopgave

Samenvatting	2
Abstract	4
Voorwoord	5
1. Inleiding	8
1.1 Aanleiding	8
1.2 Wetenschappelijke en praktische belang	8
1.3 Probleemstelling	9
1.4 Globale onderzoeksopzet	9
1.5 Indeling rapport	9
2. Literatuuronderzoek	10
2.1 Merkontwikkeling	10
2.1.1 Brand Equity	11
2.1.2 Branding	11
2.1.3 Identiteit	12
2.1.4 Imago	14
2.1.5 Strategie	15
2.1.6 Concurrentie	17
2.1.7 Positionering	18
2.1.8 Tot Slot	19
2.2 Marketingcommunicatie	21
2.2.1 Publiciteit en reclame	21
2.2.2 Adverteren	22
2.2.3 Kwaliteit & Innovatie	23
2.2.4 Merknaam	24
2.2.5 Huisstijl	24
2.2.6 Design	25
2.2.7 Tot Slot	26
2.3 Merkmodellen	27
2.3.1 The BrandAsset Valuator	27
2.3.2 The Conversion Model	29
2.4 Conclusie	32
3. Onderzoeksopzet	35
3.1 Methode	35
3.2 Procedure	36
3.3 Respondenten	37
3.4 Gegevensanalyse	38
4. Resultaten	39
4.1 Resultaten definitie merkontwikkeling	39
4.2 Case beschrijvingen	39
4.3 Omschrijving organisaties	39
4.4 Gebeurtenissen recente verleden	42
4.4.1 Beschrijving type incident	43
4.4.2 Conclusies gebeurtenissen	49

4.5 Ontwikkelingen in de nabije toekomst	51
4.5.1 Beschrijving type ontwikkelingen	51
4.5.2 Conclusies ontwikkelingen	55
4.6 Resultaten interview 'vragen over het merk'	56
4.7 Conclusies 'vragen over het merk'	67
5. Conclusie en Discussie	68
5.1 Conclusie interviews	68
5.2 Opzet Quickscan	69
5.3 Operationaliseren	69
5.4 Beperkingen van het onderzoek	72
5.5 Reflectie	72
5.6 Toekomstig onderzoek	72
Literatuurlijst	74
Bijlagen in separaat rapport	
Bijlage 1:Opzet interview	
Bijlage 2: Interview Bolletje	
Bijlage 3: Interview Hartman	
Bijlage 4: Interview Asito	
Bijlage 5: Interview Grolsch	
Bijlage 6: Interview Oad Reizen	
Bijlage 7: Interview Palthe	
Bijlage 8: Interview Stad Enschede	
Bijlage 9: Interview Stork	
Bijlage 10: Interview TKH Group	
Bijlage 11: Interview Vredestein	

1. Inleiding

1.1 Aanleiding

Mensen voelen zich vaak aangetrokken tot een bepaald product of dienst. Dit wordt veroorzaakt door de persoonlijke affiniteit die iemand heeft met een product. Sommige mensen kopen bijvoorbeeld kleding van een bepaald merk. Weer anderen kopen een product omdat zij zich emotioneel aangetrokken voelen tot het merk of doordat de merkwaarde door de medewerkers goed wordt begrepen en uitgedragen. Dit beïnvloedt weer de wijze waarop zij hun klanten benaderen. Waar kiezen organisaties voor om ervoor te zorgen dat de merkwaarde wordt begrepen door klanten en medewerkers? Wat zijn de redenen dat hiervoor gekozen wordt? Hoe gaan organisaties om met bepaalde gebeurtenissen? Wat doen zij om de schade aan het merk zoveel mogelijk te beperken? Kortom hoe gaan organisaties om met merkontwikkeling? Deze vragen zorgen voor veel interesse in het onderwerp merkontwikkeling, waardoor dit onderzoek is ontstaan.

Volgens Riezebos (2002) komt het er bij merkontwikkeling in essentie op neer dat een merk voor de consument een bepaalde inhoud krijgt, dat het een positieve reputatie verwerft en dat het niveau van naamsbekendheid van het merk wordt verhoogd. Merken geven bedrijven de mogelijkheid om zich te onderscheiden van de concurrentie. Merkontwikkeling is een proces dat bedrijven ertoe dwingt om voortdurend beslissingen te nemen over alle aspecten die van invloed zijn op het toekomstig succes van het merk. Daarom is het moeilijk om aan te geven waar een merk in de markt staat. Er zijn namelijk een heleboel aspecten die invloed hebben op de ontwikkeling van het merk. Deze aspecten bepalen of we spreken over een sterk of zwak merk.

Omdat de literatuur over dit onderwerp sterk gefragmenteerd is, wordt er door middel van dit onderzoek duidelijkheid verschaft op dit gebied. In dit onderzoek gaat het erom de kenmerken die het succes van een merk bepalen in kaart te brengen. Daarnaast worden deze kenmerken in een instrument geïmplementeerd om dit vervolgens in de praktijk te kunnen gebruiken. Dit instrument is in dit onderzoek uitgegroeid tot een quickscan. De quickscan geeft de huidige situatie en kansen en bedreigingen weer van een organisatie.

1.2 Wetenschappelijk en praktisch belang

Er bestaat veel literatuur betreffende de relevantie van verschillende aspecten voor de merkontwikkeling, bijvoorbeeld over identiteit, imago, strategie, concurrentie, positie en communicatie. Wat betreft communicatie is er veel literatuur te vinden als het gaat om het uitdragen van de verschillende aspecten. Maar wanneer het gaat om de vraag hoe en in hoeverre deze aspecten ervoor zorgen dat het merk levensvatbaar is en blijft, is er geen concreet antwoord te vinden. Wel bestaat er in de literatuur een model dat aspecten zoals differentiatie, relevantie, waardering en kennis bespreken als meetinstrumenten om de sterkte van een merk te bepalen. Toch ontbreekt in de literatuur het overall-perspectief als het gaat om systematische merkontwikkeling binnen een organisatie. In dit verslag probeer ik een bijdrage te leveren aan de communicatie-wetenschappelijke kennis door een instrument te ontwikkelen dat bedrijven (in dit geval SIR/Markeys Branding) kunnen gebruiken om hun merkpositie systematisch in kaart te brengen. Dit mondt uit in een quickscan. De quickscan kan naast andere modellen voor merkontwikkeling gebruikt worden, zowel in de wetenschap als in de praktijk. Ondernemingen krijgen op deze manier een beter inzicht in de structuur van de organisatie.

1.3 Probleemstelling

SIR is een communicatiemanagementbureau. Eén van de activiteiten waar SIR in 2004/2005 mee bezig is geweest is het samenstellen van het boek 'Doordouwers en Verhalenbouwers'. Dit gaat over een speurtocht naar de kracht van een aantal beroemde merken: Asito, Arke, Bolletje, Grolsch, Hartman, Oad reizen, Palthe, Stad Enschede, Stork, Twentse kabelfabriek en Vredestein. Aan de hand van dit boek kwamen de volgende vragen bij SIR naar voren: "hoe zijn deze merken zo sterk geworden en hoe komt het dat zij nog steeds zo succesvol zijn?" Deze vragen staan centraal in mijn onderzoek. Op grond hiervan heb ik de volgende probleemstelling geformuleerd:

"Hoe vindt systematische merkontwikkeling plaats binnen organisaties?"

In dat kader heb ik bij tien organisaties onderzoek gedaan naar de merkontwikkeling. Wat bepaalt nu eigenlijk het succes van merken? Welke kansen en bedreigingen doen zich in de loop van de jaren voor? En is het mogelijk een meetinstrument te ontwikkelen om de levensvatbaarheid van een merk te monitoren? Op basis van literatuuronderzoek en interviews met medewerkers op sleutelposities bij deze organisaties heb ik antwoord gekregen op een vaste set vragen. Het resultaat is een quickscan die SIR zal gebruiken bij hun advieswerk.

1.4 Onderzoeksvragen

Naast de probleemstelling heb ik mij geconcentreerd op het antwoord op de volgende subvragen.

- Hoe hebben grote merken, geworteld in Twente zich in de afgelopen jaren ontwikkeld?
- Welke aspecten zijn van invloed op hun ontwikkeling geweest?
- Hoe gaan deze bedrijven om met aspecten die bepalend zijn voor de ontwikkeling van het merk?
- Op welke manier kan merkontwikkeling worden gemonitord?

In het onderzoek behandel ik deze onderzoeksvragen waarbij ik er geen geheim van maak dat ik niet overal even concreet kon worden. Niettemin ben ik van mening dat ik voldoende gegevens heb verzameld en met elkaar in verband gebracht om een bruikbare quickscan te maken.

1.5 Indeling rapport

De indeling van dit rapport is als volgt: In hoofdstuk 1 zijn de aanleiding van het onderzoek, de probleemstelling en de onderzoeksvragen besproken. In hoofdstuk 2 wordt een literatuurverkenning met betrekking tot merkontwikkeling gepresenteerd. In hoofdstuk 3 wordt de onderzoeksofzet besproken waarvan in hoofdstuk 4 de resultaten worden besproken. In hoofdstuk 5 komen de conclusies en de discussies aan bod en wordt op basis van de bevindingen in eerdere hoofdstukken de quickscan besproken. Verder staan in hoofdstuk 5 de beperkingen van het onderzoek en de mogelijkheden voor toekomstig onderzoek.

2. Literatuuronderzoek

In het vorige hoofdstuk is de onderzoeksvraag beschreven. In deze probleemstelling wordt gesproken over de systematische merkontwikkeling binnen organisaties. In mijn literatuuronderzoek heb ik aan dit systematische aspect van merkontwikkeling aandacht besteed. Uit de literatuur die hieronder beschreven wordt, blijkt dat een systematische aanpak een absolute voorwaarde is om tot succesvolle merkontwikkeling te komen. Maar natuurlijk zijn er meer aspecten naast identiteit, imago, huisstijl en positionering die het succes van merkontwikkeling beïnvloeden. Wanneer er gesproken wordt over een merk kan dat niet los gezien worden van de organisatie die dat merk draagt. In dit onderzoek breng ik al deze aspecten met elkaar in verband.

De paragrafen in dit literatuuronderzoek zijn als volgt ingedeeld. Allereerst wordt in paragraaf 2.1 de definitie besproken van merkontwikkeling. Verder komen in die paragraaf verschillende aspecten naar voren die van invloed zijn op de ontwikkeling van een merk. In paragraaf 2.2 wordt er gesproken over verschillende communicatiemiddelen die gebruikt worden om een merk sterker te maken. Als laatste in dit hoofdstuk worden in paragraaf 2.3 modellen besproken die succeskenmerken hanteren, te weten differentiatie, relevantie, waardering en kennis. Door korte conclusies onder elke subparagraaf te formuleren, worden er bouwstenen gecreëerd waarom en hoe deze aspecten van belang zijn voor de uiteindelijke quickscan.

2.1 Merkontwikkeling

Er bestaan verschillende manieren waarop een merk een betekenis krijgt voor het individu. Volgens Tu Rungting (2005) is het leveren van kwaliteit altijd een herkenbaar aspect geweest om consumenten te laten kiezen voor een bepaald merk. Maar tegenwoordig is dit niet meer de enige reden om voor een merk te kiezen. Er moet klanttevredenheid ontstaan. Tu Rungting (2005) zegt dat het leveren van kwaliteit, andere diensten en het oproepen van emoties zorgen voor klanttevredenheid en voor herhaalaankopen waardoor het een betekenis krijgt voor de consument. Wanneer een merk een betekenis krijgt voor de consument betekent dit dat een merk een bepaalde inhoud krijgt, dat een merk een positieve reputatie verwerft en dat het niveau van naamsbekendheid wordt verhoogd (Riezebos, 2002). Om misverstanden te voorkomen heb ik in dit onderzoek deze definitie van merkontwikkeling als uitgangspunt gekozen. Uit deze definitie blijkt dat communicatie een belangrijke rol speelt. Communicatie zorgt ervoor dat onder andere aspecten zoals inhoud, reputatie en naamsbekendheid tot uitdrukking komen. Communicatie geeft een merk betekenis voor de consument.

Bedrijven ontwerpen promotieactiviteiten om de reputatie en de herkenbaarheid van het merk ten opzichte van anderen te onderscheiden. Uit onderzoek blijkt dat dit bijdraagt om een merk te versterken en dat de kennis over het merk wordt vergroot (Palazón-Vidal & Delgado-Ballester). Er zijn twee manieren om een merk te versterken en de kennis over het merk te vergroten door middel van marketingcommunicatie: (1) door de juiste doelgroep te bereiken en een plaats in de markt te veroveren als merk. (2) door een bepaald marktaandeel te bereiken of een bestaand marktaandeel te vergroten als merk.

Een vorm van communicatie is reclame. Daarnaast bestaan er andere vormen van communicatie waarmee een merk kan worden ontwikkeld, zoals brochures, vakbladen, websites en beurzen. Al deze middelen kunnen de merkpropositie zowel rationeel, door bijvoorbeeld informatie over het product te geven, als emotioneel, door bepaalde emotie op te willen wekken bij de consument, uitdragen. Bovendien kunnen communicatiemiddelen het imago, de naamsbekendheid, het onderscheidend vermogen en de positie in de markt van het merk sterk doen toenemen (Rossiter & Percy, 1997). Ik kom daar later in dit hoofdstuk nog op terug.

2.1.1 Brand Equity

Een merk is een naam of een symbool dat gebruikt wordt om de bron van het product te identificeren. Wanneer er gesproken wordt over een nieuw product dan moet het merk een significante waarde hebben voor de consument. Die waarde kan ontstaan door herkenning of door positieve associaties dat de consument heeft met het merk.

Brand equity geeft de mate aan waarin een merk waarde heeft voor de onderneming of voor de consument. Deze waarde kan zich manifesteren in financiële, strategische en managementvoordelen. Er is dus pas sprake van brand equity wanneer het merk voor de consument of voor de onderneming een bepaalde waarde heeft (Ye & van Raaij, 2004).

Om een sterk merk te kunnen hanteren of op te bouwen moeten organisaties een kwaliteitsproduct introduceren waarvan het merk wordt gebruikt om toekomstige producten mee te lanceren. Echter moet hiervoor wel geëvalueerd worden bij de consument wat zij ervan vinden. Daarnaast moet ervoor gezorgd worden dat het merk makkelijk te onthouden is en zorgt voor herhalingsaankopen. De consument moet het merk goed en positief herinneren. Het merk moet een speciale relatie opbouwen met de consument waardoor uitbreiding van het merk mogelijk is wanneer het gaat om gerelateerde producten (Chernatony & Segal-Horn, 2003).

2.1.2 Branding

Elke dag spenderen duizenden bedrijven miljarden euro's aan de identiteit van hun merk om consumenten zover te krijgen hun merk/product te kopen. Branding is meer dan alleen het verkopen van een dienst of product. De beste organisaties creëren een sterke band tussen de boodschap die ze willen uitstralen en hun product. Het merk voegt daarbij betekenis, levensstijl, potentieel en plezier toe aan het product (Sartain, 2005).

Om loyaliteit op te bouwen is goede communicatie binnen een organisatie essentieel. Communicatie is één van de belangrijkste middelen om een merk sterk te maken. Een merk sterk maken gebeurt in het kader van een marketingmix van reclamecampagnes, verpakkingen, sales-promotion of pr-activiteiten. Deze mix van activiteiten zorgt voor de uitzonderlijkheid van een merk en geeft het merk voor de consument een eigen betekenis (Murphy, 1992a).

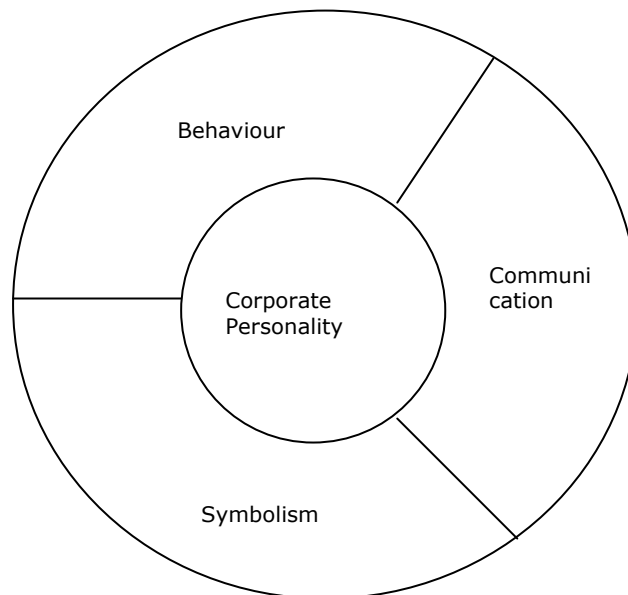
Bij de uitvoering van de marketingmix is de hele organisatie betrokken om de gestelde doelen te bereiken (Van Riel, 1997). Het gaat dus niet alleen om de uitzonderlijkheid maar ook om een goed doordachte marketingmix. Het is noodzakelijk dat alle aspecten die van invloed zijn op merkontwikkeling met elkaar in evenwicht zijn (Hatch en Schultz, 2000). Met deze aspecten bedoel ik met name de visie, identiteit, huisstijl, strategie, imago, concurrentie, positionering, publiciteit, kwaliteit en design. Ik kom daar later nog op terug.

Voor dit onderzoek moeten er geen misverstanden ontstaan als het gaat om merkontwikkeling, brand equity en branding. Hierboven staat beschreven wat de begrippen inhouden aan de hand van bestaande literatuur. Voor dit onderzoek is het belangrijk om de bovengenoemde definities te hanteren zodat de betekenissen duidelijk zijn gedurende het onderzoek.

Box: 2.1 'Begrippen'

2.1.3 Identiteit

Wanneer er gesproken wordt over een merk, dan wordt er natuurlijk ook gesproken over de organisatie van dat merk. En in een organisatie wordt er rekening gehouden met meerdere aspecten die van invloed zijn op merkontwikkeling. Eén van de aspecten die van invloed zijn op merkontwikkeling en zorgen voor succes van het merk is identiteit (Alessandri en Alessandri, 2004). Identiteit is de zelfprestatie van een organisatie: de impliciete en expliciete aanbod van 'cues' waarmee een organisatie haar eigen unieke kenmerken blootgeeft met behulp van gedrag, communicatie en symboliek (Van Riel, 1997). Hieronder staat het model van Birkigt en Stadler (1988). Dit model laat zien dat de identiteit van een organisatie bestaat uit gedrag, communicatie en symboliek.

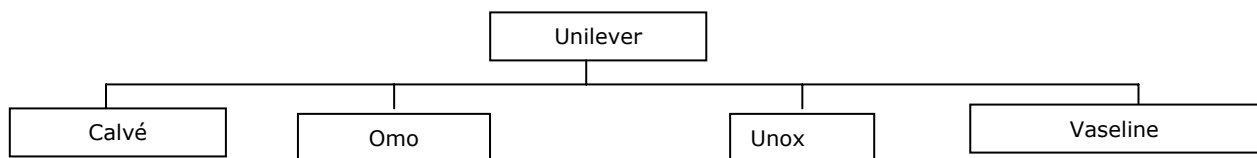


Figuur 2.1 Birkigt & Stadler's conception of Corporate Identity (Bron: Birkigt & Stadler, 1988)

- Communicatie kan de boodschap weergeven van een merk naar buiten toe.
- Gedrag betekent de uiteindelijke handelingen van de organisatie, waarop de doelgroepen haar zullen beoordelen. Het is mogelijk gedragsaspecten door middel van communicatie en/of symboliek te onderstrepen om het imago te creëren dat past bij de identiteit.
- Symboliek geeft op een impliciete manier aan waar de onderneming voor staat. De bekendste toepassing van symboliek die de eenheid en herkenbaarheid van een onderneming moet bevorderen, is de huisstijl.

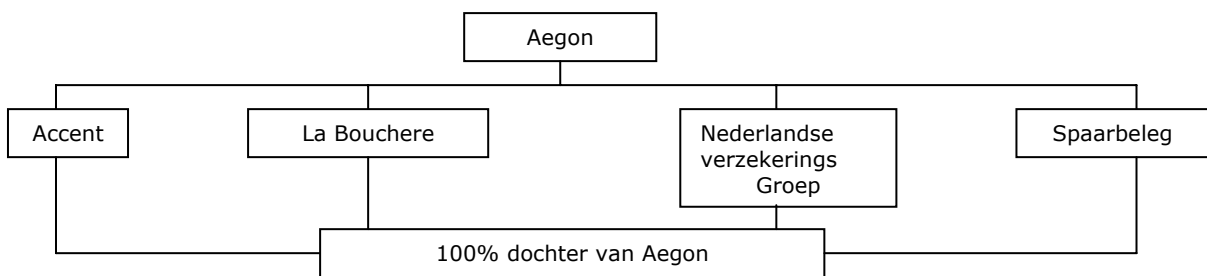
Een organisatie die kiest voor een bepaalde zelfprestatie heeft de keuze uit een aantal identiteitsstructuren. De volgende structuren komen uit de literatuur naar voren (Olins, 1989):

1. Branded identity waarbij de dochterbedrijven een eigen stijl hebben en het concern voor buitenstaanders niet meer herkenbaar is. De merken lijken geen relatie met elkaar of met het moederbedrijf te hebben. Dit houdt een beperking in van de kans op het mislukken van producten, maar heeft als nadeel dat producten niet kunnen profiteren van de eventuele goede reputatie van het moederbedrijf.



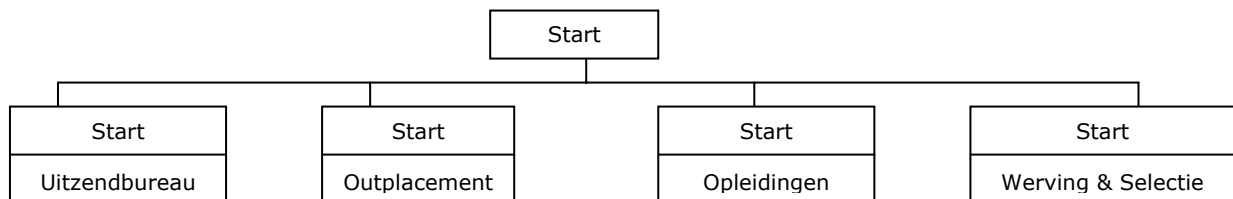
Figuur 2.2 Branded identity

2. Endorsed identity waarbij de dochterbedrijven van een concern wel een eigen stijl hebben, maar waarin het moederbedrijf wel herkenbaar blijft (op de achtergrond).



Figuur 2.3 Endorsed identity

3. Monolithic identity waarbij het hele bedrijf dezelfde visuele stijl hanteert. Het concern is onmiddellijk te herkennen en hanteert overal dezelfde symbolen.



Figuur 2.4 Monolithic identity

Uit onderzoek van Alessandri en Alessandri (2004) blijkt dat organisaties met een monolithische aanpak hun identiteit beter promoten en beschermen dan organisaties die een branded identity hanteren. De organisaties die de monolythische aanpak hanteren, gaan consistent om met hun communicatiemiddelen en maken gebruik van een eenduidige stijl. Dat maakt het merk herkenbaar voor de consument.

Door een bepaalde identiteitsstructuur te hanteren, kunnen unieke kenmerken van een organisatie worden blootgegeven. Eén van deze unieke eigenschappen van een organisatie is de visie die een organisatie heeft. Elke organisatie kent een organisatiestructuur van directeur tot werkvloer. De visie die een organisatie heeft moet dan ook hetzelfde zijn op directieniveau en op de werkvloer. Om tot één duidelijke visie te komen is er binnen die organisatiestructuur communicatie, gedrag en symboliek nodig.

Voor dit onderzoek is het van belang dat alle drie de modellen worden meegenomen om erachter te komen in de quickscan welke identiteitstructuur de organisatie hanteert. Dit is een doel op zich om erachter te komen of dezelfde visie geldt voor de gehele organisatie en voor het merk. De volgende vragen worden gesteld aan de organisaties. Heeft het merk een eigen stijl en is de organisatie niet herkenbaar? Heeft het merk een eigen stijl en is de organisatie nog herkenbaar? Hebben het merk en de organisatie één visuele stijl? De organisaties die ik heb geïnterviewd in het empirisch onderzoek, hanteren overigens allemaal de monolithische aanpak.

Om tot een quickscan te komen is het belangrijk te weten hoe organisaties zichzelf zien. Organisaties moeten voor ogen hebben wat hun identiteit is om een sterk merk neer te kunnen zetten. Het gaat er wel om dat de gehele organisatie hiervan op de hoogte is en dat alle neuzen dezelfde richting op wijzen. Op deze manier kan de visie en missie hetzelfde gecommuniceerd worden. Zowel intern als extern. In de quickscan kunnen de bovenstaande vragen gesteld worden maar ook vragen als: Hoe wordt er intern en extern gecommuniceerd?

Box: 2.2 'Identiteit'

2.1.4 Imago

Naast identiteit is imago van invloed op merkontwikkeling. Voor de definitie van imago heb ik gebruik gemaakt van Dowling (1986): 'an image is the set of meanings by which an object is known and through which people describe, remember and relate to it. That is the net result of the interaction of a person's beliefs, ideas, feelings and impressions about an object'. Voor 'object' in deze definitie kan 'merk' en 'organisatie' gelezen worden. Het wordt duidelijk dat verschillende mensen een verschillend beeld van hetzelfde object kunnen hebben. Ook blijkt uit deze definitie dat imago's zowel door de persoon als door het object bepaald worden. Bovendien kan communicatie ervoor zorgen om 'beliefs, ideas, feelings and impressions about the object' aan te passen (van Riel, 1997).

Om een imago neer te zetten is het van belang om op bepaalde aspecten te letten. Het imago beïnvloedt via communicatiemiddelen zoals advertenties en andere reclame-uitingen, de aankoopintenties van consumenten, die een voorkeur hebben voor een product met een goed imago. Adverteren versterkt het imago van het merk. Wanneer organisaties dezelfde naam dragen als het merk, krijgen beide hetzelfde imago in de ogen van de consument (Palazón en Delgado-Ballester, 2005). Het spreekt vanzelf dat organisaties die intensief communiceren een grote naamsbekendheid opbouwen. Hierdoor hebben mensen vaak al een beeld over iets of iemand, voordat ze met het object of subject in aanraking zijn geweest (Ogilvy, 1963).

Naast advertenties of reclames beïnvloeden ook andere vormen van communicatie, zoals brochures, websites etc. het imago. Met deze middelen kan het imago zodanig gestuurd worden dat de identiteit van de organisatie duidelijk wordt voordat consumptie-ervaringen en sociale beïnvloeding een rol kunnen spelen (Deighton, 1984). Toch zullen consumptie-ervaringen van invloed zijn op het imago van het merk of van de organisatie. In de praktijk blijkt dat communiceren niet altijd het gewenste resultaat heeft. De gekozen identiteit wijkt wel eens af van het door consumenten beleefde beeld. Zo kan er een zekere discrepantie ontstaan tussen identiteit en imago.

Voor de creatie van het imago van een organisatie noemt Fombrun (2001) vijf grondbeginselen: onderscheidend ondernemerschap, nadruk op kernthema's als betrouwbaarheid of waardering van een merk, consistentie in het handelen van ondernemingen en in de communicatie met stakeholders en identiteit. Een goede reputatie kan alleen ontstaan uit een eerlijke voorstelling van zaken tegenover alle belanghebbenden (Fombrun, 2001). Deze grondbeginselen gelden zowel voor consument gerichte als voor business-to-business organisaties. Business-to-business organisaties maken echter over het algemeen minder intensief gebruik van verschillende vormen van communicatie. Vaak beschouwen zij relatiemanagement als een belangrijk instrument om zich een beeld te vormen van de behoefte van hun klanten (Fombrun, 2001). Een sterk imago geeft zowel consumentgerichte als business-to-business organisaties een onderscheidend vermogen. In feite creëert een goed imago waarde en concurrentievoordeel (Fombrun, 2001).

Imago komt pas aan de orde wanneer intern alles in overeenstemming is. Als de interne organisatie nog niet op één lijn ligt, heeft het geen zin om aan naamsbekendheid of

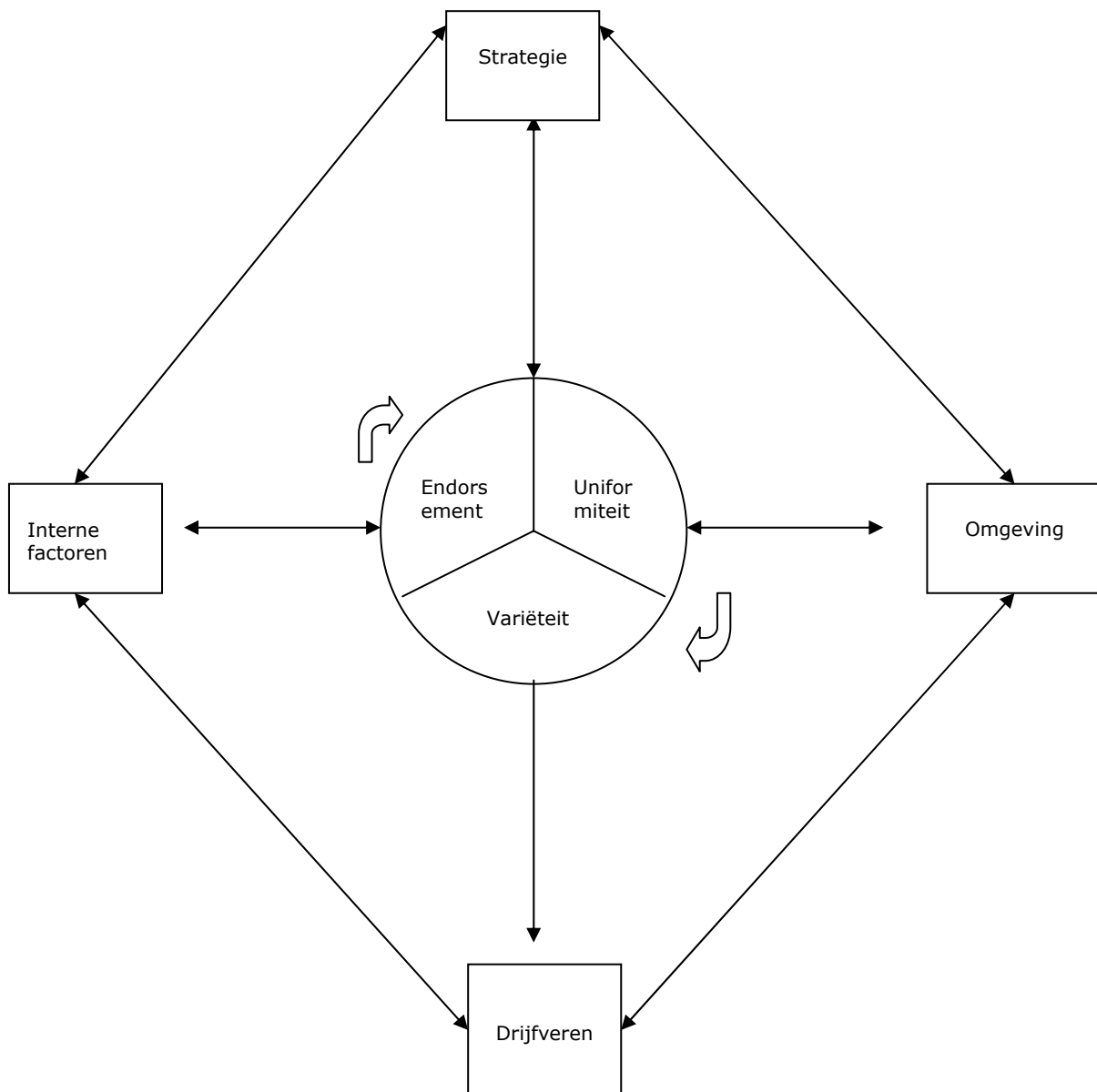
huisstijl te werken. De organisatie is dan namelijk niet geloofwaardig genoeg. De relatie van naamsbekendheid en de huisstijl met imago is groot. Wanneer een merk negatieve naamsbekendheid creëert dan uit zich dit in een negatief imago. Ook de huisstijl geeft duidelijk aan welk imago de organisatie met zijn merk wil uitstralen. Pas wanneer er consensus aanwezig is bij iedereen in de organisatie is het van belang dit te communiceren. Daarom wil ik voor dit onderzoek van verschillende medewerkers in de organisatie weten wat zij adverteren, op welke manier zij zich onderscheiden, hoe belangrijk de symbolische en de functionele waarde voor het merk zijn en in hoeverre zij weten hoe de consument tegen het merk aankijkt: vindt de consument het merk betrouwbaar?

Imago is een aspect dat niet mag ontbreken in de quickscan. Aspecten van imago die gebruikt worden in de quickscan zijn hierboven genoemd. Het is belangrijk om op deze aspecten te letten als het gaat om imago. Imago wordt een onderdeel van de quickscan omdat het belangrijk is om te weten of organisaties een beeld hebben van hoe de consumenten hen zien. Bovendien is het van belang dat de organisatie weet welke aspecten belangrijk zijn voor haar merk. Is dit nou symbolische waarde of functionele waarde? In de praktijk komt het dan ook vaker voor dat managers een positiever beeld van hun eigen merk hebben dan consumenten (Bromley, 1993). Managers weten wat hun identiteit is, maar zien de consumenten dit ook zo? Organisaties moeten niet uitgaan van hun eigenbelang, maar ze moeten uitgaan van het belang van de klant.

Box: 2.3 'Imago'

2.1.5 Strategie

Naast identiteit is ook de strategie van de onderneming van invloed op het succes van het merk. Het hanteren van een strategie maakt duidelijk welke visie de organisatie heeft, zowel voor de medewerkers als voor de maatschappij (Larçon en Reitter, 1979). De strategie geeft duidelijkheid over belangrijke doelen die behaald moeten worden en over de groepen of markten die de organisatie moet bereiken. De definitie van de strategie volgens Quinn, Mintzberg and James (1988): "the pattern or plan that integrates an organization's major goals, policies and action sequences into a cohesive whole". Zonder doelen kan een organisatie het succes van z'n functioneren niet bepalen. Daarbij moet niet vergeten worden dat de strategie ook wordt beïnvloed door de omgeving, interne factoren en drijfveren van de medewerkers van de organisatie (Van Riel, 1994). Dit is in het volgende model weergegeven met daaronder de uitleg wat er precies te zien is in het model.



Figuur 2.5 The SIDOC model for choosing a corporate communication policy (Bron: Van Riel, 1994).

Door invloeden vanuit de omgeving, bijvoorbeeld andere organisaties in dezelfde categorie, kan het nodig zijn de strategie van de organisatie bij te schaven. Ook interne factoren zijn van invloed op de strategie. Interne factoren zijn het resultaat van constante onderhandelingen tussen het management en de verschillende groepen werknemers binnen de organisatie. In het model geven de drijfveren de motivatie aan van de werknemers. Het gedrag van werknemers speelt een cruciale rol binnen een organisatie en heeft ook invloed op de strategie. Het is een wisselwerking. De mate waarin een werknemer zich identificeert met een organisatie is belangrijk voor de waarden van de organisatie. Werknemers moeten zich de identiteit en de strategie eigen maken om de juiste boodschap over te kunnen brengen (Dutton, Dukerich en Harquail, 1994; Tajfel en Turner, 1985; Ashforth en Mael, 1989).

In de paragraaf van identiteit heb ik naast het beschrijven van de identiteitsstructuur ook beschreven dat elke organisatie over een organisatiestructuur beschikt. Tevens heeft zo'n organisatie een strategie om deze visie en missie waar te kunnen maken. In dit

onderzoek worden alle bovengenoemde aspecten in het model, gebruikt in de quickscan omdat ik wil weten of organisaties hun strategie willen veranderen als de omgeving hierom vraagt, is de omgeving wel bekend met de organisatie? Wat de organisatie doet, doen zij dit goed? Ook is het belangrijk om te achterhalen of het management wel goed communiceert met de werkvloer. Hoe komt het dat dit bijvoorbeeld niet goed functioneert? Krijgt de werkvloer wel genoeg informatie? Hebben de werknemers wel hard voor de zaak of doen ze het alleen voor het geld? Hoe worden de werknemers gemotiveerd?

Dit zijn allemaal vragen die gesteld kunnen worden aan organisaties om te achterhalen of zij zich bewust zijn van hun huidige situatie.

Elke organisatie hanteert een strategie om bepaalde doelen te bereiken. Daarom vormt dit aspect onderdeel van de quickscan. Organisaties willen doelen bereiken en tegelijkertijd op de hoogte zijn van alle factoren die dit proces kunnen beïnvloeden. Daarom is het belangrijk voor de quickscan om vragen te stellen die organisaties bewust maakt van het feit of zij rekening houden met al deze aspecten. Wanneer een organisatie één is dan noemen alle medewerkers dezelfde missie. Is dit niet zo dan zit er iets niet goed binnen de interne organisatie. Op deze manier kunnen er signalen weergegeven worden die het succes van een merk in de weg staan.

Box: 2.4 'Strategie'

2.1.6 Concurrentie

Uiteraard moet er rekening worden gehouden met de concurrentie als het gaat om de ontwikkeling van een merk. Onderzoekers hebben geconstateerd dat differentiatie van merken essentieel is. Daarom worden concurrenten voortdurend in de gaten gehouden door organisaties in dezelfde categorie (Sivakumar, 2004). Organisaties gebruiken communicatie om dit onderscheid te verduidelijken en te versterken. Daarbij kiezen organisaties voor verschillende invalshoeken zoals bijvoorbeeld de prijs of de saillantie van een merk. Daarnaast zorgen aspecten als kwaliteit, huisstijl en design ook voor een versterking van het onderscheidend voordeel van een merk (Ehrenberg et al., 1997 en Chakravarti et al., 2004). In dit onderzoek is concurrentie een belangrijk aspect met als doel te achterhalen in welk opzicht organisaties zich onderscheiden in dezelfde markt. Er bestaan hier verschillende strategieën voor namelijk:

Tabel 2.1: Vijf concurrentiestrategieën (James, 1984 p. 32)

Marketing strategy	:Quality, Distribution, Promotion, Pricing, Franchise, Service
Production strategy	:Capacity, Utilization, Equipment
Financial strategy	:Costs, Economics
Technological strategy	:Innovation, Information
Managerial strategy	:Acquisitions, Mergers, Alliances

Alle vijf strategieën zijn belangrijk voor een organisatie om zich te kunnen onderscheiden. Als het gaat om het onderscheiden van een merk doen de meeste organisaties dit aan de hand van kwaliteit, promotie, service of innovatie. Organisaties maken gebruik van verschillende communicatiemiddelen of ze willen concurreren op basis van de prijs, kwaliteit of vernieuwing. Daarom is het hanteren van een marketing strategie of van een technologische strategie essentieel.

Daarnaast dienen organisaties rekening te houden met potentiële concurrentie. Weet de organisatie wie haar concurrenten zijn? Wat doen de concurrenten? Door antwoorden te vinden op deze vragen wordt het duidelijk waar de kansen en bedreigingen van een organisatie zitten. Aan de hand hiervan kan pas de positie van een merk worden gekozen (Kapferer, 1997). Op deze aspecten kom ik later in het onderzoek nog terug.

Concurrentie is een belangrijk aspect om te gebruiken als het gaat om merkontwikkeling. Organisaties willen zich onderscheiden van hun concurrenten. Een organisatie kan zich op verschillende aspecten onderscheiden zoals, kwaliteit, kennis, merknaam, verpakking, prijs, service en design. Bovendien houden concurrenten continu in de gaten hoe andere organisaties het doen in dezelfde categorie. Wat doen zij aan marketingcommunicatie? Wat is hun strategie? Op deze manier kunnen kansen en bedreigingen op het gebied van de concurrentie in kaart worden gebracht. Daarom wordt in de quickscan gevraagd hoe organisaties zich onderscheiden en hoe zij inspelen op de concurrentie.

Box: 2.5 'Concurrentie'

2.1.7 Positionering

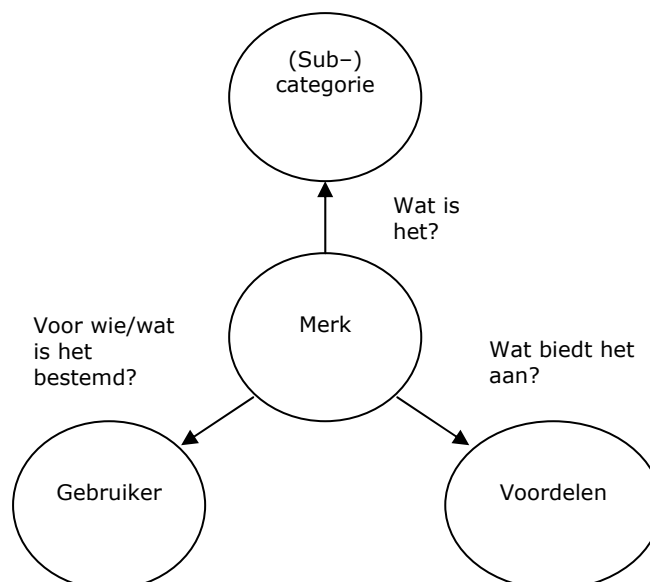
Positionering is het laatste belangrijke aspect om een goed merkenbeleid gestalte te geven. Volgens Kapferer (1997) kan de positionering van een merk dan ook gebaseerd worden op het antwoord op de volgende vragen:

- Wat is het doel van het merk?
- Voor wie is het merk bedoeld?
- Wanneer wordt het geconsumeerd?
- Tegen wie is het merk? Overweeg altijd de concurrentie erbij te betrekken om een keuze voor de positie van een merk te maken.

Deze vragen komen ook in de quickscan aan bod om de positie te kunnen bepalen van de organisatie. De positie van een merk zegt iets over het imago en het imago heeft weer invloed op de verkoop en het marktaandeel (Sobol en Farrelly, 1989; Fombrum en Shanley, 1989).

Uit de literatuur blijkt bovendien dat de positionering van een merk herkenbaar en onderscheidend moet zijn voor de consument. En dat de intrinsieke waarde van het product onvoldoende is om dat onderscheidend vermogen te geven. Om de gunst van de consument te winnen of te behouden moet emotie en/of expressieve waarde worden toegevoegd. De aandacht verschuift steeds meer van het product naar een merk met een onderscheidende emotionele waarde (Rijkenberg, 2001). Dit komt deels overeen met wat er bij imago is besproken.

In modelvorm zouden de basisprincipes van positionering er zo uitzien:



Figuur 2.6 'Positionering'

Dit model helpt organisaties om de meest gunstige positie te bereiken. Naast het bepalen wat het doel is van het merk, voor wie het merk is, wanneer het gebruikt wordt en wat de voordelen zijn ten opzichte van de concurrentie bestaan er twee strategieën om tot zo'n gunstige positie te komen namelijk (Davenport en Hallward, 1999):

- a. de prototypestrategie, waarin een merk ernaar streeft het ultieme voorbeeld van de categorie of subcategorie te zijn.
- b. de differentiatie strategie, waarin een merk ernaar streeft zich op (een) voor consumenten relevante dimensie(s) van het prototype te onderscheiden.

Naast de bovengenoemde vragen zijn ook deze strategieën van belang om te gebruiken in dit onderzoek. Deze elementen hebben implicaties voor mijn onderzoek omdat ik wil weten of een merk als ultieme voorbeeld van de categorie wordt gezien of dat het merk zich zichtbaar onderscheidt ten opzichte van andere merken in dezelfde categorie? Meestal zijn prototypemerken merken die al heel lang bestaan. Deze merken worden gezien als de 'enige echte'. Deze merken zijn vaak marktleiders en lopen vaak voor op de technologische ontwikkelingen in de categorie. Doordat zij de marktleiders zijn, moeten overige merken ook de kans krijgen om zich te kunnen onderscheiden. Zij doen dit op basis van de differentiatie strategie.

Positionering wordt niet alleen gedefinieerd om het geheugen van afnemers te beïnvloeden. Mensen nemen niet alleen merkcommunicatie, maar de totale merkrealiteit waar. Alle merksignalen die worden waargenomen beïnvloeden de perceptie van de consument. Deze merksignalen beginnen al bij het doel van het merk. Ook komen deze signalen door de strategie tot uitdrukking. De producten of diensten waarmee een merk verbonden is, vormen daarvan vaak het belangrijkste onderdeel (Franzen en van den Berg, 2001). Mensen gebruiken merken, waarvan de eigenschappen het beste aansluiten bij hun persoonlijke behoeften en waarden. Mensen met verschillende behoeften kiezen dus voor andere merken. Daarnaast is het zo dat veel keuzes tot stand komen op basis van 'saillantie'. Merken worden saillant doordat ze zich op een of andere manier onderscheiden van hun omgeving. Soms fungeert alleen de unieke manier waarop gecommuniceerd wordt als onderscheidend merkteken. Het gaat er dus om, binnen de categorie zo sterk mogelijk aanwezig te zijn, door zich op de voorgrond te plaatsen. Zichtbaarheid en opvallendheid vormen dan de belangrijkste strategie-elementen. Ook vragen als: kent u de persoonlijke behoefte van de consument, op welke manier maakt de organisatie zich zichtbaar zijn belangrijke aspecten om te weten om een beeld te kunnen vormen van het succes van de organisatie.

Hierboven is weergegeven welke aspecten belangrijk zijn om te gebruiken in mijn onderzoek en waarom. De positie van een merk sluit grotendeels aan bij het imago. De positie van een merk kan door communicatiemiddelen worden gecommuniceerd. Om als merk een bepaalde positie te creëren moet een organisatie weten wie te bereiken met welk doel. Wanneer een organisatie een goede positie heeft wordt dit eerder geassocieerd met een goed imago.

Box: 2.6 'Positionering'

2.1.8 Tot Slot

In de vorige paragrafen heb ik de belangrijkste aspecten die van invloed zijn op de ontwikkeling van een merk voor dit onderzoek besproken: identiteit, strategie, imago, concurrentie en positionering van een merk. Organisaties moeten op de hoogte zijn van de inhoud van deze aspecten en ze moeten weten hoe ze deze zo kunnen inzetten dat ze de kans op succes optimaliseren. Al deze aspecten staan in relatie met elkaar. Een organisatie en het merk staan ergens voor en willen iets bereiken. Er bestaat dus een identiteit en een identiteitsstructuur. De bedoeling is om deze identiteit over te brengen aan de medewerkers en de consument zodat dezelfde signalen worden uitgedragen. Hiervoor worden strategieën gehanteerd. Er worden missies geformuleerd binnen de organisatie. In de strategie wordt al opgenomen welk imago en welke positie het merk

wil bereiken. Uiteraard wil een merk naamsbekendheid creëren waardoor het betrouwbaarheid gaat uitstralen. Daarnaast wordt er gekozen voor een bepaalde strategie om onderscheidend te zijn ten opzichte van de concurrentie. Dit kan door middel van innovatie, kwaliteit, design etc.

2.2 Marketingcommunicatie

In de vorige paragraaf heb ik aspecten genoemd die als noodzakelijk worden gezien als het gaat om de ontwikkeling van een merk. Een organisatie wil met een merk herkenbaarheid realiseren bij de doelgroep en zorgen dat het merk wordt herinnerd door de doelgroep. Daarnaast moet het merk onderscheidend zijn van zijn concurrenten. Om deze voorwaarden of doelen te kunnen bereiken zijn daar middelen voor nodig. Deze middelen worden behandeld in deze paragraaf. Daarom sluit dit hoofdstuk aan bij 2.1. Het gaat erom dat er een goed beeld verkregen wordt welke middelen bijdragen aan het verwezenlijken van bepaalde doelen. Daarom geef ik hieronder eerst een matrix weer. Vervolgens worden de verschillende middelen toegelicht.

Doelen	Advertentie	Kwaliteit & Innovatie	Merknaam	Huisstijl (consequent)	Design
Visie - herkenbaar - herinnerd - top-of-mind	X		X	X	
Imago - herkenning - naamsbekendheid - betekenis	X	X	X	X	X
Missie		X			
Concurrentie - onderscheiden	X		X	X	X
Positie - betrouwbaar - herkenbaar - onderscheiden	X	X	X	X	X

2.1 Doel-middel matrix

2.2.1 Publiciteit en reclame

Publiciteit en reclame zijn brede begrippen. Publiciteit en reclame zorgen ervoor dat een merk een bepaalde vorm krijgt. Elke organisatie beslist op hun eigen manier hoe zij dit willen doen. Bij publiciteit denk ik aan adverteren, websites, tijdschriften en vakbladen. Bij reclame denk ik vooral aan commercials en campagnes. Door middel van deze middelen kunnen producten of diensten op verschillende manieren worden gecommuniceerd naar consumenten toe. Door een reclame te gebruiken kan bijvoorbeeld de kwaliteit van een product of dienst worden benadrukt. Door veel te adverteren kan de huisstijl, het design of de merknaam worden benadrukt. Kotler en Armstrong (1989) geven aan dat er verschillende instrumenten worden gebruikt door organisaties om een product of dienst te voorzien van een merk om bepaalde doelen te bereiken:

1. Adverteren.
2. Het communiceren van kwaliteit en innovatie van een merk.
3. Een onderscheidende merknaam, zodat het herkenbaar is voor consumenten en dat het merk herinnerd wordt.
4. Een merk of symbool (logo) dat bestaat uit een combinatie van letters, figuren, kleuren en foto's.
5. Een apart design van het product en van de verpakking zodat het onderscheidend is van de concurrentie.

Hieronder worden deze belangrijke instrumenten voor dit onderzoek verder toegelicht.

2.2.2 Adverteren

Een merk wordt vormgegeven door onder andere adverteren. Adverteren zorgt ervoor dat de product differentiatie toeneemt en dat een merk op grote schaal bekend wordt. Door adverteren kan de visie van de organisatie aan het licht worden gebracht en door te adverteren kunnen de verkopen en het marktaandeel toenemen (Ehrenberg et al., 1997 en Chakravarti et al., 2004). Een advertentie probeert de consument te overtuigen om voor een product/dienst te kiezen. Een advertentie laat de functionele kenmerken van een merk zien, maar ook de symbolische betekenissen worden vertegenwoordigd. Symbolische betekenissen zoals de merknaam, het logo in combinatie met de letters, figuren, kleuren en foto's en het design van het product. Alleen het laten zien van productkwaliteit in advertenties is vaak niet meer voldoende om een merk te differentiëren van zijn concurrenten. De combinatie met de symbolische betekenissen zorgt ervoor dat merken een grote invloed uitoefenen op de manier waarop mensen producten waarnemen (Franzen en van den Berg, 2001). Deze implicaties zijn van belang voor dit onderzoek want hoe belangrijk zijn symbolische en functionele kenmerken voor de organisatie en wat zijn deze kenmerken?

Naast adverteren gebruiken sommige organisaties ook commercials en campagnes. Organisaties kiezen vaak voor meerdere communicatiemiddelen. Alleen reclame kan een merk niet meer van de grond krijgen zeggen Rossiter & Percy (1997). In het verleden is dit misschien wel het geval geweest. Er worden meerdere communicatiemiddelen gebruikt waardoor er steeds meer 'overcommunicatie' heerst. Daardoor wordt iedereen dagelijks door honderden commerciële boodschappen getroffen. Boodschappen door commercials, reclamefolders, billboards en nog veel meer. Op deze manier is een nieuw merk in staat zijn positieve publiciteit in de media teweeg te brengen, anders maakt het geen kans op de markt. Een merk heeft een voordeel om een kans op de markt te maken wanneer het het eerste merk is in een nieuwe categorie (Ries & Ries, 1999). Door het eerste merk te zijn in een bepaalde categorie is de concurrentie nog beperkt. Hierdoor ontstaat er een grote kans dat door publiciteit en reclame het merk bekendheid krijgt. Publiciteit en reclame zorgen ervoor dat erover een product/dienst gepraat wordt. Wat andere mensen namelijk over een merk zeggen heeft veel meer zeggingskracht (Rossiter & Percy, 1997). In dit onderzoek ga ik verschillende vormen van communicatiemiddelen beschrijven, waaronder adverteren, commercials en campagnes zoals hierboven beschreven. Dit zijn middelen waarmee het grootste bereik kan worden bereikt (Rossiter & Percy, 1997). In dit onderzoek wil ik zien te achterhalen of organisaties veel doen aan publiciteit om hun merk succesvol te maken.

Het is afhankelijk van de organisatie welk communicatiemiddel zij gebruiken om hun product of dienst aan de man te brengen. Business-to-business organisaties hebben bijvoorbeeld een andere voorkeur voor communicatiemiddelen als business-to-consumer organisaties. Business-to-consumer organisaties maken vooral gebruik van communicatiemiddelen als brochures en reclamecampagnes. Business-to-business organisaties maken veel meer gebruik van relaties, vakbladen en beurzen. In dit onderzoek worden beide organisaties besproken. Bovendien is het belangrijk voor dit onderzoek te weten waar deze organisaties de nadruk opleggen in communicatie. Is dit op het logo, de kleur, de stijl, de merknaam, de innovatie of het design? Dit kunnen aspecten zijn waarop merken zich willen onderscheiden. Over deze aspecten vertel ik in de volgende paragrafen meer.

In hoofdstuk vier worden een aantal organisaties besproken die aangeven welke communicatiemiddelen zij gebruiken. Gebruiken succesvolle merken allemaal dezelfde communicatiemiddelen of juist verschillend? Heeft het succes te maken met het feit dat organisaties aandacht besteden aan een eigen communicatieafdeling?

Communicatiemiddelen zijn belangrijke aspecten om te gebruiken in de quickscan. Publiciteit en reclame geven een merk bekendheid. Door de boodschap in deze communicatiemiddelen krijgt het merk een betekenis bij de consument. Afhankelijk van het product of dienst en welke doelgroep bereikt moet worden, wordt het communicatiemiddel bepaald. Ook wordt bepaald in de boodschap hoe belangrijk de symbolische of functionele kenmerken zijn of hoe belangrijk huisstijl, merknaam, kwaliteit, innovatie en design zijn. Ik wil van de organisaties weten welke communicatiemiddelen zij gebruiken en op welke van de genoemde aspecten zij zich vervolgens richten.

Box: 2.7 'Communicatiemiddelen'

2.2.3 Kwaliteit en innovatie

Kwaliteit en innovatie sluiten nauw aan bij positionering zoals besproken in 2.1 omdat kwaliteit en innovatie een merk een bepaalde positie kunnen geven. Echter vallen kwaliteit en innovatie hier onder marketingcommunicatie omdat productkwaliteit alleen vaak niet meer voldoende is voor een merk. Door kwalificaties en vernieuwing toe te voegen aan communicatiemiddelen in de vorm van functionele of symbolische betekenissen kan een merk nog meer tot uiting worden gebracht. Dit heeft vervolgens weer het voordeel dat het merk voor de consument onderscheidend is en een bepaalde waarde krijgt (Deighton, 1984). Aan de hand hiervan bepaalt de consument of hij/zij voor het merk kiest. Er bestaat namelijk een significant verschil in de percepties van consumenten ten opzichte van een merk (Swartz, 1983). Onderscheidend vermogen is een aspect dat al meerdere keren genoemd is in dit onderzoek. In dit onderzoek wordt het onderscheidend vermogen gebruikt omdat dit essentieel blijkt te zijn voor een succesvol merk. Uit deze zelfde literatuur blijkt dat onderscheidend vermogen vooral wordt aangetoond in communicatie door onder andere kwaliteit, symbolische of functionele kenmerken.

In het rijtje van Kotler en Armstrong (1989) bevindt zich naast het communiceren van kwaliteit ook het communiceren van innovatie. Ook innovatie wordt gebruikt door organisaties om zich te onderscheiden. Organisaties zijn continue bezig met ontwikkelingen vanuit de markt. Dit zorgt ervoor dat organisaties zich moeten aanpassen en dus regelmatig moeten vernieuwen. Het vernieuwen van het merk kan op verschillende manieren zoals, op service, kennis, design, verpakking etc. Kapferer (2004) geeft bijvoorbeeld aan dat design een aspect dat steeds meer organisaties gaan gebruiken. In dit onderzoek gebruik ik deze aspecten om te onderzoeken op welke gebieden organisaties bezig zijn met vernieuwing. Zijn ze innoverend op het gebied van nieuwe producten of juist op technologisch gebied? Innovatie kan ervoor zorgen dat de consument een bepaald oordeel krijgt over het merk en bovendien kan innovatie bepaalde associaties toevoegen aan het merk (Riezebos, 1994).

Het onderscheiden van merken kan op meerdere manieren. Twee manieren zijn hierboven beschreven namelijk kwaliteit en innovatie. Door communicatiemiddelen te gebruiken kiezen organisaties ervoor om kwaliteit en innovatie te benadrukken. Voor de quickscan is het van belang om te weten wat de kwaliteit is van de organisatie en op welk gebied zij innoveren? Daarbij komt dat het belangrijk is om te weten op welke manier zij dit communiceren? Is dit via de verpakking of design.

Box: 2.8 'Kwaliteit en Innovatie'

2.2.4 Merknaam

Een ander aspect om een merk vorm te geven is door middel van de merknaam. Met een merknaam wordt net als de andere instrumenten geprobeerd een positie in de markt en bij de consument te veroveren. Een merknaam is ook een aspect dat er voor zorgt dat een product of dienst herkenbaar wordt voor consumenten en herinnerd wordt door consumenten (Collins, 1974).

Om herkenbaar te zijn en herinnerd te worden als merk bestaan er een aantal criteria waarop een merk zich kan onderscheiden met een merknaam (gebaseerd op Collins, 1974 p. 354-355):

1. De merknaam moet duidelijk te zien zijn voor de consument.
2. In alle landen waar het merk zich bevindt moet de merknaam makkelijk uit te spreken zijn.
3. De merknaam moet gunstige associaties oproepen of verwijzen naar de voordelen van het product.
4. De merknaam moet wettelijk beschermd kunnen worden.

Door een merknaam kan een merk meer betekenis krijgen waardoor het aanzienlijk meer waarde voor de consument krijgt. Om associaties op te roepen bij de consument spelen marketingcommunicatie en de gebruikservaring een rol. Naast marketingcommunicatie en gebruikerservaring zorgt onder andere publiciteit en reclame ervoor dat een merknaam bekend wordt bij een grote groep consumenten. Bewustwording varieert van herkenning, herinnering en 'top-of-mind awareness' (Aaker, 1991).

Om deze herkenning, herinnering of top-of-mind awareness te bereiken moet een merknaam uniek en afzonderlijk zijn met een eigen identiteit. Het is een dringende noodzaak op de lange termijn om het onderscheid tussen merken te handhaven en ze niet allemaal op elkaar te laten lijken (Aaker en Keller, 1990; Sunde en Brodie, 1993; Riezebos, 1994). Ook een merknaam is in dit onderzoek belangrijk om te kijken wat organisaties met hun merknaam doen. Weten zij wel hoe belangrijk hun merknaam is door hun merknaam goed te laten zien? Is de merknaam makkelijk uit te spreken? Wat roept de merknaam op? Is de merknaam wettelijk beschermd? Wat doet de organisatie om de merknaam meer betekenis te geven? Kent de organisatie de bekendheid van de merknaam?

Omdat ook de merknaam een belangrijk aspect is bij merkontwikkeling wil ik deze vragen gebruiken in de quickscan om erachter te komen of er signalen zijn op dit gebied wat de organisatie kan verbeteren?

Een merknaam is van de organisaties in dit onderzoek ook de bedrijfsnaam van de organisaties. Consumenten kunnen een merknaam associëren met kwaliteit of met prijs waardoor ze voor een product/dienst kiezen. De merknaam laat een deel van de identiteit van de organisatie zien. Organisaties willen niet hetzelfde zijn. Organisaties gebruiken een merknaam om zich te onderscheiden waardoor consumenten voor hun merk kiezen. Ook komt in de quickscan naar voren of organisaties een merknaam hebben en of zij weten hoe belangrijk een merknaam is door met de verschillende bovengenoemde criteria rekening te houden.

Box: 2.9 'Merknaam'

2.2.5 Huisstijl

Een merk kan geladen worden door een merknaam, maar ook door een bepaalde huisstijl. Iedereen is overtuigd van het belang van goede communicatie en presentatie. Ook een organisatie wil een bepaalde indruk maken, en een bepaald beeld achter laten bij doelgroepen en publieksgroepen. Kortom: als organisatie wil je een imago dat past bij het beeld dat de organisatie uit moet stralen. Een van de middelen die je daarvoor hebt, is de huisstijl. Elke organisatie heeft een bepaalde identiteit, ook wel zelfpresentatie genoemd in paragraaf 2.1. Dit is het impliciet en expliciet afgeven van signalen waarmee

de organisatie haar eigen unieke kenmerken blootgeeft door middel van gedrag, communicatie en symboliek (van Riel, 1997). De identiteit van de organisatie wordt uitgedragen via communicatie, gedrag en symboliek. Communicatie vindt plaats door visuele en verbale boodschappen naar buiten te brengen. Gedrag is de manier waarop de organisatie daadwerkelijk handelt en de symboliek is het gezicht van de organisatie in de vorm van de huisstijl en bedrijfsnaam. Deze drie moeten consistent met elkaar zijn om het gewenste identiteitsbeeld te vormen en uit te dragen. Een huisstijl moet dus de kernwaarden van de organisatie uitstralen.

Een huisstijl onderstreept het gedrag en de communicatie van de organisatie. Het bevestigt zoals aangegeven de kernwaarden van de identiteit en het imago. Maar waaruit bestaat een huisstijl nu eigenlijk? Huisstijl bestaat uit een vijftal elementen namelijk het woordmerk, beeldmerk, typografie, kleur en kenmerkende vormen. Bijvoorbeeld een symbool dat verwijst naar de activiteiten of naar specifieke kenmerken van de organisatie. Voorbeelden hiervan zijn de schelp van Shell of de ster van Mercedes. Met typografie kan een onderneming zich onderscheiden en een bepaald element uit haar kernwaarden benadrukken zoals zakelijkheid door een lettertype als arial of speelsheid door het gebruik van comic sans. Dit geldt evenzeer voor kleurgebruik. Het laatste element van een huisstijl bestaat uit kenmerkende vormen. Denk hierbij aan de golf onder Coca-Cola of de strepen van Adidas. Samen vormen al deze elementen de huisstijl van een bedrijf. Dat wil echter niet zeggen dat alle vijf elementen altijd tegelijk gebruikt moeten worden om de organisatie in beeld te brengen. Een bepaalde kleur of alleen het logo kan soms al voldoende zijn om een gevoel van herkenning bij de doelgroep op te roepen.

Door een huisstijl te ontwerpen die bij de identiteit van de organisatie past en deze consistent door te voeren, wordt de naamsbekendheid van de organisatie versterkt en wordt de identificatie met de organisatie door de eigen medewerkers vergroot (Chernatony en Segal-Horn, 2003). Het is tevens een goede manier om je als organisatie te onderscheiden ten opzichte van de concurrentie. De huisstijl is een belangrijk onderdeel van de identiteit en het imago. Het biedt onderscheidend vermogen (Kotler & Rath, 1984). Het laat een organisatie eruit springen en bepaalde kernwaarden uitdragen waar de doelgroep zich in kan herkennen.

In dit onderzoek is het van belang dat er gelet wordt op het feit welke huisstijlmiddelen organisaties gebruiken. Worden deze middelen op dezelfde manier gebruikt? Om één organisatie uit te kunnen stralen moet de huisstijl van briefpapier tot aan de gevelbelettering consistent zijn.

Huisstijl is een onderdeel van de quickscan omdat het het succes van een merk, voornamelijk de herkenning, kan neerzetten. Hebben organisaties überhaupt een huisstijl. Daarnaast komt de vraag naar voren welke middelen zij hiervoor gebruiken en hoe hun huisstijl eruit ziet. Een huisstijl geeft namelijk een weergave van de organisatie. Afhankelijk van de kleuren die worden gebruikt kan een organisatie gezien worden als modern, dynamisch, veelzijdig, is het bij de tijd etc. Belangrijk hierbij is dat deze huisstijl bij alle middelen consistent wordt gebruikt en uitdrukt waar de organisatie voor staat.

Box: 2.10 'Huisstijl'

2.2.6 Design

Het laatste aspect dat in dit onderzoek behandeld wordt om een merk vorm te kunnen geven is design. Zoals al eerder vermeld wordt design volgens Kapferer (2004) steeds meer het middel om als organisatie anders te zijn dan andere organisaties. Door design kunnen producten en diensten onderscheiden worden, een unieke verkooppropositie creëren en belangstelling opwekken (Riezebos, 2002). Of het nou gaat om technische prestatie, stijl, betrouwbaarheid, veiligheid of gebruiksgemak, design kan kwaliteiten zichtbaar maken (Kotler & Rath, 1984). Daarom is design een belangrijk onderwerp voor dit onderzoek.

Design kan op verschillende gebieden plaats vinden (Thiel & Michels, 1998; Kersten, 1988) bijvoorbeeld:

- Productdesign; een goed design in de verpakking of het product zelf kan ervoor zorgen dat een product verkoopt. Design in de verpakking wekt de indruk dat het product vernieuwend is. Wanneer het product zichzelf verkoopt dan is het voorzien van goede kwaliteit waardoor het een bepaalde waarde krijgt voor de consument en zorgt voor tevredenheid.
- Informatiedesign; de kennis van het product moet op de juiste wijze gecommuniceerd worden. De manier van communiceren vindt plaats op een consistente manier en er wordt gebruik gemaakt van de huisstijl.

Design neemt steeds meer de overhand in de toekomst voor het succesvol houden van een merk (Kapferer, 2004). Producten en diensten moeten uit meer variëteit bestaan en er moet minder sprake zijn van uniformiteit. Markten zijn steeds minder homogeen en massaproductie is in veel gevallen verleden tijd. Elk individu heeft zijn eigen wensen. Zoals Kapferer (2004) zegt 'organisaties moeten producten/merken naar de wensen van de consument creëren en niet alleen naar het gebruik van producten/merken kijken'.

Doordat organisaties zich willen onderscheiden van de concurrentie is voor veel organisaties design geen keuze meer maar een noodzaak. Alleen het onderscheiden op bijvoorbeeld prijs en service is volgens Kapferer (2004) niet meer voldoende. In dit onderzoek wil ik kunnen concluderen of design echt zo'n grote rol speelt binnen organisaties. Hoe wekken zij de belangstelling op van de consument. Maakt de organisatie gebruik van design in het product of in de verpakking van het product? Of gebruiken ze juist de design in de communicatie van het merk?

Ook design kan zorgen dat een merk herkent wordt. Of dit nu design is in het product of in de communicatie van het product. In dit onderzoek is het van belang om te weten of design wel leeft binnen een organisatie. Voor organisaties die in de dienstverlening zitten, ligt het voor de hand wanneer zij design gebruiken, dit in de communicatie te doen. Organisaties die producten verkopen, maken gebruik van design in het product of in de verpakking van het product. Omdat design steeds belangrijker wordt is het voor dit onderzoek van belang om te weten of een organisatie aandacht besteedt aan design en waarin dit dan tot uiting komt. Op deze manier is na te gaan of zij zich onderscheiden van de merken in dezelfde categorie en of organisaties wel voldoende inspelen op de behoeften.

Box: 2.11 'Design'

2.2.7 Tot slot

Er bestaan verschillende communicatiemiddelen die vorm kunnen geven aan bepaalde voorwaarden en/of doelen van een organisatie zoals adverteren, kwaliteit, innovatie, merknaam, huisstijl en design. Organisaties in dit onderzoek gebruiken hun merknaam ook als bedrijfsnaam. Daarbij legt de één de nadruk op veiligheid en design (Vredestein), de ander op smaak en lifestyle (Grolsch), en een derde, zoals TKF op techniek en betrouwbaarheid. Het is duidelijk dat de organisaties in dit onderzoek zich in de communicatie concentreren op meerdere aspecten die zowel in het product als in het gedrag van de organisatie tot uitdrukking komen. Deze aspecten worden gebruikt in de quickscan. In de quickscan wordt gevraagd of organisaties gebruik maken van communicatiemiddelen en zo ja welke en hoe. Wat zijn de doelen die zij willen bereiken bij de consument?

2.3 Merkmodellen

In de voorgaande paragrafen zijn aspecten besproken die van invloed zijn op de ontwikkeling van een merk. Ook zijn er aspecten naar voren gekomen die een merk vorm kunnen geven en hoe organisaties met deze middelen om kunnen gaan. Enkele aspecten die vaak genoemd zijn, is het onderscheidend vermogen, de organisatie moet de juiste combinaties van de aspecten zien te kiezen, het merk moet voor de consument een bepaalde waarde hebben zodat de consument weet wat het merk is. Deze aspecten zijn voornamelijk terug te vinden in het volgende behandelde model dat hieronder staat beschreven. In de onderstaande paragrafen worden twee modellen besproken. Deze modellen bevatten elementen die bepalen of een merk een succesvolle toekomst heeft.

Er zijn in het verleden een aantal merkmodellen ontwikkeld die het succes van een merk bepalen. Modellen zijn functioneel om te illustreren om een duidelijk beeld te kunnen krijgen van de marketing en de afhankelijkheden die effect hebben op het merk. De modellen die hieronder worden genoemd zijn van belang voor dit onderzoek omdat er aspecten in terug komen die staan voor het succes van een merk.

De onderstaande modellen worden vaak gebruikt als voorspellers van de toekomst van een merk en het potentieel hoe een merk zich gaat ontwikkelen. Het gaat om de volgende twee modellen:

- The BrandAsset Valuator Model (Young & Rubicam, 2000)
- The Conversion Model (Hofmeyr and Rice, 1990)

2.3.1 BrandAsset Valuator

De BrandAsset Valuator, ook wel BAV-model genoemd, evalueert een merk in de hele wereld van merken en niet alleen in één categorie. De BrandAsset Valuator is niet alleen nuttig om merken te creëren maar ook om merken door 'ups' en 'downs' te onderhouden. De BrandAsset Valuator van Young & Rubicam (2000) omvat enkele aspecten die al eerder tijdens dit onderzoek naar voren zijn gekomen. Al deze aspecten hadden invloed op de ontwikkeling van een merk. Dit zijn ook de aspecten die zorgen voor het bestaan van een merk en hoe het merk deze aspecten kan bijschaven door allerlei marktontwikkelingen. Deze aspecten bepalen de toekomst van een merk.

Voor een organisatie is het van belang om te kunnen melden wat de status van het merk is en wat het merk tot nu toe bereikt heeft. Nog beter zou het zijn voor een organisatie om het toekomst potentieel van een merk te kunnen voorspellen. Volgens 'the Brandasset Valuator' kan dit op basis van de vier aspecten namelijk: differentiatie, relevantie, waardering en kennis.

Het BAV-model laat zien dat sterke merken een vast patroon volgen in hun ontwikkeling. Dit vaste patroon bestaat uit de volgende vier aspecten: differentiatie, relevantie, waardering en kennis (Young & Rubicam, 2003). Hieronder worden deze vier aspecten nader toegelicht:

Differentiatie houdt in dat het merk uniek moet zijn; het moet zich onderscheiden van andere merken.

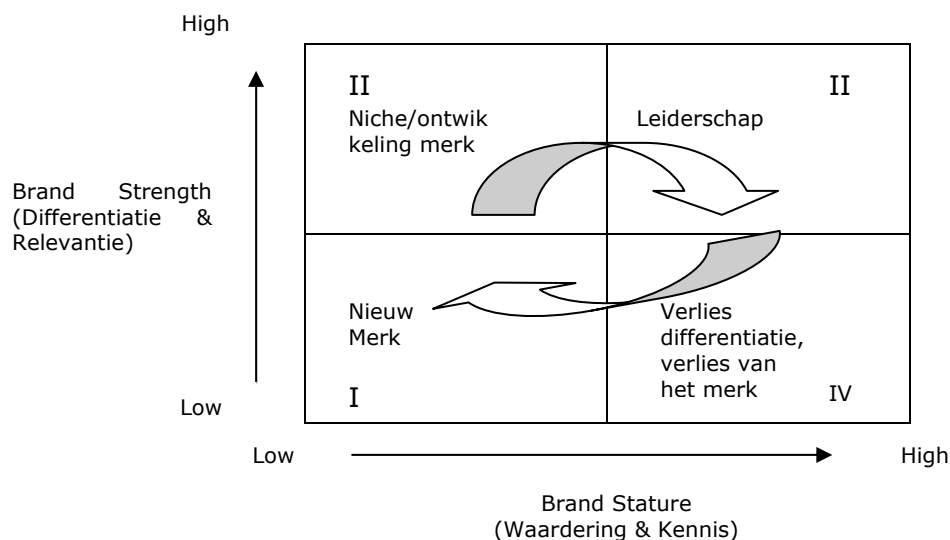
Het tweede aspect is relevantie. Een merk bouwt relevantie op door in te spelen op de persoonlijke behoeftes van de klant. Relevantie wordt gecreëerd door de juiste combinatie te kiezen van product/dienst, prijs, distributie en promotie. Promotie zoals adverteren, reclame en andere vormen van communicatie kunnen ervoor zorgen dat de consument wordt bereikt en dat de consument kiest voor een bepaald merk. Consumenten kiezen voor een bepaald merk omdat zij zich op één of andere manier aangetrokken voelen door de kwaliteit van het merk, de merknaam spreekt hen aan of ze kiezen een merk doordat het design hen aanstaat. Merken die erin geslaagd zijn een

hoog niveau van differentiatie te halen in combinatie met een hoog niveau van relevantie zijn het meest succesvol.

Het derde aspect is waardering. Vanuit de perceptie van de consument geeft het de kwaliteit en de populariteit van een merk aan. Komt het merk na wat hij beloofd? Als het merk zijn beloftes nakomt, ontvangt het van de mensen waardering. Cliniclowns is succesvol in de belofte die deze charitatieve instelling doet; het zorgt voor een lach op het gezicht van een ziek kind.

Kennis ten slotte meet of het merk begrepen wordt. Is de consument zich bewust van het merk en wordt de identiteit van het merk begrepen? De mate van bewustwording van het merk en waar het merk voor staat laat de intimiteit zien dat een consument heeft met een merk. Coca-Cola is een merk dat heel Nederland goed begrijpt: iedereen weet waar dit merk voor staat.

Deze vier aspecten zijn samen te brengen in vitaliteit en stature. Vitaliteit omvat differentiatie en relevantie en staan voor het groeipotentieel van het merk. Stature omvat waardering en vertrouwdschap en geven de huidige kracht van het merk aan. Waar merkeigenaren tot op zekere hoogte zelf moeten bouwen aan differentiatie en relevantie, is de waardering en kennis meer het resultaat. Waardering en kennis laten zien in hoeverre de klant het merk begrijpt en waardeert (www.valuebasedmanagement.net, n.d.). Hieronder worden de vier aspecten in een model weergegeven. De positie die het merk in de 'matrix' inneemt, laat de status van het merk op het moment zien en voor de toekomst.



Figuur 2.7 'Power Grid' (Bron: Young & Rubicam)

Een merk kan zich bevinden in één van de vier kwadranten. Deze kwadranten zijn genummerd van I t/m IV en hebben de volgende betekenis:

- I: Nieuw merk. Het merk moet nog de kans krijgen om zich te differentiëren van andere merken. Bovendien is het een nieuw merk waardoor het nog geen waardering en kennis heeft kunnen opbouwen.
- II: Managers zijn nog niet in staat om de waardering en de kennis bij het merk te ontwikkelen. Wanneer dit niet aangepakt wordt bestaat de kans dat het merk niet appelleert aan de persoonlijke behoeften van de klant, waardoor het onderscheiden ten opzichte van andere merken vervaagt.

- III: De uitdaging voor het merk hier is om het leiderschap voort te zetten.
- IV: Erg gevaarlijk voor het merk. Als men de differentiatie en de relevantie van het merk niet stimuleert zal de waardering en de vertrouwdheid bij de consument afnemen en het merk vervagen.

Er zijn volgens het BAV-model twee gewenste patronen voor merken. Eén gewenst patroon is wanneer de differentiatie groter is dan de relevantie van het merk dan kan het merk nog verder groeien doordat het merk zich nog meer kan onderscheiden om aan de persoonlijke behoeften van de consument te voldoen. Maar als de relevantie groter is dan de differentiatie betekent dit dat de uniekheid van een merk minder is en dat de meeste aandacht uit gaat naar de prijs, kwaliteit of de merknaam van het merk.

Het tweede gewenste patroon vindt plaats als de waardering groter is dan de kennis, want op deze manier zijn consumenten gemotiveerd het merk beter te leren kennen. De kennis is groter dan de waardering wanneer mensen een grotere intimiteit met een merk ervaren terwijl het merk eigenlijk niet nakomt wat hij beloofd. Mensen willen het merk op deze manier helemaal niet kennen.

Volgens dit model bepalen deze vier aspecten of een merk een succesvolle toekomst heeft. Deze vier aspecten in dit model worden in de quickscan gebruikt omdat deze aspecten aangeven dat ze kunnen leiden tot het succes van een merk. Ik wil weten van organisaties waar zij zichzelf zien. Heb ik te maken met een nieuw merk? Onderscheiden zij zich van concurrenten? Hoe spelen zij in op persoonlijke behoeften? Doen zij dit aan de hand van de prijs, kwaliteit, innovatie, merknaam, design? Komt het merk na wat het beloofd heeft? Hoe denkt de organisatie hoe het staat met hun kwaliteit en populariteit? Kent de consument het merk? Enkele vragen zijn eerder in dit onderzoek naar voren gekomen. Dit wijst erop dat dit belangrijke aspecten zijn als het gaat om merkontwikkeling. Dit bevestigt nog eens het feit dat merken inderdaad een gewenst patroon volgen. Op basis van al deze genoemde aspecten en de aspecten uit het model ontstaat er een systematiek in merkontwikkeling.

De vier aspecten, differentiatie, relevantie, waardering en kennis worden, zoals hierboven al is beschreven, gebruikt in de quickscan. Deze aspecten en nog veel meer die eerder besproken zijn in dit onderzoek bepalen het succes van een merk in de toekomst. Ik wil weten of de organisaties zich wel genoeg bewust zijn van de wensen van hun klanten. Gaan organisaties niet teveel op in hun eigen belangen?

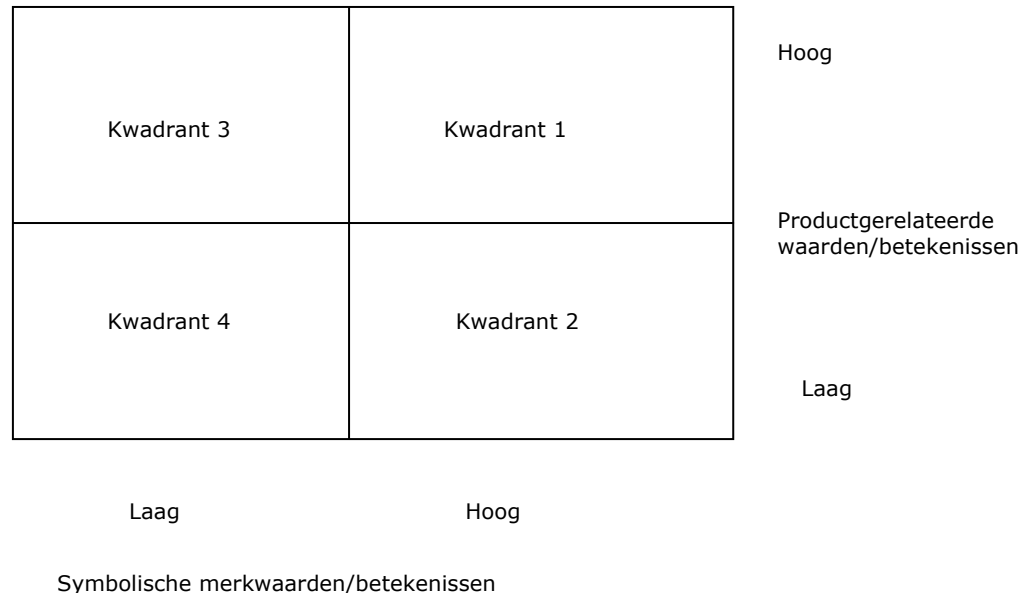
Box: 2.12 'BAV-model'

2.3.2 The Conversion model

The Conversion model van Hofmeyr en Rice (1990) gaat over de betekenissen die mensen toekennen aan een merk. Deze betekenissen kunnen namelijk van verschillende aard en intensiteit zijn. De betekenis van een merk kan voortvloeien uit iedere waarneming van of ervaring met het merk. Ieder 'contact' zoals met merknaam, kwaliteit of design kan resulteren in associatievorming met het merk in het geheugen. In de bovenstaande paragrafen zijn deze communicatiemiddelen besproken. Mensen kennen een betekenis toe aan het fysieke product of er wordt met behulp van marketingcommunicatie een abstracte of symbolische betekenis aan het merk gekoppeld (Timmerman, 2001).

Hieronder staat een matrix van De Chernatony & McDonald (1994) weergegeven die aangeeft waar het merk staat als consumenten veel waarde hechten aan het fysieke product of aan symboliek of aan beide. Op basis van deze twee groepen kunnen keuzeprocessen en merkbetekeningen in een matrix met vier kwadranten ondergebracht worden. Wanneer consumenten merken associëren met een hoge productwaarde en een hoge symbolische waarde zit het merk in kwadrant 1. De symbolische waarde betreffen vooral de middelen die gebruikt worden om een merk betekenis te geven en hierdoor een

bepaalde positie als merk neer te kunnen zetten. Deze middelen zijn vooral de middelen die in 2.2 behandeld zijn zoals, kwaliteit, innovatie, merknaam, huisstijl en design. Door publiciteit en reclame kunnen deze aspecten tot uitdrukking worden gebracht naar de consument toe.



Figuur 2.8 'Matrix van keuzeprocessen en merkbetekenenissen'

In *kwadrant 1*: Merken die in dit kwadrant 'gepositioneerd' zijn, worden geassocieerd met hoogstaande producteigenschappen en worden tegelijkertijd gezien als een merk waarbij de symbolische betekenissen van het merk hoog zijn.

In *kwadrant 2*: Hier gaat het vooral om merken die sociaal zichtbaar zijn, maar op productniveau weinig waarneembare verschillen vertonen.

In *kwadrant 3*: Deze merken hebben geen belangrijke symbolische functie.

In *kwadrant 4*: Dit is het kwadrant van de basisproducten, die nauwelijks enige symbolische functie hebben en waarin productdifferentiatie maar heel beperkt mogelijk is.

Wanneer er een hoge betekenis wordt gegeven aan het product en een hoge betekenis aan de symboliek dan zijn merken gunstig gepositioneerd. Het product/dienst ansich en de middelen die gebruikt worden om het merk een betekenis te geven voor de consument bepalen het succes van het merk voor de toekomst doordat de consument vertrouwd raakt met het merk (Ehrenberg et al., 1997).

Door beide modellen te vergelijken komt het volgende overeen. Wanneer er sprake is van leiderschap in het BAV-model dan worden deze merken die zich in dit kwadrant bevinden geassocieerd met hoogstaande producteigenschappen en hoge symbolische betekenissen.

Als er in het BAV-model sprake is van een nieuw merk betekent dit dat het merk nog de kans moet krijgen om zich te differentiëren van andere merken. Bovendien is het een nieuw merk waardoor het nog geen waardering en kennis heeft kunnen opbouwen. The Conversion Model laat zien wanneer het merk in dit kwadrant zit dat het nauwelijks enige symbolische functie heeft en waarin het merk zich nog niet heeft kunnen differentiëren.

Omdat het belangrijk voor een merk is zich te verkopen moet een merk in de ogen van de consument uniek zijn. Deze matrix geeft aan waar een organisatie zich bevindt die zich op differentiatie richt ten opzichte van de concurrentie en deze matrix geeft aan welke waarde een organisatie hecht aan symboliek. Voor dit onderzoek is dan ook van belang om dit in de quickscan te gebruiken. Hoe gaat de organisatie om met zijn producten/diensten? Tonen zij waarneembare verschillen? Hoe belangrijk zijn symbolische en abstracte kenmerken voor de organisatie? Door in de quickscan hier antwoord op te vinden ontstaan er signalen waardoor organisaties in een bepaalde positie worden ingedeeld.

Box: 2.13 'The Conversion Model'

2.4 Conclusie

In dit literatuuronderzoek heb ik antwoorden proberen te vinden op enkele onderzoeksvragen. Op één onderzoeksvraag kan pas antwoord gegeven worden na het empirisch onderzoek. De andere vragen worden hieronder beantwoord.

Met betrekking tot de onderzoeksvraag "Welke aspecten zijn van invloed op de ontwikkeling van een merk?" zijn een aantal belangrijke aspecten naar voren gekomen die ik ga gebruiken in dit onderzoek: identiteit, strategie, imago, positionering en concurrentie. Deze aspecten zijn naar voren gekomen op grond van het feit dat een organisatie over een identiteitsstructuur beschikt. Hebben we te maken met één merk of met meerdere merken? Organisaties hebben daarnaast een organisatiestructuur die een bepaalde visie uitstralen van de organisatie. Dit moet met elkaar in overeenstemming zijn, zoals vermeld in box 2.2. Wanneer dit niet het geval is, is het onmogelijk om een bepaald imago uit te kunnen stralen. Kiest de organisatie voor symbolische waarde of juist voor functionele waarde (box 2.3)? Hiervoor is strategie nodig waaronder de missie. Een missie is een doel wat organisaties op korte termijn willen bereiken. Ook hiervoor geldt dat alle neuzen dezelfde richting op moeten staan, dus ook van de medewerkers (box 2.4). Wanneer dit in de organisatie goed uitgekristaliseerd is, is het mogelijk om als merk een bepaalde positie neer te zetten. Daarbij komt dat elke organisatie wil dat de positie verschilt van de concurrentie. Organisaties willen zich onderscheiden (box 2.5 en 2.6). Om al deze doelen te kunnen bereiken zijn er middelen nodig. Hier kom ik bij de volgende vraag op terug.

Een andere onderzoeksvraag luidde "Op welke manier gaan bedrijven om met de aspecten die bepalend zijn voor het merk?" Zij geven deze bovengenoemde aspecten vorm en inhoud in marketingcommunicatie. En brengen één en ander tot uitdrukking in publiciteit en reclame. Middelen die ze gebruiken om de aspecten tot uitdrukking te brengen zijn kwaliteit, innovatie, merknaam, huisstijl en design. Deze middelen zorgen ervoor dat een merk een bepaald imago krijgt of een bepaalde positie in de markt. Bovendien kunnen organisaties zich op deze manier onderscheiden van de concurrentie. Al deze middelen zorgen ervoor dat de consument een symbolische waarde creëert ten opzichte van een merk, waardoor de consument kiest voor het merk. Doordat de consument kiest voor een merk ontstaat er vertrouwen in het merk (box 2.7 t/m 2.11).

Het antwoord op de laatste onderzoeksvraag, "Op welke manier kan merkontwikkeling worden gemonitord?" blijkt uit dit onderzoek niet afhankelijk te zijn van één aspect. Zoals in het literatuuronderzoek en hierboven is besproken, zijn er verschillende aspecten die invloed uitoefenen op de systematische merkontwikkeling waardoor een merk kans maakt om een succesvol merk te worden. Doyle (1990) definieert een succesvol merk als volgt: een naam, symbool, design of een combinatie hiervan dat het product van een organisatie identificeert met een onderscheidend voordeel. In het literatuuronderzoek is ook aangegeven dat naam, symbool en design belangrijke aspecten zijn als het gaat om merkontwikkeling (box 2.12 en 2.13). Ook is aangegeven dat het onderscheiden van een organisatie ten opzichte van de concurrentie evident is. Daarnaast zijn er nog meer aspecten die meespelen als het gaat om het succes van een merk. Door al deze aspecten te gebruiken en in vraagstelling te formuleren ben ik gedeeltelijk al tot een quickscan gekomen die ervoor zorgt dat merkontwikkeling kan worden gemonitord. Op deze manier kan er duidelijkheid ontstaan of organisaties zich wel bewust zijn van het feit dat er veel aspecten meespelen voordat er kans op succes bestaat. Door middel van deze quickscan kunnen organisaties een systematiek in merkontwikkeling hanteren om zo hun toekomstkansen te vergroten.

Wanneer organisaties een systematiek hanteren kunnen zij beter omgaan met bepaalde gebeurtenissen zoals interne aanpassingen, strategische beslissingen marktonwikkelingen of een crisis. Wanneer organisaties niet over een systematiek beschikken bestaat de kans dat zo'n gebeurtenis een merk kan verzwakken. Daarnaast gaat het

vaak om ongeplande en ongecontroleerde gebeurtenissen. Door als organisatie dan een systematiek in merkontwikkeling te hanteren kan er adequaat op een gebeurtenis gereageerd worden. Wanneer er niet adequaat gereageerd wordt kan er een kans, als het gaat om groot nieuws binnen de organisatie, aan de organisatie voorbij gaan. Als het gaat om slechts nieuws en een organisatie reageert niet adequaat dan kan het de schade aan het merk verergeren. Consumenten maken dan hun keuze.

Daarom is het belangrijk voor organisaties dat zij aan de hand van een instrument de systematiek van merkontwikkeling in hun organisaties kunnen weer geven. Alle aspecten die tijdens het literatuuronderzoek besproken zijn vormen een onderdeel voor de quickscan. Ik zet ze hieronder nog even op een rijtje:

Identiteit van de organisatie (Birkigt en Stadler, 1988, Aaker, 2004, Olins, 1989).

- Hoe ziet de structuur eruit van de organisatie? Heeft het merk een eigen stijl en is de organisatie niet meer herkenbaar? Heeft het merk een eigen stijl en de organisatie is nog herkenbaar? Heeft het merk en de organisatie één visuele stijl?
- Welke huisstijlmiddelen worden gebruikt? Drukt dit uit waar de organisatie voor staat?
- Worden deze middelen consistent gebruikt?
- Gaat de organisatie met de tijd mee?

Communicatie van de organisatie (Kotler en Armstrong, 1989)

- Hoe wordt er intern gecommuniceerd?
- Hoe communiceert het management met de werkvloer?
- Wat is de reden dat de communicatie niet goed verloopt? Gaat de organisatie teveel op in eigen belangen?
- Wat doet de organisatie aan adverteren?
- Welke communicatiemiddelen worden nog meer gebruikt?
- Op welke manier maakt de organisatie zich zichtbaar?
- Waar legt de organisatie de nadruk op in de communicatie? Is dit op het logo, de kleur, de stijl, de merknaam, de innovatie of het design?
- Hoe laat de organisatie hun merknaam zien?
- Is de merknaam goed uit te spreken?
- Wat roept de merknaam op?
- Is de merknaam wettelijk beschermd?
- Wat doet de organisatie om de merknaam meer betekenis te geven?
- Kent de organisatie de bekendheid van de merknaam?

Concurrentie van de organisatie (Stafford en Enis, 1969; Kotler en Rath, 1984)

- Op welke manier onderscheidt de organisatie zich van concurrenten?
- Hoe zit de organisatie met hun prijs ten opzichte van de concurrent?
- Hoe is de prijs- kwaliteitsverhouding?
- In welk opzicht is de organisatie vernieuwend?
- Is de organisatie innoverend op het gebied van nieuwe producten of juist op technologisch gebied?
- Weet de organisatie wie haar concurrenten zijn?
- Wat doen de concurrenten?

Imago van de organisatie (Fombrun, 2001)

- Hoe belangrijk is symbolische of functionele waarde voor het merk?
- Hoe kijkt de consument tegen het merk aan?
- Vindt de consument het merk betrouwbaar?

Strategie van de organisatie (Larçon en Reitter, 1979)

- Zou de organisatie de strategie bijschaven, zo gauw de omgeving hierom vraagt?
- Is de omgeving bekend met de organisatie, weten zij wat de organisatie doet?

- Hoe worden werknemers gemotiveerd?
- Hebben de werknemers in de organisatie hard voor de zaak?
- Positionering van de organisatie (Kapferer, 1997)
- Wat is het doel van het merk?
- Voor wie is het merk bedoeld?
- Wanneer wordt het geconsumeerd?
- Tegen wie is het merk? Overweeg altijd de concurrentie erbij te betrekken om een keuze voor de positie van een merk te maken.
- Hoe wekt de organisatie de belangstelling op van de consument.
- Is de organisatie zich bewust van de wensen van de consumenten?

3. Onderzoekopzet

Na eerst literatuuronderzoek te hebben gedaan is er een basis ontstaan voor de totstandkoming van de quickscan. In dit hoofdstuk beschrijf ik hoe ik de gegevens verzameld heb om tot de uiteindelijke quickscan te komen. Door empirisch onderzoek te doen is het mogelijk om aanvullingen te doen op het literatuuronderzoek. Ook is het empirisch onderzoek noodzakelijk doordat hier aspecten aan bod komen die in het literatuuronderzoek nog niet eerder naar voren zijn gekomen. Dit wordt ook wel beschrijvend onderzoek genoemd. Dit houdt in dat er kenmerken worden beschreven van een bepaald fenomeen. Er wordt een probleem beschreven waar verder in het onderzoek een antwoord op gegeven moet worden (Zikmund, 1999).

In hoofdstuk 1 van dit onderzoek heb ik de globale onderzoekopzet besproken. In dit hoofdstuk wordt de opzet van het onderzoek uitgebreider besproken. Ook heb ik in hoofdstuk 1 het doel van het onderzoek besproken en de daarbij horende probleemstelling. Hieronder staan ze nog een keer weergegeven.

Het doel van het onderzoek is: "een quickscan te maken die de ontwikkeling van een merk binnen een organisatie beschrijft".

Om dit doel te kunnen bereiken is er een probleemstelling geformuleerd met daarbij horende onderzoeksvragen. In aansluiting op het doel van het onderzoek komt de onderstaande probleemstelling naar voren:

- Hoe vindt systematische merkontwikkeling plaats binnen organisaties?

Om een antwoord te vinden op deze probleemstelling is er tijdens het onderzoek rekening gehouden met de volgende onderzoeksvragen:

Onderzoeksvragen

- Hoe hebben grote merken, geworteld in Twente zich in de afgelopen jaren ontwikkeld?
- Welke aspecten zijn van invloed op hun ontwikkeling geweest?
- Hoe gaan deze bedrijven om met aspecten die bepalend zijn voor de ontwikkeling van het merk?
- Op welke manier kan merkontwikkeling worden gemonitord?

Op de eerste onderzoeksvraag wordt naar aanleiding van de diepte-interviews antwoord gegeven. Op de overige drie onderzoeksvragen is in het literatuuronderzoek grotendeels antwoord gegeven.

Uiteindelijk dienen al deze verzamelde antwoorden een antwoord op de probleemstelling te geven. Hieruit kan dan een quickscan gemaakt worden.

3.1 Methode

De methode die ik heb gebruikt voor dit onderzoek zijn diepte-interviews. Deze interviews zijn gebaseerd op de critical incidents technique (Flanagan, 1954). De critical incidents technique is een manier om ervaringen van mensen op een systematische manier in kaart te brengen. Het gaat hier om concrete gebeurtenissen die samen beslissend zijn voor de ontwikkeling van het merk. Op deze manier worden er kwalitatieve gegevens verzameld. In steeds meer onderzoeken wordt gebruik gemaakt van kwalitatieve gegevens. De critical incidents technique is daarvan één manier om kwalitatieve gegevens te verzamelen en te analyseren. Met de critical incidents technique kan er rijke informatie verkregen worden en kan er vooral ook dieper ingegaan worden op bepaalde processen binnen een organisatie.

In dit onderzoek wordt aangenomen dat een 'critical incident' een verrassende of problematische situatie is. 'Critical incidents' houden niet noodzakelijk sensationele en grote incidenten in maar kunnen ook kleine incidenten zijn die dagelijks voorkomen. Het kritische wordt bepaald door de belangrijkheid en de betekenis die eraan wordt gegeven. De term verwijst naar gebeurtenissen wat voor een ommekeer zorgt binnen een organisatie. Verder gaat het vaak om ongeplande en ongecontroleerde gebeurtenissen (Woods, 1993a, p.357).

3.2 Procedure

Voor het empirisch onderzoek heb ik interviews gehouden bij grote organisaties in Twente. Het interview bestond uit drie delen. Als eerste hebben de respondenten een definitie voorgelegd gekregen van merkontwikkeling (Riezebos, 2002). De respondenten zijn gevraagd of zij het met de definitie eens waren of dat zij nog iets aan de definitie wilden toevoegen.

Nadat zij hierop geantwoord hadden, vervolgde het interview met het tweede deel. Het tweede deel bestond uit de vraag of de respondenten enkele gebeurtenissen konden noemen die in het verleden hadden plaats gevonden en invloed hebben gehad op de ontwikkeling van het merk. Deze methode vraagt naar concrete gebeurtenissen die beslissend zijn geweest voor de ontwikkeling van het merk. Deze concrete gebeurtenissen verwijzen naar momenten of mijlpalen waarop belangrijke veranderingen hebben plaats gevonden bij de ontwikkeling van het merk. Bij deze momenten valt te denken aan crisissituaties, aan strategische beslissingen, aan ontwikkelingen in de markt, of aan verdere productontwikkeling. Doordat respondenten gebeurtenissen noemden werd daar verder op ingegaan door een vaste-set aantal vragen. Enkele van deze vragen luiden als volgt: "Wanneer heeft de gebeurtenis plaats gevonden?", "Waardoor is het veroorzaakt?", "Wat heeft de organisatie gedaan en waarom?", "Hoe heeft dit imago, strategie en positie beïnvloed?", etc.

Op deze zelfde manier heb ik hen gevraagd om gebeurtenissen/ontwikkelingen te noemen die zij verwachten voor in de toekomst en in hoeverre deze invloed zullen hebben op de ontwikkeling van het merk.

Het laatste onderdeel van het interview bestond uit een zestal vragen die betrekking hadden op het specifieke merk. De eerste vraag had betrekking op het onderscheiden van het merk ten opzichte van de concurrentie. Door deze vraag te stellen wilde ik achterhalen op welke manier grote organisaties zich onderscheiden. In hoeverre speelt design hierbij een rol? De tweede en derde vraag hadden betrekking op de doelgroep. Dit is essentieel om erachter te komen of organisaties wel doorhebben voor wie ze het allemaal doen. De vierde vraag omvatte welk reclame-, promotie-, communicatiebeleid het merk hanteerde om naar buiten toe te communiceren. Ik wilde weten welke middelen over het algemeen door grote organisaties worden gebruikt of is dit juist verschillend? De vijfde vraag had betrekking op welk onderzoek het merk deed om de positie van het merk in de markt te bepalen. Weten organisaties eigenlijk wel waar ze staan in de markt en wat de consument van het merk vindt? In de laatste vraag kwam aan de orde in welke mate het organisatie-imago overeen kwam met het merkimago. Hierbij gaat het om het feit dat het merk een bepaald imago heeft en de organisatie ook. Is dit bij deze grote organisaties het geval. Besteden zij wel aandacht aan het organisatie-imago of doet het merk al het werk? De uitkomsten hiervan worden geoperationaliseerd in de quickscan.

Bij mondelinge interviews gaat het om gesprekken aan de hand van gespreksthema's of topics. Het voordeel van deze methode is dat er doorgevraagd kan worden bij onduidelijke of abstracte antwoorden.

Tijdens de interviews werden de percepties van de deelnemers duidelijk waardoor ik dieper kon ingaan op de vragen om een beter beeld te kunnen krijgen. Op deze manier is

er gezocht naar diepere niveaus van verklaring bij de respondenten om alle informatie eruit te halen.

Voordat ik de interviews daadwerkelijk heb afgenomen bij de respondenten van de organisaties heb ik het interview eerst getest. Het eerste interview heb ik afgenomen bij de algemeen-directeur van SIR. Dit interview telt uiteraard niet mee in de resultaten. De gemiddelde duur van het interview was een uur per persoon. De interviews zijn opgenomen op bandje en achteraf woord voor woord uitgetyped. Deze resultaten van de interviews zijn terug te vinden in de bijlagen. De interviews zijn afgenomen op vrijwillige basis en de respondenten hebben het recht gehad om antwoorden te weigeren.

De vragenlijst van het interview is te vinden in bijlage 1 en de antwoorden op de vragen zijn terug te vinden in bijlage 2 t/m 11.

3.3 Respondenten

Gedurende het onderzoek heb ik tien organisaties benaderd waaronder Asito, Bolletje, Grolsch, Hartman, Oad reizen, Palthe, Stad Enschede, Stork, TKF en Vredestein. Van deze tien organisaties wilde ik in eerste instantie minstens vijf sleutelfiguren van elke organisatie interviewen. Bij enkele organisaties heb ik één persoon kunnen interviewen en bij enkele andere organisaties heb ik er vijf kunnen interviewen. Door de drukte bij sommige organisaties kon ik maar één persoon interviewen. Dit geeft een gemiddelde van 2.5 respondenten per organisatie. Bij organisaties waar ik meerdere personen heb kunnen interviewen zijn ook meer gebeurtenissen genoemd. Dit is qua populatie niet representatief maar het is wel representatief als het gaat om de inhoud van de resultaten.

De keuze van de meettechniek hangt af van de aard van de doelgroepen bij het onderzoek. In dit onderzoek zijn het respondenten die ondernemingen als geheel goed en gedetailleerd kennen. De respondenten zijn onafhankelijk van elkaar geïnterviewd en aan de hand van een vaste-set vragen is doorgevraagd op de gebeurtenis. Hierdoor kunnen er overeenkomsten ontstaan en daardoor betrouwbare gegevens, waardoor het mogelijk is om gebeurtenissen in dezelfde categorieën in te delen.

Ik heb deze organisaties eerst telefonisch benaderd. Vervolgens heb ik afspraken gemaakt om enkele mensen te interviewen. De mensen die ik heb geïnterviewd werkten binnen de organisaties op sleutelposities. Deze mensen werkten op verschillende afdelingen. Dit geeft een representatiever beeld omdat dit een breder domein van kennis geeft. Bovendien is het minder aantrekkelijk om met elkaar te discussiëren over het interview. De reactie die bepaalde incidenten bij mensen teweegbracht hangt volgens Schon (1987) af van ieders persoonlijke achtergrond, organisatie rollen, het verleden, interesses en politieke en economische perspectieven. Iedereen zou een verschillend interpretatiekader moeten hebben bij problematische situaties.

Het is uiteindelijk gelukt om in totaal totaal 25 mensen te spreken. Deze mensen hebben het interview van tevoren gekregen via de e-mail.

Aan dit onderzoek hebben zeven producerende organisaties mee gewerkt en drie dienstverlenende organisaties. Sommige organisaties in dit onderzoek fungeren op de consumentenmarkt en enkele organisaties op de business-to-business markt. Het verschil van deze twee markten komt naar voren in het aantal klanten en het koopproces. Organisaties in de consumentenmarkt tellen hun klanten in miljoenen, in business to business markten kunnen vier of vijf klanten al 80 % van de winst bepalen. Individuele kopers van de consumentenmarkt zullen altijd beïnvloed worden door persoonlijke en sociale factoren terwijl in business-to-business de aankoop motieven veel rationeler zijn. Business to business organisaties hebben een veel hechtere relatie met de klant en een hogere kennis van de behoeften patronen (Garver, 2000).

3.4 Gegevensanalyse

De gegevens die uit het literatuuronderzoek naar voren zijn gekomen zijn aspecten die belangrijk zijn voor het operationaliseren van de quickscan. Dit zijn namelijk aspecten die van invloed zijn op de ontwikkeling van een merk. Ook de gebeurtenissen die genoemd zijn hebben invloed gehad op de ontwikkeling van het merk. De resultaten van de diepte-interviews is een verzameling van gebeurtenissen. Het is noodzakelijk dat er een bepaalde structuur of een bepaald patroon aangebracht wordt. Uit grote stukken tekst heb ik de meest relevante informatie gehaald. Om de gegevens te kunnen structureren heb ik de incidenten van de sleutelfiguren in categorieën geplaatst. De categorieën laten zien welke gebeurtenissen en ontwikkelingen genoemd zijn door de verschillende respondenten. Deze categorieën en gebeurtenissen worden meegenomen in het operationaliseren van de quickscan.

4. Resultaten

Zoals in hoofdstuk 3 is besproken zijn er diepte-interviews gehouden met mensen die op sleutelposities werken in grote organisaties in Twente. De resultaten van deze interviews worden in dit hoofdstuk uitgewerkt. Aan de hand van deze resultaten wordt er antwoord gekregen op één van de onderzoeksvragen: "Hoe hebben grote merken, geworteld in Twente zich de laatste jaren ontwikkeld?" Bovendien komt de uiteindelijke quickscan tot stand in hoofdstuk 5 op basis van de resultaten in hoofdstuk 4.

4.1 Resultaten definitie Merkontwikkeling

Het centrale thema van het interview is merkontwikkeling. Om misverstanden wat betreft de definitie van merkontwikkeling te voorkomen is er in het interview eerst een definitie van merkontwikkeling gegeven. Ik heb de definitie van Riezebos (2002) gebruikt in het interview. De definitie van Riezebos (2002) staat hieronder weergegeven.

Definitie merkontwikkeling (Riezebos, 2002):

Bij merkontwikkeling komt het er in essentie op neer dat een merk voor de consument een bepaalde inhoud krijgt, dat een merk een positieve reputatie verwerft en dat het niveau van naamsbekendheid van het merk wordt verhoogd (...). Merkontwikkeling kan plaatsvinden op twee verschillende manieren. Ten eerste kan men aan merkontwikkeling doen om een plaats in de markt te veroveren door middel van marketingcommunicatie met als doel een bepaald percentage van de doelgroep van het merk te bereiken en ten tweede om een bepaald marktaandeel te bereiken.

Ik heb de respondenten gevraagd of ze het met deze definitie eens waren of dat zij nog iets aan de definitie wilden toevoegen. Enkele respondenten hebben een kleine toevoeging gegeven, bijvoorbeeld: een organisatie gaf aan dat de gehele interne organisatie bezig is inhoud te geven aan merkontwikkeling. Het merk moet ook voor de interne organisatie een bepaalde inhoud en reputatie hebben. Toch waren over het algemeen de respondenten van de verschillende organisaties het eens met deze definitie en werden er verder geen elementaire toevoegingen gegeven.

4.2 Case beschrijvingen

Voordat ik overga op de resultaten van de interviews geef ik hieronder eerst een omschrijving van alle organisaties die hebben mee gewerkt. Daarna worden bij de resultaten de gebeurtenissen en ontwikkelingen die door respondenten genoemd zijn besproken.

4.3 Omschrijving Organisaties

Asito

Asito is een schoonmaakorganisatie die werkzaam is in de dienstverlenende sector. Asito staat bekend om zijn hoge kennisniveau, het leveren van goed werk en het snel kunnen reageren op signalen die de opdrachtgever geeft. Dit zijn waarden en normen die nu nog steeds bij Asito hoog in het vaandel staan. Asito wil kwaliteit leveren en betrouwbaar zijn zowel naar de klant als naar de medewerkers.

Bolletje

Bolletje is in de jaren vijftig begonnen als beschuitfabriek. De jaren daarna is Bolletje steeds meer producten gaan produceren en leveren. Bolletje heeft vijf kernwaarden: gewoon goed, warm hart, verrassend, zinnig en kostenbewust. Daarnaast vindt Bolletje het van groot belang om zich te onderscheiden van de concurrentie en vooral innovatief

te zijn. Bolletje opereert in verschillende markten en heeft in veel markten een goede positie of is zelfs marktleider.

Bolletje staat voor kwaliteit, vriendelijke bakker, via de achterdeur naar binnen en lekkere producten. Bolletje zet als een kwalitatief hoogwaardige bakker innovatieve producten op de markt.

Grolsch

Grolsch vindt zijn oorsprong in 1615 in Groenlo. Grolsch staat bekend om zijn beugelfles. Hier heeft Grolsch ook zijn merknaam aan te danken. Wanneer er Grolsch gezegd wordt, wordt er direct gedacht aan de beugelfles.

Grolsch had op een gegeven moment twee productielocaties dicht bij elkaar. Grolsch heeft vervolgens besloten één brouwerij te bouwen in Enschede. In 2004 is Grolsch naar deze nieuwe locatie verhuisd.

Hartman

In de jaren tachtig heeft Hartman besloten een eigen label te ontwikkelen. Het merk Hartman werd geïntroduceerd. Voorheen was Hartman Bemico Enschede. Het bedrijf dat 'no name' artikelen maakte voor tuinmeubel-, terras- en de campingmarkt. Hartman heeft aan deze labeling policy zijn bekendheid te danken. Hartman opereert op de Europese markt en er zijn inmiddels twee segmenten ontstaan. Één voor de top: 'Hartman excellence' en een voor het midden- en hogere segment: 'Hartman prestige'. Hartman wil gezien worden als de betere buitenmeubel en vrijetijdsmeubel leverancier door kwaliteit en design uit te stralen.

Oad

In de jaren zeventig kwam Oad met een commercial op de televisie. Dit heeft voor veel bekendheid rondom Oad reizen gezorgd. Daarnaast heeft Oad een enorme bekendheid gekregen doordat zij begin jaren negentig busreizen verkochten naar Euro Disney in Parijs. Oad reizen wilde namelijk groeien in aantallen passagiers. Tegenwoordig hebben ze ook reizen per vliegtuig naar allerlei bestemmingen. Langzamerhand wordt de hele wereld het speelveld van Oad reizen.

Palthe

Sinds de jaren negentig is Palthe twee keer failliet gegaan. Door de sterke naam van Palthe en haar A-positie in de markt kon Palthe beide keren een doorstart maken.

De naam Palthe is zo sterk dat de intentie om deze naam verder te blijven gebruiken heel duidelijk aanwezig is. Palthe is nog steeds de grootste stomerijketen van Nederland die een landelijke dekking levert.

Stork

In 1868 is Stork gestart als onderneming. Bijna honderd jaar later fuseerde Stork met Werkspoor. Door deze fusie ontstonden er veel zelfstandige werkmaatschappijen die elk onder hun eigen naam verantwoordelijk waren voor hun resultaat. Inmiddels is besloten alle diensten en producten te leveren onder het label Stork. Deze naam is kort en krachtig en internationaal te gebruiken. Het besluit om voor een label policy te kiezen heeft een positieve invloed gehad op de interne binding en het heeft het bedrijf naar buiten toe beter herkenbaar gemaakt.

Stad Enschede

Gemeente Enschede heeft al jaren een stoffig imago. In Stad Enschede zijn de laatste jaren veel nieuwe ontwikkelingen geweest in en rondom het centrum, zoals de totale vernieuwing van het Van Heekplein, het economische effect dat uitgaat van de UT, de ondernemende universiteit en de komst van de Bijenkorf en het Hollandcasino. Op stapel staan grote vernieuwingen op het gebied van cultuur, zoals het nieuwe museum TwentseWelle en het muziekkwartier. Met al deze ontwikkelingen wil Stad Enschede zich profileren als een sterk en aantrekkelijk merk.

TKF

TKF bestaat 75 jaar. In de laatste vijftien jaar heeft TKF zich ontwikkeld van een simpele kabelproducent zoals er in die tijd veel waren tot een leverancier van totaaloplossingen op het gebied van verbindingen. De versnelling in deze ontwikkeling ontstond op het moment dat KPN besloot de bouw van het PAN netwerk, dat geheel bestond uit glasvezel kabel in samenwerking met TKF te bouwen. Inmiddels produceert TKF ook glasvezelkabel in China. Dat stelt de onderneming in staat de toenemende concurrentie het hoofd te bieden. Vandaag bestaat TKF uit 25 gespecialiseerde ondernemingen die samen een jaaromzet in de markt voor verbindingen realiseren van 500 miljoen euro.

Vredestein

Vredestein produceert auto-, landbouw- en fietsbanden. Om zich te kunnen onderscheiden in de markt voor autobanden heeft Vredestein enkele jaren geleden samenwerking gezocht met de Italiaanse topontwerper Giugiaro design. Een ontwikkeling die aanvankelijk in de markt nauwelijks werd opgemerkt. Op den duur echter veroverde Vredestein daarmee een onderscheidende positie. Vredestein autobanden zijn inmiddels erkend als banden van hoge kwaliteit "designed to protect you" dat ook tot uitdrukking komt in het expressieve design. Op deze manier is Vredestein erin geslaagd meer te worden dan een loutere producent van autobanden en richt de organisatie zich vooral op de beleving van het merk Vredestein.

4.4.1 Beschrijving type incident

In de bovenstaande tabel staan alle gebeurtenissen weergegeven. Elk type gebeurtenis wordt hieronder separaat besproken. Eén kruisje staat voor één gebeurtenis. Wel kan deze gebeurtenis door meerdere personen binnen de organisatie genoemd zijn.

Publicatie negatief stuk

Als eerste genoemd in de tabel is de publicatie van een negatief stuk over Asito. In dit negatieve stuk, dat rond 2000 is verschenen wordt Asito beschuldigd door de Nederlandse Mededingingsautoriteit (Nma) van het maken van prijsafspraken. Niet alleen Asito is hiervan beschuldigd maar de gehele schoonmaakbranche. Asito was bang dat deze beschuldiging klanten zou gaan kosten. Asito heeft hier vervolgens op gereageerd door een verklaring te geven namens de gehele schoonmaakbranche. Ze hebben ervoor gekozen om dit niet via een publieke weg te doen maar ze hebben een verklaring gegeven aan de Nma. Dit paste beter bij het karakter van Asito. Bovendien was Asito er zeker van dat de beschuldigingen niet terecht waren. Asito wilde zich daarom ook niet hoeven te verdedigen. Het feit dat Asito op deze manier met deze publicatie is omgegaan heeft verlies van klanten voorkomen. Ook de verkoop is op niveau gebleven. Asito is zich door deze gebeurtenis bewuster geworden van de noodzaak om topprestaties te leveren en tegelijk intensief in dialoog met de klant te blijven. Asito is naast twee andere schoonmaakorganisaties de grootste en wil dat ook blijven. Door de manier waarop Asito met deze gebeurtenis is omgegaan is het Asito gelukt de identiteit en de positie van haar merk voor beschadiging te behoeden. Asito had hier duidelijk te maken met een imagoaspect. Zoals ook uit de literatuur blijkt is Asito een business-to-business organisatie en wordt er over het algemeen weinig gebruik gemaakt van communicatiemiddelen. Zij moeten het meer hebben van relatiemanagement. Dit geeft al aan waarom ze het zo stil mogelijk wilden houden voor de buitenwereld.

Interne aanpassingen systeem

In de tabel is opgenomen dat er drie organisaties te maken hebben gehad met interne aanpassingen in de organisatie. Asito heeft zich heel recent nog gericht op de interne processen binnen de organisatie. Deze interne aanpassingen werden veroorzaakt door de groei die zij hadden meegemaakt. Asito moest bekijken of de bestaande systemen en de bestaande top deze groei nog wel aan zouden kunnen. Om het imago van Asito dat ze hadden vast te kunnen houden werden er systemen vervangen in de organisatie en werd ook de top vervangen. Er moest meer aandacht besteed worden aan opleiding en kennis. Hier is Asito mee aan de slag gegaan. Dit heeft er toe geleid dat de organisatie minder is gaan groeien. Asito had namelijk al hun aandacht intern besteed en dit moest allemaal naast de normale werkuren worden gerealiseerd. Het nieuwe systeem is gerealiseerd waardoor Asito zich nu weer meer kan richten op de verkopen en dus nog meer kunnen groeien. Deze gebeurtenis heeft vooral te maken met de identiteit van de organisatie. Zoals in de literatuur ook is besproken heeft elke organisatie een eigen organisatiestructuur. Wanneer zich vervolgens nieuwe ontwikkelingen voordoen moeten alle neuzen dezelfde richting op wijzen. Hiervoor is dan ook vaak een nieuwe top nodig. Deze organisatie bepaald daarnaast ook welke identiteitsstructuur ze willen handhaven. Uit de literatuur blijkt ook dat de strategie van een organisatie evident is. Medewerkers krijgen een beter beeld bij de visie van de organisatie en weten welke doelen er behaald moeten worden. Om ervoor te zorgen dat de aanpassing een succes wordt is het gedrag van medewerkers cruciaal.

Ook in de tabel staat Bolletje, dat te maken heeft gehad met interne aanpassingen. Bolletje is namelijk groot geworden door de familie ter Beek. Vier jaar geleden is de laatste man van de familie ter Beek uit de directie gestapt bij Bolletje doordat hij z'n pensioengerechtigde leeftijd had bereikt. Vervolgens is er weer een nieuwe directie aangesteld. Aan de hand hiervan hebben ze onderzoek verricht naar de identiteit en het imago van de organisatie. Bolletje beseftte dat ze dit eigenlijk niet meer goed voor ogen hadden. De missie van Bolletje is echter wel altijd hetzelfde gebleven namelijk: 'het

beheer en uitbreiden van het erfgoed'. Bovendien hanteert Bolletje vijf kernwaarden die worden geuit in hun communicatiemiddelen. Communicatiemiddelen die zij gebruiken zijn televisie en sampling. Hierdoor laten zij hun innovaties zien en hopen ze nog meer te groeien. De literatuur gaf al aan dat een organisatie begint bij de juiste organisatiestructuur. Ook bij een nieuwe samenstelling van de organisatie betekent het dat de interne organisatie op de hoogte dient te zijn van de visie en de missie. Wanneer niet alle neuzen dezelfde richting op wijzen, is de kans groot dat de nieuwe organisatie geen stand houdt. De identiteit wordt bepaald door communicatie, gedrag en symboliek.

Bij TKF heeft zich een interne aanpassing voorgedaan in de jaren negentig. In die tijd heerste er een enorme vraag naar telecom. TKF heeft hier op ingespeeld door met telecommunicatie te beginnen. Echter klapte vier jaar geleden in 2001 de hele telecommarkt in. Dit heeft een sterke impact gehad op de interne organisatie van TKF. TKF moest reorganiseren. TKF kon niets anders doen dan reorganiseren waardoor werknemers zich afzetten tegen de organisatie. Dit uit zich dan weer naar de klant toe waardoor de betrouwbaarheid bij de klant in TKF afnam. Dit heeft invloed gehad op het imago van het merk. Maar TKF heeft ervoor gezorgd dat andere markten zoals glasvezel de klap kon opvangen. Op deze manier was het mogelijk om zich voor te bereiden op de toekomst. Door gebruik te maken van communicatiemiddelen zoals beurzen hebben zij hun doelen om zich opnieuw te positioneren weten te realiseren. Uit de literatuur blijkt ook dat intern alles in overeenstemming moet zijn voordat er aan het imago gewerkt kan worden. Pas wanneer er consensus heerst kan er worden gecommuniceerd. In business-to-business organisaties gebeurt dit vaak door middel van beurzen. Op deze manier kan er een goede relatie ontstaan met de klant.

Prijzenoorlog

In de tabel is te zien dat Asito en Bolletje in het verleden te maken hebben gehad met een prijzenoorlog. Bij Asito was het zo dat twee grote schoonmaakorganisaties aan het stunten waren met de tarieven. Asito daarentegen staat borg voor kwaliteit en gaan niet mee in het stunten met tarieven. Als Asito hier wel in mee zou gaan dan zou dit hun geloofwaardigheid op het gebied van kwaliteit aantasten. Asito heeft al één keer eerder een prijzenslag meegemaakt. Zij weten uit ervaring dat zoiets niet lang zal duren. Daarom zijn zij overtuigd dat de omzet in korte tijd weer op de markt komt. Als er gekeken wordt naar de literatuur gaat het hier om een imagoaspect, positieaspect en een concurrentieaspect. Asito heeft namelijk een bepaald imago en dat is geloofwaardigheid en kwaliteit. Tevens hebben zij een bepaalde positie omdat zij weten voor wie het merk is, wat de voordelen zijn en wat het is. Door niet af te wijken van deze positie en niet mee te gaan met de concurrentie willen zij zich blijven onderscheiden.

Bolletje daarentegen kan zich nog maar moeilijk onderscheiden als het gaat om de prijzenoorlog. De supermarkten gaan zo laag met de prijs zitten dat er bijna geen marge meer overblijft voor Bolletje. Bolletje moet wel meegaan in het verlagen van de prijs anders krijgen ze geen plek meer in het schap. Ondanks dit blijft Bolletje kwaliteit beschuit leveren. Ook zij willen het imago en de positie waar zij over beschikken niet verliezen.

Overnames

Bolletje is begonnen met beschuit. Vanaf eind jaren zeventig wilde Bolletje graag het assortiment uitbreiden. Door de jaren heen heeft Bolletje verscheidene organisaties op het gebied van bakproducten overgenomen. Dit heeft ertoe geleid dat Bolletje niet meer alleen beschuit verkoopt maar ook koek, snacks, brood etc. Deze overnames hebben ook moeten plaats vinden omdat de beschuit markt een traditionele markt aan het worden is. Om meer winsten te kunnen genereren moest Bolletje wel andere organisaties overnemen. Bolletje heeft zich uiteindelijk gevormd door alle overnames. Dit betekent voor Bolletje dat ze hard moeten concurreren op bepaalde markten omdat ze nog niet overal de grootste in zijn. Zoals in de literatuur al is besproken is het organisatieaspect erg belangrijk als het gaat om de structuur. Het management besluit of er overnames

plaats vinden. Dit moet op de juiste wijze worden gecommuniceerd naar de rest van de organisatie. Overnames zorgen ervoor dat organisaties hun identiteitsstructuur opnieuw moeten bepalen. Vervolgens moet er extern gecommuniceerd worden, waarbij communicatiemiddelen zoals in de literatuur beschreven staat worden gebruikt. Door eerlijk en open te communiceren behoudt de organisatie haar geloofwaardigheid.

Stork is een goed voorbeeld als het gaat om geloofwaardigheid. Stork is een complexe organisatie met veel activiteiten waardoor het moeilijk is om één imago neer te zetten. Stork heeft pas een imago kunnen neer zetten vanaf de eind jaren negentig toen zij 'Fokker' hebben overgenomen. Sindsdien doet Stork steeds meer in aerospace. Stork heeft hierdoor een enorme bekendheid gecreëerd en daardoor een imago neergezet. Dit imago is mede veroorzaakt door de free publicity (ook een communicatiemiddel) en doordat Fokker een goede reputatie had. Sindsdien is er een grote naamsbekendheid ontstaan. In de literatuur blijkt dat een imago kan ontstaan op basis van symbolische of functionele waarde voor de klant. Stork creëert zijn imago door in te spelen op de functionele waarde.

Nieuwe afnemers benaderen

In de tabel is te zien dat Bolletje heeft aangegeven meer afnemers te willen benaderen. Deze gebeurtenis werd door één respondent genoemd. Midden jaren negentig leverde Bolletje alleen aan consumenten. Vanaf de 20^e eeuw wilde Bolletje ook aan bakkerijen en supermarkten gaan leveren. Na dit gerealiseerd te hebben is Bolletje gestart met reclame maken. De beslissingen hingen vaak af van de top van de organisatie. Bolletje bestond enkele jaren uit een ondernemende generatie en enkele jaren uit een financiële generatie. De beslissing die ontstond om reclame te maken kwam van de ondernemende generatie. De financiële generatie zorgde er vervolgens voor dat het bedrijf winstgevend werd. Bolletje heeft hierdoor het imago en de positie willen vergroten zodat het zich zou onderscheiden van de concurrentie. Nieuwe afnemers benaderen is een vorm van innovatie. Uit de literatuur blijkt dat bij de ontwikkeling van een merk innovatie hoort. Bolletje wilde zich onderscheiden van de concurrentie door zich ook op andere doelgroepen te gaan richten. Om aan deze nieuwe ontwikkeling bekendheid te geven hebben zij gebruik gemaakt van communicatiemiddelen om het juiste imago te kunnen creëren.

Product uit assortiment halen

Bolletje heeft regelmatig nieuwe producten geïntroduceerd waarvan brood er één is. Echter verkocht het brood nooit zo goed als de beschuit van Bolletje. Daarom is het voor Bolletje noodzakelijk geweest om het product uit de handel te nemen. Een product dat niet verkoopt neemt teveel kosten met zich mee. De kosten waren voornamelijk zo hoog omdat Bolletje in het verleden zelf de producten naar de consumenten bracht. Bolletje levert hedendaags rechtstreeks aan distributiecentra. Dit is de reden geweest waardoor er minder mensen nodig waren bij Bolletje. Dit heeft er vervolgens toe geleid dat er een reorganisatie heeft plaats gevonden. Prijstechnisch gezien heeft Bolletje hier de juiste beslissing genomen. Hier heeft Bolletje vooral te maken gehad met een positioneringsaspect. Volgens de literatuur heeft Bolletje niet genoeg rekening gehouden met het doel van het product, voor wie het product bedoeld was en wat ze vooral niet hebben gedaan is de concurrentie erbij betrekken.

Introductie nieuwe techniek

In de tabel is te zien dat Hartman en TKF te maken hebben gehad met de introductie van een nieuwe techniek. Hartman is in de jaren tachtig overgegaan van staal naar kunststof. Om deze nieuwe techniek aan de man te brengen heeft Hartman gewerkt aan een introductiecampagne door middel van brochures en beurzen. Op hetzelfde moment koos een collega-bedrijf van Hartman voor andere distributie. Hiermee heeft Hartman kunnen inspelen door het merk ook door grossiers te laten kopen. Hartman heeft hierdoor een hele brede distributie gekregen. De combinatie van de nieuwe techniek en de marktbenadering heeft ervoor gezorgd dat het merk Hartman is wat het nu is. Medio

jaren negentig kwam er de introductie van aluminium en hout. Nieuwe producten worden altijd eerst getest bij Hartman onder een andere label. Wanneer de producten goed verkopen krijgen deze producten het label van Hartman. Door middel van beurzen willen zij hun producten communiceren naar de markt. Hartman weet dat een goede combinatie van communicatiemiddelen zorgt voor grote bekendheid. In het literatuuronderzoek is besproken dat er communicatiemiddelen nodig zijn om herkenbaarheid, naamsbekendheid of herinnering van het merk te bereiken. Dit geeft het merk een bepaald imago. Verschillende vormen van publiciteit en reclame kunnen dit bereiken. In de literatuur is voornamelijk gesproken over adverteren, maar uiteraard horen beurzen ook bij vormen van communicatiemiddelen. Bij beurzen is het mogelijk om een groot publiek te kunnen bereiken door zich op een bepaalde manier te positioneren.

TKF doet dit op dezelfde manier als Hartman want ook TKF heeft vanaf de jaren dertig al te maken met continue verandering van producten. Ze zijn ooit begonnen met kunststof, vervolgens koper en nu is het vooral glasvezel. Er is zelfs een nieuwe fabriek gebouwd om aan de vraag te kunnen voldoen. TKF wil totaaloplossingen bieden voor de klant waardoor TKF nog meer producten kan aanbieden. TKF opereert in verschillende markten. TKF is net als Hartman een business-to-business organisatie en is afhankelijk van haar klanten in die markten. Om aan de wensen van de klanten te blijven voldoen spelen zij hierop in door continue te innoveren en dit vervolgens te communiceren. Dit zijn typische positioneringsaspecten. Deze organisaties houden zich bezig met vernieuwingen. Zij zijn constant bezig met technologische ontwikkelingen. Door communicatiemiddelen te gebruiken zoals beurzen kunnen zij communiceren dat ze innovatief zijn. In de literatuur kwam al naar voren dat innovatie ervoor kan zorgen dat een merk zich onderscheidt. TKF doet dit op technologisch gebied. Het zorgt ervoor dat hun consument een bepaald oordeel krijgt van het product.

Reclamecampagne

Grolsch, Oad reizen en Stad Enschede hebben aangegeven regelmatig te werken met commercials of reclamecampagnes. Dit heeft voor alle drie organisaties veel bekendheid opgeleverd. Voor Grolsch geldt de reclamecampagne dat medio jaren vijftig is begonnen met 'vakmanschap is meesterschap'. Deze campagne is ontstaan na de tweede wereldoorlog om het bier weer meer leven in te blazen. Dit gebeurde met de slogan 'het bier is weer best'. Dit was door meerdere organisaties opgezet. Door het grote succes van deze reclamecampagne is Grolsch zelf begonnen met een campagne. Dit heeft ervoor gezorgd dat Grolsch van een regionale speler een nationale speler is geworden van kwaliteitsbier. Deze campagnes van Grolsch bestaan nu nog. Grolsch introduceert elke twee jaar een nieuwe campagne. Aan de hand van de campagnes heeft Grolsch vervolgens hun marketingstrategie bepaald. Commercials en campagnes zijn ook communicatiemiddelen. In de literatuur wordt aangegeven dat naast adverteren hier erg veel gebruik van wordt gemaakt. Uit de literatuur blijkt ook dat dit zorgt voor productdifferentiatie en voor bekendheid van het merk. De visie van de organisatie kan op deze manier aan het licht worden gebracht en het marktaandeel en de verkopen kunnen hierdoor toenemen. Door middel van symbolische en functionele betekenissen kan de consument overtuigd worden.

Ook Oad geeft aan in de begin jaren zeventig te zijn begonnen met een reclamecampagne, 'een lachend busje met aan de voorkant ogen, de grill een mond en het bewoog met een gezellig liedje en het eindigde met een claxon die zei Oad'. Deze campagne achtervolgt hen nog tot op de dag van vandaag. Na deze campagne kreeg Oad landelijke bekendheid. Zo is bij Oad het imago ontstaan dat zij alleen in busreizen deden. Maar om meer passagiers te genereren zijn zij naast busvervoer ook steeds meer vliegbestemmingen gaan doen. Oad reizen wordt nu gezien als wereldspeler. Hieruit blijkt dat de consument overtuigd is geraakt van het product dat Oad verkoopt. Door gebruik te maken van campagnes wordt ook in de literatuur gezegd dat dit een manier is om kwaliteiten van het merk aan te geven. Bovendien kan een merk zich differentiëren van de concurrentie. Door middel van campagnes is het mogelijk de functionele

betekenissen met de symbolische betekenissen te combineren om invloed uit te oefenen op de waarneming van consumenten ten opzichte van het merk.

Daarom heeft Stad Enschede sinds vorig jaar in 2004 een campagne opgezet. Enschede is de laatste jaren veranderd op het gebied van winkelcentra, business, opleiding en cultuur. Enschede had daarvoor namelijk een stoffig imago en de Stad Enschede was zelfs onbekend. Door de vuurwerkramp vijf jaar geleden is dit beeld van Enschede alleen nog maar versterkt. Het werd tijd voor Stad Enschede om invloed uit te oefenen op de waarneming van de inwoners ten opzichte van de stad. Om het imago te kunnen veranderen hebben zij een campagne opgezet met de slogan 'jij kleurt de stad'. Uit onderzoek is al gebleken dat deze slogan nu al een top-of-mind positie heeft gekregen bij veel inwoners van de stad. Het was in eerste instantie ook de bedoeling om met de campagne de inwoners van de stad te bereiken. De volgende stap is, meer bezoekers naar de stad te krijgen door de campagne uit te breiden naar andere steden. De derde stap is meer ondernemers in Enschede de ruimte te geven. Door het vermelden van de slogan op evenementen, winkelpanden en bijvoorbeeld luchtballonnen zal de bekendheid van Enschede worden vergroot. De stad moet in 'the picture' blijven. Uit de literatuur blijkt ook dat bekendheid door verschillende communicatiemiddelen kan worden veroorzaakt.

Verhuizing

Grolsch heeft vorig jaar in 2004 te maken gehad met een verhuizing. Grolsch beschikte namelijk over twee productielocaties dicht bij elkaar. Grolsch heeft toen besloten om er één productielocatie van te maken in Enschede. In het kader van deze verhuizing hebben zij een nieuw bier geïntroduceerd namelijk 'noaber'. Alle burens van Grolsch waren hiervoor uitgenodigd. Daarnaast heeft Grolsch horecabezoekers getraakteerd op één gratis biertje aan de hand van dubbele bierviltjes. Naar aanleiding hiervan is er veel publiciteit ontstaan rondom Grolsch. Dit heeft goed gedaan voor het imago en de naamsbekendheid van Grolsch. Het 'noaber' bier verkocht uiteindelijk zo goed dat het bier later ook in de winkels verkocht werd. Grolsch heeft er dus voor gekozen om deze verhuizing niet zomaar voorbij te laten gaan. Ze hebben voor publiciteit gekozen die ervoor hebben gezorgd dat zij weer even genoemd werden onder de consumenten. Op deze manier hebben zij vooral laten zien dat zij innoverend bezig waren. In de literatuur is namelijk besproken dat innovatie wordt gebruikt door organisaties om zich te onderscheiden. Organisaties moeten namelijk regelmatig vernieuwen. Grolsch heeft zich laten vernieuwen door een nieuw bier te introduceren aan de hand van de verhuizing.

Introductie product/dienst

Er kunnen ook nieuwe producten worden geïntroduceerd zonder dat daar een aanleiding voor hoeft te zijn. In de tabel is af te lezen dat naast Grolsch ook Oad reizen en Palthe nieuwe producten/diensten introduceren. In de jaren vijftig heeft Grolsch bijvoorbeeld de beugelfles geïntroduceerd. Dit is tevens *het* kenmerk van Grolsch. Dit is ontstaan doordat Grolsch uit zuinigheid de keuze gemaakt heeft niet mee te doen met de kroonkurk. Dit bracht natuurlijk risico's met zich mee maar uiteindelijk heeft dit geleid tot een groot succes. Grolsch is nu in het bezit van een echt marketingwapen. Op deze manier kunnen zij zich onderscheiden van de concurrentie en is dit hun huisstijl met karakteristieke vormen. In de literatuur komt naar voren dat huisstijl een merk vorm kan geven. Het is daarbij wel van belang dat alle communicatie over het merk consistent is. Bij Grolsch bijvoorbeeld wordt altijd hetzelfde logo, lettertype en kleur voor het merk gebruikt. Het huisstijlmiddel dat zij gebruiken is vooral de beugelfles.

Oad reizen is meerdere diensten gaan leveren door reizen aan te bieden naar bepaalde uitzonderlijke bestemmingen. Oad reizen gaat naast de bestemmingen met de bus ook naar bestemmingen met het vliegtuig. Dit is wat Oad sinds een aantal jaren kan realiseren. Oad wil steeds meer passagiers krijgen en daarom willen ze steeds meer bestemmingen aanbieden. Oad wordt echt een wereldspeler. Ondanks het kunnen aanbieden van meerdere bestemmingen heeft Oad niets aan hun huisstijl veranderd. Ze

hebben meerdere diensten aangeboden en daarbij gebruik gemaakt van de bestaande uitingen zoals de consumenten deze kennen.

Behalve rekening te houden met de huisstijl kan het ook zo zijn dat door het introduceren van een nieuw product/dienst de positie van een merk wordt versterkt. Dit is het geval geweest bij Palthe waar ze de Palthe-pas hebben geïntroduceerd. Dit heeft ervoor gezorgd dat er meer klantenbinding ontstond. Door deze pas wilde Palthe een uitstraling creëren van kwaliteit en ze wilden hiermee aangeven dat ze inspeelden op de behoeften van de klant. Door de Palthe-pas probeerde Palthe het bestedingsgedrag van de klant te beïnvloeden en te zorgen voor een imagoverbetering. Door deze pas aan te bieden heeft Palthe gebruik gemaakt van hun merknaam. Zoals in de literatuur al besproken is wordt er met een merknaam geprobeerd een positie in de markt en bij de consument te veroveren. Een merknaam zorgt voor top-of-mind awareness, herkenbaarheid en herinnering. Door een merknaam kan een merk meer betekenis krijgen waardoor het aanzienlijk meer waarde voor de consument krijgt. Om associaties op te roepen bij de consument speelt gebruikservaring een rol. Daarom heeft Palthe gekozen hun merknaam te exploiteren met behulp van een pas.

Contract samenwerking

Vredestein werkt al sinds eind jaren negentig samen met de Italiaan Giugiaro design. Hier hebben zij voor gekozen om zich op marketinggebied te kunnen onderscheiden. De ontwikkeling die dit qua merk heeft doorgemaakt is dat het eerst nogal wat nonchalante reacties kreeg. Toch kwamen de klanten er al vrij snel achter dat Vredestein toch structureel bezig was met design. Vredestein werd en wordt als een echt designmerk gezien. Ze zijn niet meer alleen bezig om banden te verkopen maar juist ook met merkbeleving. Doordat Vredestein gebruik heeft gemaakt van design kunnen zij zich onderscheiden. De literatuur geeft ook aan dat door design een product of dienst zich kan onderscheiden, een unieke verkooppropositie kan creëren en belangstelling kan opwekken. Of het nou gaat om technische prestatie, stijl, betrouwbaarheid, veiligheid of gebruiksgemak, design kan kwaliteiten zichtbaar maken. Bij Vredestein gaat het erom dat zij kwaliteit en veiligheid op deze manier zichtbaar maken. Een goed design van het product zorgt ervoor dat het product zichzelf verkoopt.

Oad reizen heeft een contract afgesloten met Euro Disney om zich met een nieuw concept in Europa te kunnen positioneren. Het was een uniek concept omdat er in Nederland geen organisaties bestonden die een attractiepark als bestemming hadden. Dit heeft Oad reizen veel passagiers opgeleverd en een goede positie en imago. Oad heeft deze samenwerking gebruikt om zich te onderscheiden van andere reisorganisaties. Uit de literatuur blijkt dat organisaties continu bezig zijn met ontwikkelingen vanuit de markt. Dit zorgt ervoor dat organisaties zich moeten aanpassen en dus regelmatig moeten vernieuwen. Oad heeft zich in dit geval willen vernieuwen door busreizen aan te bieden naar attractieparken. In dit geval heeft Oad een nieuw product ingezet om zich te vernieuwen.

Faillissement

Palthe is al een aantal keren failliet gegaan. In tien jaar tijd zijn zij twee keer failliet gegaan. Hoewel ze gehalveerd zijn hebben ze wel hun goede concurrentiepositie en marktaandeel kunnen behouden. De omgeving is een belangrijke oorzaak voor het faillissement omdat er steeds strengere milieueisen worden gesteld en steeds meer kleding kan zelf gewassen worden. Ondanks het feit dat Palthe zo vaak failliet is gegaan heeft Palthe elke keer weer een doorstart gemaakt met dezelfde naam. Palthe heeft namelijk een sterke naam en kent grote naamsbekendheid. Na het faillissement heeft Palthe er wel voor gekozen om verder te gaan als franchisegever. Om de naam van Palthe en de organisatie Palthe overeind te houden heeft Palthe het beeldmerk veranderd en ze zijn momenteel bezig met het veranderen van de huisstijl. Voor Palthe is het nu belangrijk dat ze eerst gaan kijken naar wat hun identiteit is en wat ze willen uitstralen. In de literatuur wordt aangegeven dat een merknaam een merk vorm kan geven maar

ook de huisstijl waarin dit gebeurd kan een merk vorm geven. Bij de huisstijl is het van belang dat de communicatie hiervan in elk communicatiemiddel consistent is.

Om een merk succesvol te houden en/of te maken gaan organisaties bij hen zelf na hoe het met hun identiteit, strategie, positie, concurrentie, imago en communicatie is. Om deze aspecten vervolgens weer efficiënt te bewerkstelligen bij de consument worden er verschillende communicatiemiddelen gebruikt. Hierin wordt een éénduidige huisstijl gehanteerd. Dit is wat Palthe nu wil doen.

Fusie

In de jaren vijftig is Stork gefuseerd met werkspoor. Voor de beeldvorming van Stork was dit een ramp omdat er een nieuwe naam kwam en omdat werkspoor hun grootste concurrent was. Door de fusie zijn er heel veel werkmaatschappijen ontstaan. Deze werkmaatschappijen waren ieder verantwoordelijk voor hun eigen winstdeling en gingen soms ook verder onder een eigen naam. Op deze manier zijn de maatschappijen het meest flexibel om hun merk te branden. Toch bleek dat de strijd met werkspoor aanhield waardoor dit een slechte invloed had op de medewerkers. Doordat ze gefuseerd zijn en zoveel werkmaatschappijen hadden was Stork niet meer herkenbaar voor de consument. Een aantal jaren later kreeg Stork weer de naam Stork. Sindsdien zijn zij er nooit meer van afgeweken en hanteren zij nog steeds hetzelfde logo en dezelfde huisstijl. Uit de literatuur blijkt ook dat één naam de vrijheid geeft om de naam te positioneren en dat een organisatie past functioneert als alle medewerkers hetzelfde uitstralen. Deze ene naam zorgt ervoor dat de rest kan meeliften op deze sterke naam. De mate waarin een werknemer zich identificeert met een organisatie is belangrijk voor de waarden van de organisatie. Werknemers moeten zich de identiteit en de strategie eigen maken om de juiste boodschap over te kunnen brengen. Dit is moeilijk als verschillende organisaties gaan fuseren. Het is dan vooral van belang om intern goed te communiceren met alle medewerkers. Zij willen weten waar ze aan toe zijn als de nieuwe organisatie er is.

Crisis

In 2000 heeft Stad Enschede te kampen gehad met de vuurwerkramp. Door deze ramp zijn er veel wijken verwoest. Stad Enschede beschikte nooit over een geweldig imago. Door deze ramp is het imago van Enschede alleen nog maar verslechterd. De positieve kant aan zo'n crisis is dat er een wederopbouw heeft plaats gevonden van woningbouw en bedrijvigheid. Dit heeft vervolgens weer gezorgd voor positieve publiciteit waardoor het imago van Enschede iets beter werd. De crisis is een zwak moment geweest maar het is als kans gebruikt door de gemeente. Een crisis kan nooit van tevoren worden voorzien, maar als het gebeurd moeten organisaties over een plan beschikken wat er vervolgens gedaan moet worden. Door na de ramp vervolgens een nieuw project aan te pakken en hierover te communiceren blijkt uit de literatuur dat het voor zich spreekt dat organisaties die intensief communiceren een grote naamsbekendheid opbouwen. Hierdoor krijgen mensen vaak al een beeld over iets of iemand, voordat ze met het object of subject in aanraking zijn geweest. Door gebruik te maken van publiciteit zoals brochures en advertenties kan het imago worden beïnvloedt.

4.4.2 Conclusies gebeurtenissen

In de tabel is af te lezen welke gebeurtenissen zijn genoemd door respondenten. Deze gebeurtenissen heb ik hierboven besproken en gelinkt met het theoretische deel. Samenvattend kan er gezegd worden dat de meeste organisaties te maken hebben met gebeurtenissen of incidenten. Het gaat vaak om gebeurtenissen die betrekking hebben op de gehele organisatie of die te maken hebben met innovatie. Bovendien zijn marktontwikkelingen en technologische ontwikkelingen aspecten die constant door de markt gevolgd worden en waarop wordt ingespeeld. Organisaties willen zich het liefst zo veel mogelijk onderscheiden. Daarbij komt dat door middel van communicatie, organisaties hun merk willen positioneren. Wanneer een gebeurtenis invloed heeft op de gehele organisatie worden hier ook de medewerkers mee bedoeld. De literatuur gaf al aan dat alle medewerkers dezelfde boodschap moeten uitstralen. Daarbij komt dat

innovatie, door bijvoorbeeld in te spelen op nieuwe technologie, kan zorgen voor een bepaald imago van een merk. Door vervolgens de vernieuwing te communiceren met behulp van communicatiemiddelen krijgt het merk een bepaalde positie. In de literatuur staat ook vermeld dat met communicatiemiddelen op verschillende manieren het merk tot uiting kan worden gebracht. Een organisatie kan ervoor kiezen om kwaliteit, innovatie, merknaam, huisstijl of design te communiceren. Op deze manier is het mogelijk dat merken zich van elkaar onderscheiden.

Uit de resultaten komt duidelijk naar voren dat alle organisaties rekening houden met hun eigen identiteit, imago, strategie, concurrentie en positionering. Organisaties stellen bepaalde doelen waaraan zij uiteindelijk willen voldoen. Wanneer er gebeurtenissen plaats vinden die roet in het eten kunnen gooien zal een organisatie adequaat moeten reageren. Door dus al deze aspecten goed voor ogen te hebben kan de schade worden beperkt. Het is echter niet zo dat een merk succes heeft wanneer het over deze aspecten beschikt. Het is een bepaalde manier waarop organisaties met bepaalde gebeurtenissen omgaan. Uit de resultaten blijkt dat organisaties die er goed in slagen de rode draad vast te houden, de invloed van negatieve gebeurtenissen beperkt houden.

Uit de resultaten blijkt ook dat de redenen waarom organisaties op deze manier zijn omgegaan met bepaalde gebeurtenissen vooral te maken hadden met het feit dat ze zich wilden onderscheiden ten opzichte van concurrenten, ze wilden kwaliteit blijven handhaven, kennis vergroten, bieden wat de klant zoekt, bekendheid vergroten, groeien en het imago versterken. Ook wat betreft de gevolgen die verschillende gebeurtenissen met zich mee brachten waren de organisaties het met elkaar eens. Het bleek namelijk dat de gevolgen van zo'n gebeurtenis zelfs positieve uitwerkingen konden hebben doordat het marktaandeel of de omzet of de winst ineens werd vergroot. Bovendien hebben sommige gebeurtenissen ervoor gezorgd dat organisaties door hun adequate handelen een betere positie, reputatie, betrouwbaarheid of naamsbekendheid hebben gekregen.

Organisatie, innovatie, marktontwikkelingen, technologische ontwikkelingen, communicatie en positionering blijken erg belangrijk te zijn volgens de resultaten. Alle gebeurtenissen kunnen in één van deze categorieën worden ingedeeld (zie tabel 4.2). De twee belangrijkste aspecten die in de literatuur vermeld worden en in de resultaten weer aan bod komen zijn innovatie en de ontwikkelingen in de organisatie. Organisaties moeten innoverend bezig zijn en zorgen dat intern en extern alles goed is afgestemd. De onderdelen marktontwikkeling en technologische ontwikkeling zijn niet eerder genoemd in het literatuuronderzoek. Aan de hand van de resultaten vormen deze onderdelen een aanvulling op de literatuur en worden gebruikt als basis voor de quickscan.

Organisatie	- Interne aanpassingen systeem - Overnames - Nieuwe afnemers benaderen - Product uit assortiment halen - Verhuizing - Contract samenwerking - Fusie
Technologische ontwikkeling / innovatie	- Introductie nieuwe techniek - Introductie nieuwe product/dienst
Marktontwikkelingen	- Faillissement - Ineenklappen segment - Crisis - Prijzenoorlog
Communicatie	- Reclamecampagne - Publicatie negatief stuk

Tabel: 4.2 'Gebeurtenissen in categorieën'

4.5 Ontwikkelingen in de nabije toekomst

Tevens hebben de respondenten naast gebeurtenissen in het verleden ook ontwikkelingen genoemd die zij verwachtten voor in de toekomst. Deze ontwikkelingen zijn ook in een tabel weergegeven die hieronder vermeld staat.

ONTWIKKELINGEN TOEKOMST							
Organisatie	Antwoord						Aantal geïnterviewd
	1	2	3	4	5	6	
Asito	x						2
Bolletje						x	4
Hartman	x						1
Grolsch						x	1
Oad Reizen	x						1
Palthe	x						4
Stork			x				1
TKF	x		x				5
Stad Enschede		x		x			5
Vredestein					x		1

Tabel 4.3 'Ontwikkelingen in de toekomst'

- 1 = Meerdere diensten/producten aanbieden
- 2 = Verminderen van activiteiten
- 3 = Export
- 4 = Netwerkstad/samenwerken
- 5 = Overname
- 6 = Voortzetten huidige werkwijze

De respondenten konden niet zoveel ontwikkelingen opnoemen. Natuurlijk heeft dit te maken met het feit dat zij geen toekomst voorspellingen kunnen doen maar ook omdat organisaties voorzichtig zijn met uitspraken die zij doen voor de toekomst. Bij enkele organisaties heb ik meerdere respondenten onafhankelijk van elkaar gesproken. De ontwikkelingen die deze respondenten noemden kwamen met elkaar overeen.

4.5.1 Beschrijving type ontwikkelingen

De ontwikkelingen die genoemd zijn, bespreek ik hieronder. Ik heb gekeken naar hoe vaak de ontwikkelingen voorkomen, waar ze uit bestaan, wat de organisatie doet en succesvol acht. Een volledige uitwerking van de resultaten bevindt zich in bijlage 2 t/m 11.

Meerdere diensten/producten aanbieden

In de tabel is af te lezen dat meerdere organisaties in de toekomst meerdere diensten of producten willen aanbieden. Door meer aan te bieden kunnen zij beter voorzien in de behoeften van de consument. Asito bijvoorbeeld wil in de toekomst als 'multiservice' dienstverlener fungeren. Op deze manier krijgen zij een hechtere band met hun opdrachtgevers omdat deze opdrachtgevers voor alles wat ze nodig hebben bij Asito terecht kunnen. Om dit te kunnen realiseren is er samenwerking nodig met andere partijen. Uiteraard moeten deze partijen dezelfde uitgangspunten hanteren als Asito. Door meer aan te kunnen bieden hoopt Asito de klant één stap voor te blijven om in te kunnen spelen op de behoefte. Door dit aan te bieden kan Asito zich onderscheiden van

concurrenten. De literatuur geeft ook aan dat onderzoekers hebben geconstateerd dat differentiatie van merken essentieel is. Daarom worden concurrenten voortdurend in de gaten gehouden door organisaties in dezelfde categorie. Asito hanteert hier een combinatie van technologische en marketing strategie omdat ze meer service willen aanbieden en omdat ze vernieuwend bezig zijn.

Daarnaast is Hartman ook begonnen met de ideeën om nieuwe producten aan te bieden. Hartman is een organisatie waar ze veel kunststof produceren. Ondanks dat de productie van kunststof tuinmeubelen afneemt, willen zij kunststof producten blijven maken. Mogelijkheden hiervoor zijn producten zoals afvalcontainers of stadionkuipjes. Hartman kiest er vervolgens voor dit niet te communiceren aan hun klanten. Ze kiezen ervoor om dit stil te houden zodat zij geen ander imago creëren of een andere positie. Door dit niet te communiceren kunnen ze hier ook geen naamsbekendheid voor opbouwen geeft de literatuur weer. Het huidige beeld dat mensen dan van Hartman hebben blijft bestaan.

In de literatuur komen ook vijf grondbeginselen naar voren: onderscheidend ondernemerschap, nadruk op kernthema's als betrouwbaarheid of waardering van een merk, consistentie in het handelen van ondernemingen en in de communicatie met stakeholders en identiteit. De literatuur geeft ook aan dat een goed imago alleen kan ontstaan uit een eerlijke voorstelling van zaken tegenover alle belanghebbenden. Hier is Hartman niet echt mee bezig.

Naast de enorme kunststof productie worden er steeds meer nieuwe producten rondom tuinmeubelen geïntroduceerd. Dit zijn producten als barbecues, buitenverlichting of verwarming. Het concept van Hartman wordt uitgebreid zodat mensen naast buiten wonen ook buiten kunnen koken. Alle nieuwe producten die Hartman op de markt wil brengen worden eerst onder een ander merk op de markt gebracht. Dit heeft ook te maken met het feit dat ze het imago van het merk en de positie willen handhaven zoals deze nu is. Toch is het kiezen voor eerlijkheid met open communicatie de beste manier om de identiteit weer te geven en het imago op te bouwen.

Voor Oad geldt dat de hele manier van vakanties zoeken en boeken in Nederland aan het veranderen is. Er wordt steeds meer gebruik gemaakt van internet. Hier spelen merknamen een hele cruciale rol in. Mensen hebben een laddertje in hun hoofd van reisbureaus. Reisorganisaties moeten ervoor zorgen dat het merk in de 'evoked set' van reisorganisaties bij de consument zit. Daar speelt een krachtig en sterk merk een belangrijke rol in. Het is een markt waarbij de klant steeds meer naar direct contact zoekt met reisbureaus. Door steeds meer in te spelen op persoonlijke behoeftes bouwt een merk relevantie op. De literatuur zegt dat relevantie wordt gecreëerd door de juiste combinatie te kiezen van product/dienst, prijs, distributie en promotie. Promotie zoals adverteren, reclame en andere vormen van communicatie kunnen ervoor zorgen dat de consument wordt bereikt en dat de consument kiest voor een bepaald merk. In de literatuur wordt ook vermeld dat bewustwording varieert van herkenning, herinnering tot 'top-of-mind awareness'. Om deze herkenning, herinnering of top-of-mind awareness te bereiken moet een merknaam uniek en afzonderlijk zijn met een eigen identiteit. Het is een dringende noodzaak om op lange termijn het onderscheidt tussen merken te handhaven en ze niet allemaal op elkaar te laten lijken. Dit geldt ook voor Oad reizen op internet.

Nadat Palthe een aantal keer failliet is geweest willen ze nu meerdere diensten gaan aanbieden. In vergelijking tot Asito is hier samenwerking voor nodig. Ze willen namelijk retail of schoonmaakartikelen aanbieden. De doelgroep van Palthe, namelijk de zakelijke man en vrouw, komen twee keer langs bij Palthe om het 'stoomgoed' op te halen en weer weg te brengen. Dit verhoogt de kans op impuls aankopen. Door meerdere diensten aan te bieden willen ze nu ook een nieuwe huisstijl invoeren. In de literatuur is besproken dat huisstijl een onderdeel is van identiteit en dat het op een impliciete manier aangeeft waar de onderneming voor staat. Het omvat de taal, communicatie en gedrag net als bij identiteit het geval is. Managers van organisaties gaan bij hun keuze voor een huisstijl voor een merk meestal uit van de stemming die ze willen oproepen en de unieke

identiteit die ze willen creëren. Maar het moet wel een huisstijl zijn die zich overigens weer differentieert van de concurrentie. Wanneer Palthe ervoor kiest om nieuwe producten te introduceren dan moet dit met dezelfde huisstijl naar buiten toe worden gecommuniceerd.

TKF is voor de toekomst al voorbereid op nieuwe technologische ontwikkelingen. Een onderdeel hiervan is om kabels te gaan ontwikkelen voor specifieke markten (bijvoorbeeld spoorwegen), ook wel 'specials' genoemd. Ook wordt er steeds meer gekeken of de installatie van de kabels sneller kan verlopen. Een nieuw product dat steeds meer voor komt in vooral nieuwe wijken of ondernemingen is 'viber to the home'. Dit houdt in dat middels één kabel verbinding gemaakt kan worden met tv, computer, telefoon etc. TKF heeft vooral te maken met innovatie op technologisch gebied. De literatuur geeft aan dat innovatie bepaalde associatie kan meegeven aan het merk. Ook innovatie wordt gebruikt door organisaties om zich te onderscheiden. Organisaties zijn continue bezig met ontwikkelingen vanuit de markt. TKF kiest ervoor om zich te vernieuwen op basis van de nieuwe kennis die ontstaat op technologisch gebied.

Verminderen van activiteiten

Stork is een organisatie die werkzaam is in verschillende markten. Het beeld dat mensen hebben van Stork is erg diffuus. Om ervoor te zorgen dat dit imago verdwijnt heeft Stork besloten zich uit enkele segmenten terug te gaan trekken. Welke segmenten dat zullen zijn is nog niet bekend. Uiteindelijk houdt Stork twee of drie activiteiten over, zodat hun doelgroepen de naam Stork direct kunnen koppelen aan de productgroepen. Doordat Stork over minder activiteiten beschikt is het gemakkelijker om te communiceren waardoor zij meer vrijheid krijgen om zich te positioneren. Uit de literatuur blijkt namelijk dat via communicatiemiddelen zoals advertenties en andere reclame-uitingen, de aankoopintenties van consumenten die een voorkeur hebben voor een product met een goed imago kan worden beïnvloedt. Adverteren versterkt het imago van het merk. Het spreekt vanzelf dat organisaties die intensief communiceren een grote naamsbekendheid opbouwen.

De stad Enschede daarentegen kiest ervoor om minder te communiceren naar de inwoners van Enschede. Ze willen nu gaan communiceren naar andere steden en naar de ondernemingen. Stad Enschede wil namelijk regionale en landelijke bekendheid bereiken. Door de campagne die zij tot nu toe gevoerd hebben, hebben ze veel naamsbekendheid gecreëerd. Bovendien heeft Stad Enschede met de slogan "jij kleurt de stad" een top-of-mind positie bij de meeste inwoners. Dat is ook de reden waarom ze verder willen communiceren.

Export

TKF is een internationale organisatie en heeft aangegeven in de toekomst meer aan export te willen gaan doen. De locatie van TKF bevindt zich dicht aan de grens met Duitsland. Er zijn nog veel landen zoals Frankrijk, Italië en Spanje waar de kabels nog langs de buitenmuren lopen. Daarnaast is er in deze landen momenteel veel vraag naar glasvezel. Hier wil TKF graag op inspelen door zich te richten op de vraag van de markt en niet meer zozeer op het product. Breder blijven kijken naar de markt en projectmatig werken. Dit is een mooie kans om te innoveren. Dit is de manier om in het buitenland klanten te werven en bekendheid te creëren. TKF moet dit aanpakken om een trendsettend karakter neer te kunnen zetten.

Marketing staat voor inspelen op de behoeften van de consument. Om te zorgen dat de consument TKF ontdekt is er communicatie nodig. TKF heeft in Nederland een goede positie. Deze positie willen ze ook in het buitenland creëren. Volgens de literatuur kunnen ze dit het beste aanpakken door onderscheidend te zijn ten opzichte van concurrenten. Organisaties gebruiken communicatie om dit onderscheid te verduidelijken en te versterken. Daarbij kiezen organisaties voor verschillende invalshoeken zoals bijvoorbeeld de prijs of de saillantie van een merk. Daarnaast zorgen aspecten als

kwaliteit, huisstijl en design ook voor een versterking van het onderscheidend voordeel van een merk. TKF zal zich het meest onderscheiden op technologisch gebied door te laten zien dat ze innoverend zijn met de glasvezelkabel.

Netwerkstad/samenwerken

De Stad Enschede zou graag willen samenwerken met andere gemeenten. Dit worden dan netwerksteden genoemd. Gemeenten zien hier pas voordeel in wanneer het een win-win situatie oplevert. Het voordeel van een netwerkstad vindt Stad Enschede dat het goedkoper en efficiënter is. Hier zijn niet alle medewerkers het mee eens. Sommige medewerkers zeggen dat het niet verstandig is om van Enschede een netwerkstad te maken. Momenteel is er namelijk teveel concurrentie tussen de steden onderling. Bovendien vinden zij dat Stad Enschede zijn exclusiviteit moet behouden. Wanneer alle steden samen zouden werken is er geen onderscheidend vermogen meer. Er is duidelijk aangegeven in de literatuur wanneer het gaat om merken dat ze zich moeten differentiëren, het merk moet relevant zijn, gewaardeerd worden en de consument moet het merk kennen. Als Stad Enschede ervoor kiest om als netwerkstad te fungeren dan zal Stad Enschede op zichzelf weinig groeipotentieel kennen.

Overnames

Vredestein is overgenomen door het Russische bedrijf Amtel. De reden is niet dat het slecht gaat met Vredestein maar de reden is juist dat ze er nu veel geld voor kunnen krijgen. Amtel heeft gekozen voor Vredestein omdat zij over zo'n goede marketingstrategie beschikken als het gaat om design en veiligheid. De overname op zich zal niet veel publiciteit met zich meenemen omdat er weinig veranderd binnen Vredestein. Echter kan de overname een negatief aspect met zich meebrengen wanneer klanten het Russische bedrijf negatief associëren. Door middel van een persbericht wordt er gecommuniceerd. Daarnaast blijft Vredestein gewoon Vredestein. Door middel van beurzen op verschillende markten werkt Vredestein aan hun imago. De literatuur beschrijft ook dat business-to-business organisaties minder intensief gebruik maken van communicatiemiddelen. Vaak wordt relatiemanagement als belangrijk instrument beschouwt. Op deze manier wordt er een beeld gevormd van de behoeften van hun klanten. Een sterk imago geeft zowel consumentgerichte als business-to-business organisaties een moeilijk te imiteren onderscheidend vermogen. In feite creëert een goed imago waarde en concurrentievoordeel. Dit is wat Vredestein wil blijven handhaven.

Voortzetten huidige werkwijze

Omdat alle organisaties het feit noemden om op dezelfde manier hun werkwijze voort te zetten en dat Bolletje en Grolsch dit feit expliciet hebben genoemd, heb ik besloten deze als incident in de tabel mee te nemen. Dit betekent namelijk dat een organisatie zoals Bolletje door gaat met het overnemen van andere organisaties en dat Grolsch kiest om door te gaan met reclamecampagnes en het introduceren van meerdere producten. Zo kunnen zij hun positie in sommige markten nog meer versterken. Volgens de literatuur wordt het merk Bolletje als prototype merk gezien omdat Bolletje een merk is dat al heel lang bestaat. Deze merken worden gezien als de 'enige echte'. Deze merken zijn vaak marktleiders en lopen vaak voor op de technologische ontwikkelingen in de categorie. Toch wil Bolletje zich onderscheiden door overnames te doen waardoor het hun meerdere producten oplevert en waardoor zij afwijken van het prototype.

Ook Grolsch kan gezien worden als prototype in Twente. Maar ook zij hanteren de differentiatiestrategie. Grolsch blijft zich de komende jaren richten op reclamecampagnes hoewel de invulling hiervan wordt aangepast. De reclames van Grolsch zullen minder lifestyle bevatten maar meer bier. In de nieuwe campagne gaat het meer om topkwaliteit, traditie, authenticiteit, vakmanschap en genieten in sociale context. De reclames waren tot op heden erg individualistisch terwijl het meeste bier wordt gedronken in sociale context. Door met iets nieuws te komen en zich te onderscheiden kunnen ze hun huidige positie handhaven. Ze kunnen niet blijven teren op oude roem dus moeten ze hun marketingstrategie aanpassen.

4.5.2 Conclusies ontwikkelingen

Het blijkt uit de resultaten dat organisaties niet kiezen voor enorme veranderingen in de toekomst. Wel moet er worden ingespeeld op de constante verandering van de behoeften van de consument. Deze veranderingen vinden vooral plaats door te innoveren op technologisch gebied en door veranderingen die in de organisatie plaats vinden zoals overnames, samenwerken of te kiezen voor export. Organisaties zijn genooddaakt om mee te gaan met de nieuwe ontwikkelingen in de markt wanneer ze willen groeien in marktaandeel en wanneer zij de concurrentie voor willen blijven. Uit de resultaten komt ook duidelijk naar voren dat organisaties de concurrentie voor kunnen blijven door zich te onderscheiden. Organisaties realiseren zich dat zij risico's moeten nemen en moeten investeren om de doelen die ze voor hen zelf gesteld hebben te behalen. Toch blijkt ook uit de literatuur dat doelen kunnen worden bereikt wanneer de organisatie een duidelijke visie en missie voor ogen heeft. Wanneer dit duidelijk is voor de gehele organisatie dan kan dit worden uitgedragen. Op deze manier wordt er een imago bereikt die overeen komt met de identiteit van de organisatie. Het hanteren van een strategie maakt duidelijk welke visie de organisatie heeft, zowel voor de medewerkers als voor de maatschappij.

Door gebruik te maken van publiciteit en reclame kan een merk een bepaalde vorm krijgen bij de consument. Elke organisatie beslist op hun eigen manier hoe zij dit willen doen. Door middel van communicatiemiddelen kunnen producten of diensten op verschillende manieren worden gecommuniceerd naar consumenten toe. Door reclame te gebruiken kan bijvoorbeeld de kwaliteit van een product of dienst worden benadrukt. Door veel te adverteren kan de huisstijl, design of de merknaam worden benadrukt. Voor business-to-business organisaties geldt vooral dat beurzen en relatiemanagement van evident belang zijn om hun merk vorm te geven. In de literatuur is ook vermeld dat mensen hierdoor betekenissen toekennen aan een merk. Deze betekenissen kunnen namelijk van verschillende aard en intensiteit zijn. De betekenis van een merk kan voortvloeien uit iedere waarneming van of ervaring met het merk. Ieder 'contact' zoals met merknaam, kwaliteit of design kan resulteren in associatievorming met het merk in het geheugen. Mensen kennen een betekenis toe aan het fysieke product of er wordt met behulp van marketingcommunicatie een abstracte of symbolische betekenis aan het merk gekoppeld. Op deze manier wordt een merk relevant gemaakt voor de consument en wordt het merk gewaardeerd. Dit is waar veel organisaties zich op blijven richten in de toekomst. In spelen op de persoonlijke behoeften van de consument.

Tevens heb ik deze ontwikkelingen in categorieën ingedeeld (zie tabel 4.4). In de toekomst blijven de organisaties zich bezig houden met (technologische) vernieuwingen en veranderingen op organisatorisch gebied.

Organisatie	- Verminderen van activiteiten - Overname - Voortzetten huidige werkwijze - Netwerkstad/samenwerken
(Technologische) Vernieuwing	- Export - Reclamecampagne - Meer diensten/producten aanbieden

Tabel: 4.4 'categorieën van ontwikkelingen'

Enkele ontwikkelingen zijn niet expliciet genoemd in het literatuuronderzoek. Deze ontwikkelingen geven een aanvulling op de literatuur en worden daarom wel gebruikt in de quickscan.

4.6 Resultaten interview 'Vragen over het merk'

Aan het einde van het interview zijn er nog zes vragen gesteld die gingen over het merk. De eerste vier vragen hadden vooral betrekking op marketingbeleid. Marketing staat in een nauwe relatie met merkontwikkeling omdat merken onder andere een goed imago en naamsbekendheid willen bereiken. Door in te spelen op de behoeften van de consument kan dit worden gerealiseerd. De vragen vijf en zes gaan over merkontwikkeling. Alle vragen leverde veel homogene antwoorden op. In deze paragraaf zijn de resultaten per vraag beschreven. Een uitgebreide beschrijving hiervan is terug te vinden in bijlage 2 t/m 11.

Vraag 1. Hoe onderscheidt het merk zich van de concurrentie														
Organisatie	Antwoord													
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	14
Asito		x		x	x	x								
Bolletje	x	x	x	x	x									
Hartman		x			x		x							
Grolsch		x			x								x	
Oad Reizen		x		x	x			x						
Palthe		x			x				x					
Stork		x		x	x	x					x	x	x	
TKF		x		x	x	x			x					
Stad Enschede		x								x				
Vredestein		x			x									x

Tabel: 4.5 'onderscheidend vermogen'

- 1) Warm hart
- 2) Innovatief
- 3) Verrassend
- 4) Betrouwbaar
- 5) Kwaliteit
- 6) Hoog kennisniveau
- 7) Consistent
- 8) Prijs kwaliteitsverhouding
- 9) Service
- 10) Aanbieden voorzieningen
- 11) Degelijkheid
- 12) Resultaatgericht
- 13) Vakmanschap
- 14) Design

1) Hoe onderscheidt het merk zich van de concurrentie?

In de tabel staat aangegeven welke aspecten organisaties hebben genoemd om zich te onderscheiden van de concurrentie.

Het merendeel van de organisaties zegt dat ze zich onderscheiden door kwaliteit te leveren en innovatief te zijn. Uit de literatuur kwam al eerder naar voren dat bij kwaliteit een combinatie gemaakt wordt van functionele en symbolische betekenissen. Vaak worden deze symbolische en functionele kenmerken tot uiting gebracht als voordelen zodat de consument wordt aangesproken. Bijvoorbeeld Bolletje dat gebruik maakt van 'warm hart' of Grolsch van 'vakmanschap'. Naast deze kenmerken blijft het van belang om ook de kwalificaties van de producten en diensten te noemen zoals bij Asito dat ze betrouwbaar zijn en over een hoog kennisniveau beschikken. Door de kwaliteit van het

product/dienst aan te geven kan het merk een bepaalde betekenis krijgen bij de consument.

Alle organisaties in dit onderzoek geven aan innovatief te zijn. De literatuur geeft ook aan dat innovatie wordt gebruikt door organisaties om zich te onderscheiden. Het vernieuwen van het merk kan op verschillende manieren zoals, door service, kennis, design, verpakking etc. De organisaties Asito, Stork, TKF, Palthe, Stad Enschede en Vredestein hebben aangegeven zich te onderscheiden op één van deze kenmerken, zoals te zien is in de onderstaande tabel.

Vraag 1a. Welke rol speelt design hierbij?				
Organisatie	Antwoord			
	1	2	3	4
Asito	x			
Bolletje		x		
Hartman		x		
Grolsch		x		
Oad Reizen	x			
Palthe	x			
Stork			x	
TKF				x
Stad Enschede	x			
Vredestein		x		

Tabel: 4.6 'design'

- 1 = Design op gebied van huisstijl
- 2 = Design in product
- 3 = Design afhankelijk van segment
- 4 = Weinig design

Welke rol speelt design hierbij?

Vredestein heeft in de eerste tabel aangegeven zich te onderscheiden op basis van design. In de literatuur is naar voren gekomen dat design steeds meer het middel is om als organisatie anders te zijn dan andere organisaties. Door design kunnen producten en diensten onderscheiden worden, ze kunnen een unieke verkooppropositie creëren en belangstelling opwekken. Of het nou gaat om technische prestatie, stijl, betrouwbaarheid, veiligheid of gebruiksgemak, design kan kwaliteiten zichtbaar maken. Toch blijkt uit deze resultaten dat organisaties eerst herinnerd moesten worden aan het feit of zij design belangrijk vonden. In de tabel hierboven is design weergegeven in vier categorieën. Organisaties zoals Asito, Oad, Palthe en Stad Enschede geven aan dat design een rol speelt in hun huisstijl. Dit is met name te verklaren door het feit dat het hier om dienstverlenende organisaties gaat. Zij hebben geen tastbare producten waar aan de hand van het design is af te zien wat het merk is. De organisaties Bolletje, Grolsch, Hartman en Vredestein voorzien hun producten van design. Bij Bolletje en Grolsch zit het design vooral in de verpakking van de producten. Bij Vredestein en Hartman zit het design in het product zelf.

Vraag 2. Hoe omschrijft u de doelgroep van het merk?		
Organisatie	Antwoord	
	1	2
Asito	x	x
Bolletje		x
Hartman		x
Grolsch		x
Oad Reizen		x
Palthe		x
Stork	x	
TKF	x	
Stad Enschede	x	x
Vredestein	x	x

Tabel: 4.7 'Doelgroep'

1 = Inkopers Bedrijven/ business organisaties/financiële doelgroep

2 = Consument/afnemers/eigen personeel

2) Hoe omschrijft u de doelgroep van het merk?

De organisaties die geïnterviewd zijn, zijn allemaal organisaties met andere diensten of producten. Elke organisatie heeft een eigen doelgroep naar de mate waarin de organisatie een afhankelijkheidsrelatie heeft met de groepen. In de literatuur is echter niets beschreven als het gaat om de doelgroep. Toch is het een belangrijk aspect om te gebruiken in dit onderzoek en voor de quickscan omdat merken pas succesvol kunnen worden wanneer er sprake is van een doelgroep. Om het makkelijker te maken zijn de doelgroepen in vier categorieën ingedeeld.

Organisaties als Asito, Stork, TKF, Stad Enschede en Vredestein richten zich voornamelijk op de organisaties in business-to-business markten. Deze organisaties zijn namelijk noodzakelijk voor hen om te kunnen functioneren. De doelgroep van Stork is heel divers. Dit komt omdat zij over zoveel activiteiten beschikken. Stork heeft als doelgroepen de financiële markt, investor relations, banken, kapitaalmarkt, aandeelhouders, beleggers, analisten, experts, maar ook corporate inkoopgroepen, leveranciers, arbeidsmarkten, publieksgroepen en de overheid. Daarnaast richten Vredestein, Hartman en Stad Enschede zich ook op de consumenten. Bij de meeste organisaties die zich richten op de consument spelen afnemers een belangrijk rol maar ook het eigen personeel die de dienst moeten leveren. Zij moeten op een juiste wijze gestimuleerd worden om het merk en de organisatie op een juiste manier uit te dragen.

Geen enkele organisatie heeft concurrenten in dezelfde branche als doelgroep genoemd. Een organisatie hoeft niet zozeer afhankelijk te zijn van één doelgroep. Een organisatie kan best afhankelijk zijn van meerdere doelgroepen. En wat verwachten organisaties eigenlijk van doelgroepen in de toekomst? Houden ze dezelfde doelgroep of gaan ze er meer benaderen?

Vraag 3. Hoe heeft het merk de laatste jaren ingespeeld op de doelgroep?							
Organisatie	Antwoord						
	1	2	3	4	5	6	7
Asito	x						
Bolletje		x	x				
Hartman		x		x	x	x	
Grolsch		x					
Oad Reizen		x		x			
Palthe	x						
Stork					x	x	
TKF					x		x
Stad Enschede		x					
Vredestein				x	x	x	

Tabel: 4.7 'inspelen op de doelgroep'

- 1 = Meerdere diensten aanbieden
- 2 = Reclamecampagnes
- 3 = Sampling
- 4 = Adverteren/Brochures
- 5 = Beurzen
- 6 = Vakbladen
- 7 = Interactieve website

3) Hoe heeft het merk de laatste jaren ingespeeld op de doelgroep?

De manier waarop ingespeeld wordt op de doelgroep gebeurt aan de hand van communicatiemiddelen. In het literatuuronderzoek is besproken dat er communicatiemiddelen nodig zijn om de consument te bereiken. In de bovenstaande tabel zijn de middelen genoemd die gebruikt worden door de verschillende organisaties. Bolletje, Hartman, Grolsch, Oad en Stad Enschede hebben ingespeeld op de doelgroep door gebruik te maken van reclamecampagnes. Op deze manier is een nieuw merk in staat zijn positieve publiciteit in de media tweeweg te brengen, anders maakt het minder kans op de markt. Bovendien is dit een middel dat een groot bereik hanteert. Organisaties als Stork, TKF en Vredestein richten zich op business-to-business organisaties. Zij spelen in op hun doelgroep door middel van beurzen en goed relatiemanagement. Uit de literatuur blijkt ook dat beurzen een goed medium zijn om andere organisaties te kunnen bereiken en om klanten binnen te halen. Organisaties kiezen ervoor om niet één communicatiemiddel te gebruiken. Uit de literatuur blijkt namelijk dat één communicatiemiddel geen merk meer van de grond kan krijgen. Daarom maken organisaties naast campagnes ook gebruik van sampling, vakbladen, brochures etc.

Vraag 4. Is er een communicatiebeleid met betrekking tot het merk en hoe uit zich dit in reclame en promotie?									
Organisatie	Antwoord								
	1	2	3	4	5	6	7	8	9
Asito	x	x							

Tabel: 4.8 'communicatiebeleid'

- 1 = Adverteren
- 2 = Sponsoring
- 3 = Reclamecampagne
- 4 = Sampling
- 5 = Sponsoring
- 6 = Adverteren/brochures
- 7 = Vakbladen
- 8 = Beursen
- 9 = Interactieve website

Vraag 4. Is dit beleid de laatste jaren veranderd?		
Organisatie	Antwoord	
	1	2
Asito	x	
Bolletje		x
Hartman		x
Grolsch		x
Oad Reizen	x	
Palthe	x	
Stork		x
TKF	x	
Stad Enschede	x	
Vredestein		x

Tabel 4.9 'Veranderd beleid'

- 1 = Veranderd
- 2 = Niet verander

4) Is er een communicatiebeleid met betrekking tot het merk en hoe uit zich dit in reclame en promotie? Is dit beleid de laatste jaren veranderd?

Elke organisatie die ik heb geïnterviewd beschikt over een communicatieafdeling. Daarnaast zijn er enkele organisaties die naast hun eigen communicatieafdeling gebruik maken van reclame of marketingcommunicatiebureaus. Bolletje, TKF en Stad Enschede zijn hier voorbeelden van. Stork bijvoorbeeld heeft een bureau die voor hen redactionele marketing doet.

Het is voor dit onderzoek belangrijk om te zien of er veranderingen in de communicatie hebben plaats gevonden. Hebben organisaties bijvoorbeeld meer aan communicatie moeten doen om hun merk bekendheid te geven?

Bij Asito, Oad, Palthe, TKF en Stad Enschede is het communicatiebeleid de laatste jaren veranderd. Asito is de laatste jaren gestart met steeds meer adverteren. Bovendien hebben zij besloten aan sponsoring te doen. Oad daarentegen is steeds minder gaan sponsoren. Zij gaan zich meer richten op communicatie via de website.

Bij Palthe zal de communicatie alleen nog maar versterken. Zij gaan namelijk hun hele huisstijl en uitstraling aanpassen. Ook Stad Enschede is net begonnen met actief communiceren door middel van een campagne het imago te verbeteren.

TKF heeft de aanpak veranderd door meer te communiceren naar de markt toe en minder productgericht. De laatste tijd neigt TKF naar het verstevigen van de website en het promoten bij beurzen.

Uit de resultaten blijkt dat er op communicatiegebied nogal het één en ander is veranderd. Door in te blijven spelen op de behoeften van de klant zullen ook de manieren van communiceren veranderen.

Vraag 5. In hoeverre wordt onderzoek verricht naar de positie van het merk? En hoe vaak?						
Organisatie	Antwoord					
	1	2	3	4	5	6
Asito	x	x				
Bolletje			x	x		
Hartman					x	
Grolsch				x		
Oad Reizen	x	x				
Palthe			x			
Stork						x
TKF					x	
Stad Enschede		x	x			
Vredestein						x

Tabel: 4.10 'Onderzoek'

- 1 = Onderzoeksbureau eens in de twee jaar
- 2 = Frequent eigen onderzoek
- 3 = Halfjaarlijks eigen onderzoek
- 4 = Frequent onderzoeksbureau
- 5 = Eigen onderzoek eens in de twee jaar
- 6 = Jaarlijks eigen onderzoek

5) In hoeverre wordt er onderzoek verricht naar de positie van het merk? Hoe vaak wordt er onderzoek verricht?

Deze vraag is gesteld aan de organisaties om erachter te komen of ze weten wat hun positie is in de markt. Elke organisatie doet aan onderzoek als het gaat om de positie van het merk. Daarbij besteden sommige organisaties zelfs onderzoeken uit aan externe bureaus. Aan de hand van deze onderzoeken kunnen de organisaties zien waar aan gewerkt moet worden. Hoe vaak organisaties onderzoek doen is afgebeeld in de tabel. Om de positie te bepalen van een merk bepalen de organisaties zelf waar zij onderzoek naar doen. Asito doet met name belevingsonderzoeken en kwaliteitsmetingen. Ook besteedt Asito onderzoek uit aan onderzoeksbureaus. Deze onderzoeksbureaus voeren onderzoeken uit op het gebied van kwaliteit, service en opleiding.

Bolletje heeft aangegeven onderzoek te doen naar het merkimago, de inhoud van het merk, naar identiteit en naamsbekendheid. Bolletje doet daarnaast veel ad-hoc onderzoeken omdat zij regelmatig een nieuw product introduceren. De uitkomst van deze onderzoeken bepalen of een product op de markt komt of niet. Doordat Bolletje onderzoek verricht naar imago, identiteit en naamsbekendheid kunnen zij achterhalen of er signalen zijn waar aan gewerkt moet worden.

Stad Enschede doet onderzoek op het gebied van area marketing. Doordat ze begonnen zijn met een campagne waren ze erg benieuwd naar de effecten van de campagne. Hiervoor schakelt Stad Enschede een extern bureau in die twee keer per jaar de resultaten van het imago van de stad meet. Stad Enschede wordt namelijk gezien als merk. Wat geldt voor een merk van een product geldt ook voor het merk Stad Enschede. Om een imago neer te zetten is het van belang om op bepaalde aspecten te letten. Het imago wordt beïnvloedt via communicatiemiddelen zoals, advertenties en andere reclame-uitingen. Dit beïnvloedt vervolgens de aankoopintenties van consumenten die een voorkeur hebben voor een product met een goed imago. De campagne beïnvloedt ook de intentie van consumenten om naar een bepaalde stad te gaan. Uit de literatuur komt naar voren dat wanneer er veel gecommuniceerd wordt er een grote naamsbekendheid ontstaat. Een stad die dus veel in de publiciteit is krijgt naamsbekendheid waardoor mensen vooraf een beeld van de stad krijgen voordat ze echt in aanraking komen met de stad.

Stork doet echter maar weinig aan onderzoek wat hun positie betreft. Doordat zij over zoveel diversiteit beschikken is het niet handig om specifiek onderzoek te doen. Stork weet dat mensen niet echt een beeld hebben bij de naam Stork. Sinds dat Stork zijn aandeel levert in de aerospace heeft dit het beeld van Stork verduidelijkt. Voor de toekomst geven ze ook aan een duidelijke positie van Stork neer te willen zetten. Vanuit de literatuur kan gezegd worden dat Stork duidelijk moet hebben wat hun doel is, voor wie zijn hun producten, wanneer worden de producten geconsumeerd en wat doet de concurrentie. Daarnaast is het belangrijk dat ze een bepaalde strategie hanteren om de juiste positie die ze eigenlijk willen hebben te bereiken. Ze moeten vrijheid creëren om hun merk te branden. Door de naam Stork te promoten kunnen de rest van de activiteiten hierop meeliften.

TKF daarentegen weet heel goed wat hun doel is, voor wie het product is, wanneer het geconsumeerd wordt en wat de concurrentie doet. TKF is zoals de literatuur noemt een prototype merk. Het is een merk dat al heel lang bestaat (75 jaar). Dit merk wordt ook gezien als de 'enige echte'. Het is een merk dat steeds voorop loopt als het gaat om technologische ontwikkelingen en bovendien zijn ze marktleider. Zoals al eerder is vermeld in dit onderzoek en in de literatuur zijn relaties bij business-to-business organisaties erg van belang. Organisaties gebruiken merken, waarvan de eigenschappen het beste aansluiten bij hun organisatie behoeften en waarden. Daarnaast is het zo dat veel keuzes tot stand komen op basis van 'saillantie'. Merken worden saillant doordat ze zich op een of andere manier onderscheiden van hun omgeving. Het gaat er dus om, om

binnen de categorie zo sterk mogelijk aanwezig te zijn, door zich op de voorgrond te plaatsen. Zichtbaarheid en opvallendheid vormen dan de belangrijkste strategie-elementen. TKF informeert continu bij zijn relaties naar kwaliteit om op deze manier signalen te krijgen waar zij zouden kunnen verbeteren.

Vraag 6. Het merk heeft een imago en de organisatie heeft een imago. Hoe kijkt u aan tegen de relatie tussen het organisatie-imago (corporate reputatie) en het merkimago?

Organisatie	Antwoord			
	1	2	3	4
Asito	x	x		
Bolletje	x	x		
Hartman	x			x
Grolsch	x	x		
Oad Reizen	x	x		
Palthe	x	x		
Stork	x	x		
TKF	x	x		
Stad Enschede			x	
Vredestein	x	x		

Tabel: 4.11 'merkimago-organisatieimago'

- 1 = Merk is de organisatie
- 2 = Belangrijk
- 3 = Niet belangrijk
- 4 = Regionaal Belangrijk

6) *Het merk heeft een imago en de organisatie heeft een imago. Hoe kijkt u aan tegen de relatie tussen het organisatie-imago (corporate reputatie) en het merkimago?*

Deze vraag is gebruikt in het onderzoek om bij deze bedrijven te achterhalen wanneer er gesproken wordt over het imago van het merk of van de organisatie. Alle organisaties die geïnterviewd zijn konden hier vrij éénduidig over zijn. In de literatuur zijn er namelijk drie identiteitsstructuren behandeld. In dit onderzoek zijn organisaties geïnterviewd waarvan er negen de monolithische identiteit hanteren. Deze organisaties gaan consistent om met hun communicatiemiddelen en maken gebruik van een eenduidige stijl. Door deze identiteitsstructuur te hanteren kunnen unieke kenmerken van een organisatie worden bloot gegeven in het merk. Eén van deze unieke eigenschappen van een organisatie is de visie die een organisatie heeft. Elke organisatie kent een organisatiestructuur van directeur tot werkvloer. Zo'n visie heeft dan ook als standpunt dat de gehele organisatie deze visie uitstraalt. Om tot één duidelijke visie te komen is er binnen die organisatiestructuur communicatie, gedrag en symboliek nodig om ervoor te zorgen dat alle neuzen dezelfde richting op wijzen. Dat maakt het merk herkenbaar voor de consument waardoor het merk- en organisatie-imago hetzelfde zijn.

Stad Enschede heeft echter zijn bedenkingen als het gaat om de relatie tussen het merkimago en het organisatie-imago. Zij geven aan dat de relatie tussen het merk Stad Enschede en de organisatie Stad Enschede zo zwak mogelijk moet blijven. Het merk

wordt namelijk gelanceerd vanuit de gemeente Enschede. Gemeentes hebben over het algemeen een negatieve uitstraling bij de burgers. Daarom kiezen zij voor ervoor dat er geen relaties ontstaat tussen het merk- en organisatie-imago. Toch is het een goede zet van de gemeente want als er een positief merkimago ontstaat is de kans groot dat de organisatie hiervan mee profiteert.

Vraag 6. b) Wat doet de organisatie eraan om het merkimago te sturen richting merkidentiteit?								
Organisatie	Antwoord							
	1	2	3	4	5	6	7	8
Asito	x							
Bolletje		x						
Hartman		x		x	x	x		
Grolsch		x	x					
Oad Reizen		x					x	
Palthe							x	
Stork							x	
TKF	x							
Stad Enschede							x	x
Vredestein	x							

Tabel: 4.12 'merkimago sturen richting merkidentiteit'

- 1 = Mond-tot-mond reclame
- 2 = Commercial
- 3 = Allerlei marketingcommunicatie
- 4 = Aanpassen logo
- 5 = Brochures/Advertenties
- 6 = Beurzen
- 7 = Consistente huisstijl
- 8 = Campagne

Wat doet de organisatie eraan om het merkimago te sturen richting merkidentiteit?

In de literatuur en eerder in het onderzoek is al een paar keer vermeld dat de identiteit van een merk tot uiting kan komen in het imago. Dit is dan ook wat veel organisaties proberen te bereiken. Om dit te realiseren zijn gedrag, symboliek, communicatie en medewerkers nodig.

Bolletje maakt vooral gebruik van communicatie op het gebied van commercials. Door de commercials te laten zien hebben zij gezorgd dat het merk bekendheid kreeg en daardoor een bepaald imago.

Palthe heeft na drie faillissementen besloten de identiteit aan te pakken door te starten met een nieuwe huisstijl. Door deze vorm van symboliek proberen zij een nieuw imago neer te zetten. Palthe zorgt ervoor dat dit consistent gebeurt en gaat ook alle panden vernieuwen. Ook de franchisers die met de naam Palthe werken moeten dezelfde boodschap uitstralen.

Voor Stad Enschede geldt dat de kloof tussen identiteit en imago altijd groot is geweest. De gemeente beschikt over een te meervoudig profiel. Zij zijn niet begonnen met de identiteit van het merk. Door een bepaald imago neer te zetten met behulp van communicatie zoals de campagne 'jij kleurt de stad' hebben zij een identiteit gecreëerd voor Stad Enschede. Grolsch heeft ook zijn marketingstrategie bepaald aan de hand van de succesvolle campagnes.

Ook Stork is een organisatie met een meervoudig profiel. Het is moeilijk om je imago te sturen richting de identiteit wanneer de diversiteit van een merk groot is. Stad Enschede en Stork hanteren de endorsed identity. In de literatuur blijkt ook dat deze organisaties hun identiteit minder promoten en beschermen.

Vraag 6. c) Welke activiteiten heeft de organisatie verricht om naamsbekendheid te creëren?											
Organisatie	Antwoord										
	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
Asito	x	x	x	x							
Bolletje	x										x
Hartman	x										x
Grolsch	x										x
Oad Reizen	x	x	x	x	x						
Palthe						x					
Stork								x	x		
TKF								x	x		
Stad Enschede							x				
Vredestein	x			x						x	

Tabel: 4.13 'Naamsbekendheid'

- 1 = Tv-commercials
- 2 = Radio
- 3 = Sponsor
- 4 = Bladen
- 5 = Adverteren
- 6 = Monopolie
- 7 = Campagne
- 8 = Beurzen
- 9 = Relaties
- 10 = Free publicity
- 11 = Combinatie van het bovengenoemde

c) Welke activiteiten heeft de organisatie verricht om naamsbekendheid te creëren?

Om naamsbekendheid te creëren zijn er communicatiemiddelen nodig. Omdat de organisaties in dit onderzoek succesvolle ondernemingen zijn, is het interessant om te weten of zij ook op dezelfde manieren aan hun naamsbekendheid zijn gekomen. Zijn er communicatiemiddelen die zo'n impact hebben dat er een bepaald beeld ontstaat bij consumenten zodat ze vervolgens met het merk in aanraking komen?

De organisaties Bolletje, Grolsch, Asito, Hartman, Oad, Palthe en Vredestein hebben door de jaren heen gebruik gemaakt van tv-commercials. In de literatuur is beschreven dat dit een groot bereik heeft. Bovendien zijn het organisaties die al heel lang bestaan waardoor zij als eerste in de categorie ontstonden en een monopoliepositie hadden. Dit heeft hun

de kans gegeven als prototype en marktleider te fungeren. Deze organisaties maken dus al jaren gebruik van commercials. Vroeger was het zelfs zo dat het aanbod van tv-zenders veel minder was, waardoor het merk meer kans had om bekeken te worden.

Hoe zit dit dan met Stad Enschede. Dit merk is pas ontstaan in 2004. Zij hebben gebruik gemaakt van een groot opgezette campagne. Bij de middelenkeuze hebben zij bewust gekozen voor zichtbare originele middelen. Normaal gesproken kiest een organisatie voor advertenties, folders of websites. Stad Enschede heeft het groots aangepakt en gebruik gemaakt van opvallende en zichtbare trampoline doeken. Dit noemen ze in de literatuur ook wel "The medium is the message". Het effect dat uitgaat van media is niet zozeer te danken aan de inhoud (the message) maar aan kenmerken van het medium zelf. Die kenmerken zijn de boodschap. Media hebben een aantal objectieve kenmerken die invloed uitoefenen op de mens en de maatschappij die deze media gebruiken. Door deze doeken heeft Stad Enschede Attention en Likeability bij de consument kunnen bereiken.

Tevens hebben alle organisaties aangegeven dat de combinatie van de communicatiemiddelen vooral zorgt voor naamsbekendheid. De organisaties zoals TKF en Stork creëren vooral naamsbekendheid door op beurzen te staan en goed relatiemanagement te gebruiken.

4.7 Conclusies vragen over het merk

Uit de resultaten van deze vragen is gebleken dat de organisaties zich willen onderscheiden van hun concurrenten. Uit het literatuuronderzoek blijkt dat het differentiëren van een merk essentieel is. Het is voor een organisatie van belang om te kunnen melden wat de status van het merk is en wat het merk tot nu toe bereikt heeft. Tevens kan het toekomst potentieel van een merk worden voorspeld doordat het merk zich differentieert van zijn concurrenten.

De manier waarop een merk zich vervolgens onderscheid is per organisatie eigenlijk hetzelfde blijkt uit het interview. Kwaliteit en innovatie zijn het meest genoemd waardoor er afgevraagd kan worden of ze zich eigenlijk wel onderscheiden? Omdat in de literatuur is vermeld dat design een steeds belangrijke rol gaat spelen binnen organisaties, was de verwachting eigenlijk dat organisaties meer design gingen opnoemen. Echter maken alle organisaties, behalve TKF, gebruik van design. Design speelt dus zeker wel een rol binnen organisaties. Enkele organisaties maken gebruik van design door middel van het product, door middel van de verpakking of in de communicatie van het merk.

Design wordt voornamelijk gebruikt om zich te onderscheiden maar ook om de doelgroep te bereiken. Met communicatiemiddelen maken organisaties het design zichtbaar en opvallend voor de doelgroep. Op consumenten gerichte organisaties maken vooral gebruik van commercials, campagnes en websites, terwijl business-to-business organisaties zich daarnaast vooral ook bezig houden met beurzen en relatiemanagement. Om dit als organisatie te kunnen realiseren hebben de meeste organisaties een eigen communicatieafdeling of schakelen externe bureaus in. Veel organisaties hanteren al jaren dezelfde communicatiemiddelen. Er wordt echter wel aangegeven dat er steeds meer een combinatie plaats vindt van communicatiemiddelen om toch aan de wensen van de consument te kunnen blijven voldoen. Door onderzoek te doen door de eigen organisatie of externe bureaus kunnen de effecten gemeten worden en wordt de positie bepaald van het merk. Op deze manier is het mogelijk om signalen te krijgen waar een organisatie aan moet werken. Door met het merk te communiceren en een imago te creëren dan krijgt de organisatie automatisch hetzelfde imago. Het betreft wel organisaties die een monolithische identiteit hanteren waardoor zij dus hun merk meer naamsbekendheid kunnen geven omdat zij geen meerdere merken hoeven te ondersteunen.

Uit deze resultaten blijkt net als uit de literatuur dat bepaalde aspecten belangrijk zijn voor een organisatie. Vooral aspecten als innovatie en ontwikkelingen in de organisatie. Dit zegt echter niet dat al deze aspecten een vast stramien betekenen om een sterk merk te ontwikkelen. Er zijn altijd omgevingsfactoren waarbij de organisaties de juiste keuzes moeten maken om te overleven.

Met deze vragen is eigenlijk een beeld verkregen van het marketingbeleid en de manier waarop organisaties daarmee omgaan. Maar zoals al eerder is genoemd kunnen het marketingaspect en merkontwikkeling niet los van elkaar worden gezien.

Op basis van deze resultaten en de gegevens die gevonden zijn in het literatuuronderzoek is de quickscan ontwikkeld. Hoofdstuk 5 laat de uiteindelijke quickscan zien die nodig is om organisaties een leidraad te geven als het gaat om merkontwikkeling. De quickscan wordt gebruikt om organisaties door te lichten om alle relevante aspecten voor merkontwikkeling op een rijtje te zetten.

Voor de duidelijkheid herhaal ik in hoofdstuk 5 de conclusies die ik heb getrokken uit het literatuuronderzoek en de diepte-interviews.

5. Conclusie en Discussie

In dit hoofdstuk herhaal ik de conclusies die ik heb getrokken uit het literatuuronderzoek en de diepte-interviews. Daarnaast geef ik hierbij mijn eigen bevindingen. Deze conclusies leiden tot de uiteindelijke quickscan.

5.1 Conclusies interviews

De resultaten van het literatuuronderzoek hebben antwoord gegeven op de volgende onderzoeksvragen: "Welke aspecten zijn van invloed op de ontwikkeling van een merk?"; "Op welke manier gaan bedrijven om met de aspecten die bepalend zijn voor het merk?" en "Op welke manier kan merkontwikkeling worden gemonitord?". Op de laatste onderzoeksvraag "hoe hebben organisaties, geworteld in Twente zich de laatste jaren ontwikkeld?" is vanuit de resultaten van de diepte-interviews een antwoord geformuleerd.

De organisaties hebben zich voornamelijk door de jaren heen ontwikkeld doordat zich bepaalde gebeurtenissen en ontwikkelingen hebben voorgedaan. De organisaties houden rekening met twee belangrijke aspecten zoals, innovatie en ontwikkelingen in de organisatie. Het gaat daarbij om grote organisaties die risico's durven nemen om te investeren. Organisaties willen de concurrenten graag voor zijn door zich te onderscheiden. Hierbij verwijs ik ook naar de verschillende boxen in het literatuuronderzoek waarvan vooral box 2.12 en 2.13. Ze willen een goede uitstraling hebben en ze willen dat mensen positief tegen het merk aankijken. Een goed voorbeeld is Stad Enschede. Zij hadden een slecht imago, maar door een campagne op te zetten en gebruik te maken van communicatie kan dit omslaan naar een positief imago. De consument bepaalt uiteindelijk welk kenmerk van het merk de voorkeur heeft zodat het merk in het geheugen wordt opgeslagen. Ongeacht de merknaam van het merk, moet het merk altijd geladen worden om een bepaalde uitstraling, imago of positie neer te zetten. Daardoor worden door alle organisaties combinaties van communicatiemiddelen gebruikt zoals, advertenties, reclame, beurzen etc. Het succes van een merk valt of staat natuurlijk niet alleen met het product. Tevens heeft het succes van deze organisaties te maken met het feit dat ze allemaal een product hebben geïntroduceerd dat relevant anders en beter is.

Uit het onderzoek met de interviews blijkt ook dat systematische merkontwikkeling maar tot op zekere hoogte controleerbaar is. Gebeurtenissen en ontwikkelingen kunnen het systeem wel beïnvloeden, maar de uitkomst hiervan blijkt niet altijd te corresponderen met de vooraf bepaalde bedoelingen. Daarom is het nauwlettend volgen van de dynamiek binnen het merksysteem en in haar omgeving dan ook één van de kerntaken binnen het strategisch proces.

Merkontwikkeling draait in essentie om het (doen) ontstaan van betekenissen in het geheugen van mensen. Hoe consumenten de betekenis van een merk interpreteren ligt voor een deel opgeslagen in de fysieke realiteit van het merk zelf (de merkidentiteit). Voor een ander deel bepaalt een individu zelf hoe hij een merk interpreteert en welke betekenissen hij eraan toeschrijft bijvoorbeeld op basis van differentiatie of symboliek. De manier waarop consumenten een merk zien zijn niet het resultaat van een rechtstreeks beïnvloedingsproces, maar is het gevolg van een samenspel van verschillende betekenisconstruerende aspecten zoals de aspecten die genoemd zijn in het literatuuronderzoek en de aspecten die naar voren zijn gekomen vanuit de resultaten van de interviews.

5.2 Opzet quickscan

Tijdens de diepte-interviews zijn er gebeurtenissen genoemd zoals, negatieve publiciteit, introductie nieuw product/dienst, contract samenwerking, fusies, faillissementen, prijzenoorlog, verhuizing, overnames, nieuwe afnemers, producten uit het assortiment halen, introducties nieuwe technieken, reclamecampagnes of een crisis. Naast de gebeurtenissen hebben de respondenten ook ontwikkelingen genoemd zoals, meerdere diensten/producten aanbieden, voortzetten huidige werkwijze, verminderen van activiteiten, export, netwerkstad/samenwerken en overname.

Door middel van een vaste set vragen ben ik dieper op deze gebeurtenissen en ontwikkelingen in gegaan om te kijken hoe organisaties hiermee zijn omgegaan.

Aan de hand van de uitkomsten van deze vragen en het literatuuronderzoek heb ik de vragen voor de quickscan kunnen opstellen.

De quickscan wordt gebruikt om organisaties door te lichten. Door middel van de quickscan worden alle aspecten op een rijtje gezet voor de organisatie. Het is een soort diagnostisch instrument waar vervolgens signalen uit voort komen die aangeven waar organisaties rekening mee moeten houden. Dit geeft richtlijnen voor de manier waarop de organisatie ingericht zou kunnen worden naar de gewenste situatie door dit gezamenlijk met elkaar af te stemmen. Er wordt een quickscan ontwikkeld die toegespitst is op organisaties die merken willen ondersteunen om de juiste weg in te slaan.

5.3 Operationaliseren

De quickscan laat zien hoe de huidige situatie kan worden vastgesteld in de organisatie. Na het invullen van de quickscan dat fungeert als instrument komen signalen naar voren waar een organisatie naar moet kijken. De quickscan is geschikt voor het uitvoeren van diagnoses, invoeren van verbeteringen en besturing van de organisatie. Het is een inventarisatieinstrument om intern discussie te voeren welke kant de organisatie op moet.

De quickscan bestaat uit open vragen. Deze vragen zijn ontstaan op basis van het literatuuronderzoek en de uitkomsten van de interviews. Het is wel de bedoeling dat er bij alle vragen argumenten worden genoemd voor het antwoord dat ze geven. Alle additionele informatie is van belang om een beter beeld te krijgen van de organisatie. Op deze manier is het mogelijk om de organisatie door te lichten en alle relevante aspecten op een rijtje te zetten voor de organisatie. Ik heb gekozen voor open vragen omdat elke organisatie anders is. Iedere organisatie heeft een andere directeur en andere mensen. Alle merken zijn organisch. Een merk is bijna een persoon zelf. Er is geen theorie die vast staat en die hier op los gelaten kan worden.

Het is mogelijk de quickscan te gebruiken in een dialoog met de klant. Om het juiste beeld van een organisatie te krijgen is het verstandig om de quickscan door meer personen te laten invullen. De resultaten die vervolgens verzameld zijn kunnen in het kader van een workshop besproken worden. Door de verzamelde informatie kunnen er signalen uit voort komen dat ertoe leidt dat de organisatie enkele aspecten moet veranderen of verbeteren.

De aspecten die behandeld zijn in het literatuuronderzoek en tijdens de interviews zijn verwerkt in de quickscan.

De quickscan staat hieronder:

Identiteit

1. Beschrijf in het kort de identiteit van de organisatie?
2. Wordt deze identiteit door de hele organisatie ervaren?
3. Is de relatie duidelijk tussen de identiteit van het merk en de organisatie? Wat is die relatie?

Huisstijl

4. Welke huisstijlmiddelen worden er gebruikt? Drukken deze middelen uit waar het merk voor staat?
5. Worden deze middelen consistent met elkaar gebruikt?

Organisatie

6. Hoe zit de organisatiestructuur in elkaar?
7. Hoe wordt er intern gecommuniceerd?
8. Hoe wordt de organisatie gezien als werkgever?
9. Hanteert de organisatie een strategie en hoe wordt dit ervaren?
10. Worden medewerkers betrokken bij de organisatie en hoe gebeurt dit?
11. Vinden er veranderingen plaats binnen de organisatie (kort typeren wat eraan de hand is)?
12. Zo ja, met welke aspecten worden dan het meest rekening gehouden?
13. Hoe staat de organisatie tegenover het aangaan van een samenwerkingscontract met een andere organisatie? Is het van belang hoe de consument en de medewerkers dit ervaren?

Doelgroep

14. Richt de organisatie zich op een doelgroep op lange termijn?
15. Verwacht de organisatie zich te richten op andere doelgroepen in de toekomst?
16. Zo ja, hoe gaat de organisatie deze doelgroep benaderen?

Missie

17. Heeft de organisatie een doel en hoe wordt dit binnen de organisatie ervaren?

Communicatie

18. Welke communicatiemiddelen worden gebruikt? Is het de bedoeling dit de komende jaren voort te zetten?
19. Wordt reclame gewaardeerd?
20. Hoe maakt de organisatie zich zichtbaar?
21. Waar wordt de nadruk opgelegd in de communicatie? Geef aan waarom hiervoor is gekozen?
22. Wat roept de merknaam op?
23. Hoe wordt de merknaam voornamelijk geladen?

Innovatie

24. Zijn er nieuwe technologische ontwikkelingen te verwachten?
25. Is de organisatie naast technologie vernieuwend (is het bijvoorbeeld de bedoeling om meerdere producten/diensten aan te bieden)?
26. Gaat de organisatie met de tijd mee?

Imago

27. Wat zijn relevante imago kenmerken (symbolisch of functioneel) van het merk? Hoe zou je imago typeren?
28. Gaat de organisatie in op sociale verantwoordelijkheid?
29. Heeft de organisatie naamsbekendheid en vertel waarop dit wordt gebaseerd?
30. Hoe wordt de organisatie in de regio gezien (betrouwbaar)?

Concurrentie

31. Zijn er ontwikkelingen in de concurrentie te verwachten? Zo ja welke? (kort typeren wat eraan de hand is)
32. Onderscheidt de organisatie zich van concurrenten? Zo ja, op welke manier (kwaliteit, kennis, merknaam, verpakking, prijs, service of design)?
33. Komt er een prijzenoorlog of is deze er al?

Economisch

34. Is het mogelijk dat er verhuisd moet worden (typeren in welk opzicht)?
35. Welke voorbereidingsmaatregelen worden getroffen om een crisis te voorkomen?
36. Hoe staat de organisatie er financieel voor?

Figuur 5.1 'Quickscan'

Met behulp van deze quickscan kan er op een snelle en eenvoudige manier de organisatie worden doorgelicht. Op basis hiervan komen signalen naar voren waarop gelet moet worden. Op deze manier komt de organisatie erachter hoe er gefunctioneerd wordt ten opzichte van de gewenste situatie.

Afhankelijk van welke signalen uit de quickscan naar voren komen die ontvangen zijn door mensen vanuit de organisatie wordt bepaald in hoeverre zij zich bewust zijn van alle aspecten binnen de organisatie die invloed hebben op merkontwikkeling. Er moet hier wel rekening worden gehouden met het feit dat de organisatie niet een te wenselijke situatie ziet. Daarom is het belangrijk om meerdere personen binnen de organisatie te toetsen.

Het is mogelijk dat er signalen ontstaan die kritiek geven op enkele aspecten binnen de organisatie. Tevens bestaan in dit geval de mogelijkheden om verbeteringen door te voeren. Het advies is hier om na te gaan wat het zwakke punt is van dit aspect waaraan de hoogste prioriteit gegeven moet worden voor continuïteit van het merk.

Wanneer er signalen uit naar voren komen waaruit blijkt dat er weinig tot geen aandacht gegeven wordt aan de aspecten in de organisatie dan wordt er aangeraden om te kijken naar het beleid op andere plaatsen van de organisatie. De organisatie dient te analyseren wat er aan de hand is.

Bij een evenwichtige verdeling worden een aantal sterke en een aantal zwakke zaken aangegeven. Een evenwichtige verdeling geeft aan dat de organisatie op de hoogte is van de stand van zaken ten aanzien van merkontwikkeling. Het advies hier zou kunnen zijn om na te gaan hoe de zwakke punten verbeterd zouden kunnen worden. Sterke punten kunnen worden nagegaan wanneer andere personen van de organisatie dit ook sterke punten vinden.

Door deze quickscan wordt in één oogopslag duidelijk welke aspecten goed geregeld zijn en welke aspecten minder goed geregeld zijn. Daarbij wordt aangegeven met welke prioriteit de diverse aspecten behandeld zouden moeten worden. Op deze manier ontstaan er essentiële gebieden van de strategie en de organisatie van de bedrijfsvoering. Deze quickscan geeft ook de noodzaak en de prioriteit van veranderingen of verbeteringen van de organisatie en het merk aan.

De scanresultaten worden op een heldere wijze éénduidig gepresenteerd. Aan de hand van de scan kunnen de volgende resultaten worden onderscheiden.

- Er worden aspecten aangegeven die tevens prioriteit aangeven voor verbeteringen
- Indicaties voor oplossingsrichtlijnen
- Aanwijzingen op welke knelpunten de organisatie tekorten heeft en op welke wijze dit kan worden verholpen door bepaalde verbeteringen door te voeren

- Op deze manier kan een organisatie streven naar doelstellingen die zij willen behalen

De scanresultaten worden met de organisatie in het kader van een workshop besproken en de verbeteringen of veranderingen kunnen vervolgens direct in gang worden gezet. Er wordt een kleine rapportage gemaakt van de bevindingen. De scan kan vervolgens ook weer worden ingezet gedurende of aan het einde van het verbeter- of verandertraject om het effect van de gewijzigde situatie te beoordelen.

5.4 Beperkingen van het onderzoek

Gedurende het onderzoek was het in eerste instantie de bedoeling om van elke organisatie vijf mensen op sleutelposities te interviewen. Aangezien mensen op sleutelposities vaak een drukke en volle agenda hebben is dit niet bij elke organisatie gelukt. Uiteindelijk zijn er 25 personen geïnterviewd. Dit is qua populatie niet representatief maar het is wel representatief als het gaat om de inhoud van de resultaten.

De personen die geïnterviewd zijn tijdens dit onderzoek werken op sleutelposities. Dit zorgt voor een hoog kwalitatief niveau als het gaat om input vanuit de organisatie. Ondanks dit hoge kwalitatieve niveau kon een vorm van onzuiverheid niet vermeden worden. Bovendien zijn organisaties toch altijd voorzichtig met de informatie die zij naar buiten toe uitbrengen. De waarde van het onderzoek is gebaseerd op de mening van 'experts'. Het is waarschijnlijk dat andere – in ieder geval afwijkende – resultaten zouden worden behaald, indien het onderzoek had plaats gevonden onder een andere groep individuen.

Kleine aantallen respondenten mogen dan adequaat zijn voor kwalitatief onderzoek (Griffin en Hauser, 1993), maar betrouwbaarheid wordt een issue als er generalisaties moeten worden gemaakt. In dit onderzoek is het gunstig uitgevallen omdat verschillende respondenten die onafhankelijk van elkaar zijn geïnterviewd dezelfde gebeurtenissen of ontwikkelingen hebben genoemd. De resultaten van het interview zijn voldoende betrouwbaar en valide. De meetresultaten zijn een momentopname van een organisatie, die steeds in ontwikkeling is.

5.5 Reflexie

Aan de hand van de quickscan worden door verschillende personen van een organisatie antwoorden gegeven. Gezien het eigenbelang van de organisatie verwacht ik dat er redelijke antwoorden te verwachten zijn. Wanneer dit niet het geval zou zijn komt dit doordat er te weinig argumenten of additionele informatie gegeven wordt.

De resultaten van de verschillende personen worden behandeld in een workshop om vervolgens met z'n allen tot conclusies te komen waaraan gewerkt moet worden. Wanneer dit duidelijk is wordt er een plan opgesteld om vervolgens acties te ondernemen en waar nodig is worden middelen geïmplementeerd.

5.6 Toekomstig onderzoek

De quickscan die ontwikkeld is op basis van dit onderzoek is nog niet geëvalueerd. Het doel is om deze quickscan te implementeren in de markt en nog verder uit te diepen. Daarnaast wordt de quickscan voorzien van een naam en wordt deze getest. Het testen kan plaats vinden bij bestaande klanten van SIR. Hieronder beschrijf ik een voorbeeld.

Bij een klant is een positioneringvoorstel neergelegd. Aan de hand van dit voorstel wordt de quickscan meegestuurd. De quickscan wordt ingevuld door meerdere personen in de organisatie. Zo'n quickscan dient individueel ingevuld te worden. Naar aanleiding hiervan wordt een afspraak gepland om vervolgens te praten over hoe zij aankijken tegen hun

positie. Denkt iedereen wel hetzelfde over de positie? Middels een workshop worden de resultaten bediscussieerd die naar voren zijn gekomen uit de quickscan en wordt er gekeken waar er signalen zijn die verbeterd kunnen worden. Aan de hand hiervan worden er rapportages gemaakt waarna vervolgens advies gegeven kan worden.

Mocht dit goed uitpakken bij bestaande bedrijven van SIR dan kan deze quickscan ook gebruikt worden bij prospects. Niet alleen bij bedrijven die met een positionering probleem zitten maar ook bij bedrijven die bijvoorbeeld willen werken aan hun interne communicatie.

Literatuurlijst

- Aaker, D.A. (1991). Managing brand equity (capatilizing on the value of a brand name). *The Free Press-Maxwell Macmillan International*. New York, N.Y.
- Aaker, D.A., Keller, K.L. (1990). Consumer evaluations of brand extensions. *Journal of Marketing*, 54, 1, 27-41.
- Alessandri, S.W., Alessandri, T. (2004). Promoting and Protecting Corporate Identity: The Importance of Organizational and Industry Context. *Corporate Reputation Review*, 7 (3), 252-268.
- Ashforth, B.E., Mael, F. (1989). Social Identity theory and the Organization. *Academy of Management Review*. Vol. 14 (1), 20-39.
- Batra, R., Homer, P.m. (2004) The Situational Impact of Brand Image Beliefs. *Journal of Consumer Psychology*, 14 (3), 318-330.
- Bosch, A. van, Jong, M. de, Elving, W. (2001). *Meer dan het logo. De invloed van organisatiekenmerken op de huisstijl*. Nijkamp & Nijboer.
- Birkigt, K., Stadler, M.M. (1988). Corporate Identity als unternehmerische Aufgabe. In: Birkigt, K., Stadler, M.M., Funck, R. (eds): *Corporate Identity, Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*, 4^e Auflage, 19-63. Landsberg/Lech: Verlag Moderne Industrie
- Bromley, D.B. (1993). *Reputation, image and impression management*. John Wiley & Sons, Chichester, U.K.
- Bunt, J. (2001). CRM is gepasseerd station. *Nieuwstribune*, 8 maart, 28.
- Chakravarti, A., Janiszewski, C. (2004). The Influence of Generic Advertising on Brand Preferences. *Journal of consumer research*, 30 (4), 487-502.
- Chernatony, L.d., McDonald, M.H.B. (1994). *Creating Powerful Brands, The strategic route to success in consumer, industrial and service markets*. Oxford: Butterworth Heinemann.
- Chenatony, L. d., Segal-Horn, S. (2003). The Criteria for Successful services brands. *European Journal of Marketing*, 37 (7-8), 1095-1118.
- Collins, L. (1992). The psychology of names. In: Branding: a key marketing tool (p. 22-31), Murphy, J.M. (ed). *Macmillan Academic and Professional LTD*. London, U.K.
- Davenport, A., Hallward, J. (1999). *The enigma of Brand Equity Measurement: A Roadmap for Marketers*. Paper presented at the Brand Equity & Advertising Research, an ARF Week of Workshop Event, New York. October 1999.
- Deighton, J. (1984). The interaction of advertising and evidence. *Journal of Consumer Research*, 11 (3), 763-770.
- Dowling, G.R. (1994). *Corporate Reputations. Strategies for developing the corporate brand*. Kogan Page, London.
- Doyle, P. (1990). Building successful brands: the strategic options. *The Journal of Consumer Marketing*, 7 (2), 5-20.

Dutton, J.E., Dukerich, J.M., Harquail, C.V. (1994). Organizational Images and Member Identification. *Administrative Science Quarterly*, 39, 239-263.

Ehrenberg, A.S.C., Barnard, N., Scriven, J. (1997). Differentiation or Saliency. *Journal of Advertising research*, 37 (6), 7-14.

Fombrun, C.J. (2001). Strategic reputation. *Corporate Reputation Review*, 7, (11), 36-39.

Fombrun, C.J., Shanley, M. (1989). What's in a name? Reputation Building and Corporate Strategy. *Academy of Management Journal* 33 (2), 233-258.

Franzen, G. van den, Berg, M. (2001). *Strategisch Management van Merken*. Kluwer, Deventer.

Franzen, G., Bouwman, M. (1999). *De mentale wereld van merken*. Alphen aan de Rijn: Samsom.

Gardner, B.B., Levy, S.J. (1955). The product and the brand. *Harvard Business Review*, 33, (2), 33-39.

Garver, M, S. (2000). Buyer-salesperson relationships: Customer value created and delivered by the salesperson and its effect on customer satisfaction, personal trust, and personal loyalty. (functional value, social value). Dissertation Abstracts International Section A: *Humanities & Social Sciences*, Vol 60(7-A), 2588.

Hatch, M.J., Schultz, M. (2000). Are the Strategic Stars Aligned for Your Corporate Brand. *Harvard Business Review*,

Hofmeyr, J., Rice, B. (2000). *Commitment-Led Marketing*. Chichester: John Wiley & Sons, LTD

Jagt, R. van der (2001). Een standaard voor corporate reputaties. *Corporate Reputation Review*, 7, (7/8), 34-38.

James, B.G. (1984). Business Wargames. *Penguin Books Ltd., Harmondsworth*. Middlesex, United Kingdom.

Kapferer, J.N. (1997). *Strategic Brand Management*. 2nd edition. London: Kogan Page.

Kapferer, J.N. (2004). *The new strategic brand management: Creating and sustaining Brand Equity Long Term*. London: Kogan Page.

Kennedey, S.H. (1977). Nurturing Corporate Images: Total communication or ego trip?. *European Journal of Marketing* 11 (I), 120-164.

Kersten, P. (1994). *The role of design in de communication mix*. Paper training programme, Canon.

Kotler, P., Armstrong, G. (1989). Principles of marketing. *Prentice-Hall International Inc*. Englewood Cliffs, N.J.

Kotler, p., Rath, G.A. (1984). Design: a powerful but neglected strategic tool. *Journal of Business Strategy*, 5 (2), 16-21.

Larçon, J.P., Reitter, R. (1979). *Structures de Pouvoir et Identité de l'Entreprise*. Paris: Éditions Hathan.

- Levin, I.P., Johnson, R.D. (1984). Estimating price-quality tradeoffs using comparative judgements. *Journal of Consumer Research*, 11, 4, 593-600.
- Murphy, J.M. (1992a). What is branding? In: Branding: a key marketing tool (p. 1-12). Murphy, J.M. (ed.), *MacMillan Academic and Professional LTD*. London, U.K.
- Ogilvy, D. (1963). *Confessions of an advertising man*. Atheneum, Macmillan Publishing Company, New York, N.Y.
- Olins, W. (1989). *Corporate Identity, Making business strategy visible through design*. Thames & Hudson, London.
- Palazón-Vidal, M., Delgado-Ballester, E. (2005). Sales promotions effects on consumer-based brand equity. *International Journal of Market Research*, Vol 47(2), 2005, 179-204.
- Quinn, J.B., Mintzberg, H., James, R.M. (1988). *The strategy Process; concepts and cases*. London: Prentice Hall.
- Ramanantsoa, B., Thierry-Bisle, C. (1989). Histoire et Identité de L'Entreprise. *Revue Française de Gestion*, Janvier-Février 1989, 107-111.
- Rekom, J. van (1992). Corporate Identity. Ontwikkeling van concept en meetinstrument. In: Riel, C.B.M. van, Nijhof, W.H. (eds): *Handboek Corporate Communication*. Van Loghum Slaterus, Deventer.
- Rekom, J. van (1998). *Corporate Identity. Development of the concept and a measurement instrument*. Proefschrift.
- Riel, C.B.M. van (1994). *Balanceren tussen variëteit en uniformiteit in het corporate communication beleid*. Inaugurele rede, 21 april 1994. Houten/Zaventem: Bohn Stafleu Van Loghum.
- Riel, C.B.M. van (1997). *Identiteit en Imago, grondslagen van Corporate Communication* (2^e editie). Academic Service, Schoonhoven.
- Ries, A., Trout, J. (1986b). *Marketing Warfare*. New American Library, New York, N.Y./Scarborough, Ontario.
- Ries, A., Ries, L. (1999). *Sterken merken, de 22 onwrikbare wetten van branding*. Academic Service, Schoonhoven.
- Riezebos, H.J. (1994). *Brand-added value, theory and empirical research about the value of brands to consumers*. Dissertation Rotterdam School of Management, Erasmus Universiteit Rotterdam. Eburon Publishers, Delft.
- Riezebos, H.J. (2002). *Merkenmanagement*. Wolters-Noordhoff bv Groningen/Houten, The Netherlands.
- Rijkenberg, J. (2001). *Concepting, het managen van Concept-merken in het communicatiegeoriënteerde tijdperk*. BZZTÖH bv, 's-Gravenhage.
- Rossiter, J.R., Percy, L. (1997). *Advertising Communications & Promotion Management* (2nd edition). McGraw-Hill Companies, Singapore.

Sartain, L. (2005). Branding from the Inside Out at Yahoo! ; *Human Resource Management*, Vol 44(1), 89-93.

Sivakumar, K. (2004) Manifestations and measurement of asymmetric brand competition. *Journal of Business Research*, Vol 57(8), 813-820.

Schmalensee, R. (1972). The economics of advertising. *North-Holland Publishing Company*. Amsterdam-London.

Sobol, M.J., Farrelly, G. (1989). Corporate Reputation: A Function of Relative Size or Financial Performance? *Review of Business & Economic Research*, 45-59.

Stafford, J.E., Enis, B.M. (1969). The price-quality relationship: an extension. *Journal of Marketing Research*, 6, 4, 456-458.

Sunde, L., Brodie, R.J. (1993). Consumer evaluations of brand extensions: further empirical results. *International Journal of Research in Marketing*, 10, 1, 23-45.

Swartz, T.A. (1983). Brand symbols and message differentiation. *Journal of Advertising Research*, Vol 23(5), 59-64.

Tajfel, H. Turner, J.C. (1985). The social identity theory of intergroup behaviour. In: S. Worchel and W.G. Austin (eds.): *Psychology of Intergroup relations* (2nd ed., 7-24). Chicago: Nelson Hall.

Thiel, P. van, Michels, W. (1998). *De Basis van Designmanagement*. Wolters-Noordhoff bv Groningen, The Netherlands.

Timmerman, E.M. (2001). *Researching brand images: the nature and activation of brand brand representations in memory*. Amsterdam: Universiteit van Amsterdam, Proefschrift.

Tu, R. (2005). Beyond service quality and expectation: The critical impact of emotions and service experience on customer satisfaction. *Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences*, Vol 65(7-A), pp. 2686.

Ye, G., Van Raaij, W. F. (2004). Brand equity: Extending brand awareness and liking with Signal Detection Theory. *Journal of Marketing Communications*, Vol 10(2), 95-114.

Zikmund, W.G. (1999). *Business research methods*. 6th edition. Orlando: The Dryden press.

Bronnen

Valuebasedmanagement. (n.d.). *BrandAsset valuator* (Young & Rubicam). Opgehaald op 8 December, 2004 van www.valuebasedmanagement.net

Young & Rubicam. (2003). *Group Brand Asset Valuator*. Whitepaper.

Bijlagen bij

“Merkontwikkeling”

De ontwikkeling van de quickscan



Afstudeerscriptie van:

Dione Scheuten

Toegepaste Communicatiewetenschap

Universiteit Twente

Enschede, december 2005

Afstudeercommissie:

Dr. M.D.T. de Jong

Dr. B. Fennis

Begeleider vanuit SIR:

B.Wolters

Inhoudsopgave

Bijlage 1	76
Bijlage 2	79
Bijlage 3	93
Bijlage 4	96
Bijlage 5	104
Bijlage 6	110
Bijlage 7	115
Bijlage 8	128
Bijlage 9	148
Bijlage 10	153
Bijlage 11	170

Bijlage 1

Interview: Vragen over merkontwikkeling

Inleiding:

Op 21 maart 2005 zal SIR business to business communications tijdens een groot Twentevisie –event- het boek - Merken gesterkt in Twente - introduceren. Hierbij zullen 2500 ondernemers aanwezig zijn.

Het boek wordt geschreven door Goaitsen van der Vliet en Bert de Haan.

In het boek staan 11 merken centraal. Het gaat om de volgende 11 merken: Arke, Asito, Bolletje, Grolsch, Hartman, Oad Reizen, Palthe, Stad Enschede, Stork, Twentse Kabelfabriek en Vredestein. Voor ieder merk wordt in het boek een overzicht gegeven van het heden en het verleden.

In het verlengde daarvan zal ik het komende half jaar onderzoek doen naar de merkontwikkeling bij grote organisaties. Wat bepaalt nu eigenlijk het succes van merken? Welke kansen en bedreigingen doen zich over de jaren voor? En is het mogelijk een meetinstrument te ontwikkelen om de levensvatbaarheid van een merk te monitoren? Op basis van literatuuronderzoek en interviews met medewerkers op sleutelposities zal ik proberen op doe vragen antwoorden te krijgen.

Hieronder staat de leidraad die ik bij de interviews ga gebruiken. In het eerste deel van het interview gaat het om concrete gebeurtenissen die zich door de jaren heen hebben voorgedaan bij de ontwikkeling van het merk. Het gaat dus om mijlpalen in de ontwikkeling. U kunt daarbij denken aan crisissituaties, aan strategische beslissingen, aan ontwikkelingen in de markt, of aan verdere productontwikkeling. Bij elke gebeurtenis probeer ik aan de hand van een vaste set vragen volledig beeld te krijgen.

Daarna komen in het tweede deel van het interview nog een aantal vragen aan de orde over het merk. Het interview zal ongeveer een uur in beslag nemen.

Het centrale thema in het interview betreft merkontwikkeling. Daarom geef ik nu een definitie van dat begrip om ervoor te zorgen dat de term merkontwikkeling op dezelfde manier wordt gehanteerd.

Definitie merkontwikkeling (Riezebos, 2002):

Bij merkontwikkeling komt het er in essentie op neer dat een merk voor de consument een bepaalde inhoud krijgt, dat een merk een positieve reputatie verwerft en dat het niveau van naamsbekendheid van het merk wordt verhoogd (...). Merkontwikkeling kan plaatsvinden op twee verschillende manieren. Ten eerste kan men aan merkontwikkeling doen om een plaats in de markt te veroveren door middel van marketingcommunicatie met als doel een bepaald percentage van de doelgroep van het merk te bereiken en ten tweede om een bepaald marktaandeel te bereiken.

Bent u het eens met deze definitie of heeft u hier nog iets aan toe te voegen?

Antwoord respondent:

Deel 1: Gebeurtenissen

- 1) Kunt u een aantal gebeurtenissen noemen die in het verleden hebben plaats gevonden en die van invloed zijn geweest op de ontwikkeling van het merk?

Respondent noemt gebeurtenis:

Respondent noemt geen enkele gebeurtenis, ga door naar vraag 2.

Per gebeurtenis zal ik de volgende vragen stellen die van toepassing zijn op de gebeurtenis die genoemd is door de respondent.

Wanneer heeft deze gebeurtenis plaats gevonden?

Waardoor werd deze gebeurtenis veroorzaakt?

Wat heeft uw organisatie gedaan toen deze gebeurtenis plaats vond?

Waarom heeft de organisatie dit gedaan?

Was dit de juiste beslissing of waren andere alternatieven beter geweest?

Wat voor uitwerking heeft deze beslissing gehad?

Hoe reageerden de concurrenten, de consument en de werknemers op deze gebeurtenis?

Hoe heeft dit het imago van het merk beïnvloed?

Welke verandering in de strategie heeft dit teweeg gebracht?

In hoeverre heeft deze gebeurtenis de positie van het merk veranderd?

- 2) Welke ontwikkelingen verwacht u in de nabije en de verdere toekomst met betrekking tot het merk?

Respondent noemt ontwikkelingen:

Respondent noemt geen enkele ontwikkeling, ga door naar deel 2.

Per ontwikkeling stel ik de volgende vragen.

Hoe gaat uw organisatie hier dan mee om?

In hoeverre zijn er signalen dat dit de juiste manier is?

Hoe zal dit de positie van het merk beïnvloeden?

In hoeverre zal dit de strategie veranderen?

Hoe zal dit het imago beïnvloeden?

Op welke manier gaat uw organisatie dit communiceren aan werknemers en consumenten?

Deel 2: Vragen over het merk

- 1) Hoe onderscheidt het merk zich van de concurrentie?

Antwoord respondent:

- a) Welke rol speelt design hierbij?

Antwoord respondent:

- 2) Hoe omschrijft u de doelgroep van het merk?

Antwoord respondent:

- 3) Hoe heeft het merk de laatste jaren ingespeeld op de doelgroep?

Antwoord respondent:

- 4) Is er communicatiebeleid m.b.t. het merk en hoe uit zich dit in reclame en promotie?

Antwoord respondent:

- a) Is dit beleid de laatste jaren veranderd?

Antwoord respondent:

- 5) In hoeverre wordt onderzoek verricht naar de positie van het merk?

Antwoord respondent:

- a) Hoe vaak doen jullie dit onderzoek?

Antwoord respondent:

- 6) Het merk heeft een imago en de organisatie heeft een imago. Hoe kijkt u aan tegen de relatie tussen het organisatie-imago (corporate reputatie) en het merkimago?

Antwoord respondent:

- a) Hoe belangrijk is het voor het merk?

Antwoord respondent:

- b) Wat doen jullie eraan om het merkimago te sturen richting merkidentiteit?

Antwoord respondent:

- c) Welke activiteiten heeft de organisatie verricht om naamsbekendheid te creëren?

Antwoord respondent:

Opmerkingen/ toevoegingen:

Bijlage 2

15-3-2005 Saskia Oude Heuvel Bolletje

Eens met de definitie.

Bolletje is een bedrijf waarbij de bedrijfsnaam ook de merknaam is. Dat is redelijk bijzonder.

Bolletje omschrijft het merk als een gezellige Hollandse bakker. Een warm hart en bakt lekkere producten voor iedereen op elk moment van de dag. Daarbij is het warme hart van belang. Men staat dichtbij mensen. Ook van belang is dat zij producten bakken. Tot nu toe heeft bolletje nog geen niet gebakken producten verkocht onder hun merk. Men zal dus geen schuimpjes verkopen. Bolletje is een zelfstandige A-merk fabrikant. Het is nog steeds een familiebedrijf. Bolletje heeft vier vestigingen in totaal met 550 vaste medewerkers. Een vestiging in Almelo (hoofdvestiging). Hier maakt men beschuit, roggebrood, ontbijtkoek, babykoekjes, sticks etc.

De naam Bolletje is ontstaan als men kijkt naar het productieproces van een beschuit dan begint dat met een 'bolletje' deeg.

Gebeurtenis

Vestiging in Heerde overgenomen.

Wanneer? 1978

Waardoor veroorzaakt? Dit was een vestiging van Arks beschuit en Bolletje wilde hun beschuit markt uitbreiden. Arks beschuit was ook in Nederland te koop en met die beschuit erbij kreeg Bolletje een groter marktaandeel. Ook werden hier koekjes gebakken en deze kreeg bolletje er gewoon bij. Zo kon men meer hun risico spreiden omdat op dat moment de beschuit markt heel erg in ontwikkeling was. Nu is deze markt een traditionele markt dus staat men onder druk. Daarom heeft men de spreiding en groei nodig in andere segmenten om de daling in beschuit te compenseren.

Wat heeft organisatie gedaan? In Heerde wordt nu geen beschuit meer gebakken. Al het beschuit bakken zit in Almelo. In Heerde is het echt een koekjesfabriek geworden waar de eindelijk, kinderkoekjes en knäckebröd wordt gemaakt.

Gebeurtenis

Vestiging overgenomen in Naarden, waar Duits brood werd gemaakt. Op den duur gaat deze ook verhuizen naar Almelo. Dan houdt deze vestiging op te bestaan.

Wanneer? 1994

Gebeurtenis

Laatste vestiging overgenomen in Amsterdam. Hier worden pita broodjes gemaakt onder het merk bolletje maar ook onder andere merken.

Wanneer? 2001

Uitwerking? Men heeft een redelijke winstgevendheid en een gezond eigen vermogen. Ze zijn financieel heel sterk.

Imago beïnvloed? De consument merkt niets van de overnames maar het merk wordt uitgebreid. Als men er weer een product bij heeft geeft het weer een completer beeld van het merk Bolletje als bakker.

Gebeurtenis

In 1867 is men begonnen met de eerste generatie ter Beek. Zij hadden een ambachtelijke bakkerij. Deze winkel bestaat nog steeds met een eigen Bolletje gevoel. Hier is Bolletje beschuit begonnen. In 1954 is er de vierde generatie ter Beek. In eerste instantie werd er alleen aan de consument verkocht maar later ook aan andere bakkerijen. Maar men wilde meer verkopen. In de 20^e eeuw werden de supermarkten steeds belangrijker en groter. Daarom wilde Bolletje ook aan supermarkten leveren. In deze jaren was er een creatieve generatie van de Ter Beeks. De ene generatie was meer financieel gestuurd en de ander meer ondernemend. Deze generatie was meer ondernemend. Men is toen ook begonnen met reclame maken voor het merk Bolletje. Door op tv te gaan werd Bolletje bekend. Het reclamebureau waar het mee begonnen is heette 'De Zuil'. De twee directeurs liepen door de fabriek en kwamen erop om het gewoon 'Bolletje' te noemen.

Na de ondernemende generatie kwam er een wat meer financiële generatie. Het merk heeft zich heel erg ontwikkeld tijdens die ondernemende generatie. Men moest merk gaan bouwen en dat kon niet met alleen beschuit daarom bieden zij meerdere producten aan. De financiële generatie zorgde ervoor dat ze het winstgevend konden krijgen.

Wanneer? 1954

Waardoor veroorzaakt? Het onderscheidend vermogen werd belangrijk. Men moest het merk positioneren.

Wat heeft de organisatie gedaan? Men is gestart met de bouw aan het merk van Bolletje. De reclame slogan van de eeuw 'ik wil Bolletje'.

Men wilde niet alleen beschuit verkopen maar meer. Men heeft ervoor gekozen om op tv te gaan en er een merk van te maken.

Gebeurtenis

De laatste Ter Beek is uit de directie gestapt. Tot die tijd had altijd iemand van die familie de boel georganiseerd.

Wanneer? 2001

Waardoor veroorzaakt? Hij had de leeftijd ervoor.

Wat heeft organisatie gedaan? Een nieuwe directie aangesteld. In 2001 was er een volledig nieuwe directie.

Daarna heeft men besloten om onderzoeken te doen naar het merk en het imago van het merk bij de consument en naar het bedrijf en de identiteit van het bedrijf. Bij medewerkers maar ook bij de consument en afnemers. Er is een heel nieuw beleidsplan geschreven. De uitkomsten zijn heel bepalend geweest voor waar men nu mee bezig is. Het doel was om te kijken wie zijn nou zijn, zijn ze wie ze willen zijn of moet men hier iets aan veranderen.

De groep die vertrokken was die was gewoon Bolletje (25-30 jr gewerkt). Maar doordat zij verdwenen moest men in kaart gaan brengen wat Bolletje is.

Het beheer en uitbreiden van het erfgoed. Dit is heel erg essentieel en met name omdat er geen van de familie meer in de directie zit. Dit is de missie van Bolletje.

Uitwerking? Tevens is er een vertaalslag gemaakt op het gebied van communicatie. Wat betekent de keuze voor die vijf kernwaarden en de keuze voor Bolletje is een bakker en staat dichtbij.... Wat betekent dit nou voor je merk? Bijvoorbeeld het Warme Hart heeft men rechtstreeks vertaald in de communicatie naar het samplen van producten. Bij communicatie moet men altijd uitkijken omdat er zoveel mogelijkheden zoals tv, radio,

billboards. Bolletje is een Hollandse onderneming met een middelmatig budget dus men moet keuzes maken en zeker als men zo'n breed productenpakket hebt. Men heeft dus duidelijke keuzes gemaakt en niet voor elk product een ander medium want dan krijgt men versnippering van het merk. Voor Bolletje betekent dit dat ze gekozen hebben voor twee middelen namelijk tv (puur omdat het een merk is voor iedereen) en sampling (dit is de vertaling van dichtbij mensen). Men zoekt de consument op op evenementen waar veel mensen samen komen. Bovendien rijdt er een bus door Nederland. Daarnaast adverteren ze ook wel en folders.

Reactie consumenten? Vaak is het verrassend en heeft de introductie heel veel impact zonder dat Bolletje zich daar op had gericht. Er verscheen dan in een keer heel veel publiciteit in artikelen, in vakbladen en naar consumenten toe. Dit doet heel veel voor je merk.

Reactie werknemers? Er zijn trainingen waar men leert hoe men met elkaar omgaat en hoe men verantwoordelijkheden naar beneden legt. Eerlijk zijn en dichtbij elkaar staan. Dit zijn allerlei manieren hoe bolletje probeert zijn cultuur vast te houden. Het beeld dat de medewerkers bij Bolletje over Bolletje hebben wijkt soms af bij het beeld dat de consument van Bolletje heeft. Ze zijn heel trots om voor het merk Bolletje te werken maar minder trots op het bedrijf Bolletje. En die draai moet men wel maken. Daarvoor zijn verschillende cursussen, coach gesprekken. Werkoverleg wordt op een bepaalde manier vorm gegeven.

Imago beïnvloed? Als men er weer een product bij heeft geeft het weer een completer beeld van het merk Bolletje als bakker.

Strategie veranderd? Strategie is altijd wel op een lijn gebleven. Zoals groei probeert nu uit de nieuwe markten te halen. Het belangrijkste is het erfgoed beheren en daardoor wordt men ook gedreven. Cultuur (identificatie met de organisatie) is belangrijk en heel sterk vooruit, ondernemend.

Positie beïnvloed? Als merk in de Nederlandse markt zijn zij heel erg sterk. Bolletje zit in een aantal segmenten namelijk broodvervangers zoals beschuit, koek. Hierin is men marktleider maar hier bevindt zich geen groeiemarkt (de markt is over z'n top) meer. Het is een traditionele markt. De markt staat onder druk. Men zit in broodspecialiteiten, ook wel houdbaar brood genoemd, zoals krentenwegge en suikerbrood. Men is hier in bepaalde producten leider maar bijvoorbeeld in krentenwegge is men een kleinere speler. Men is Europees marktleider in Pita. Op het gebied van koekjes is men een middelgrote speler. Wel heeft men een krachtige positie in deelsegmenten zoals de kinderkoekjes. Men is ook bezig met een nieuw kinderkoekje concept.

Op het gebied van snacks zoals de gezouten sticks en wafels zijn zij een kleine speler. Daarnaast doet men nog private labels, fancy labels en export. Er worden dus vaak nieuwe producten geïntroduceerd (bijvoorbeeld schuddebuikjes). Mee gaan met de tijd. Alles up-to-date houden. Doordat ze zoveel producten hadden moeten ze alles weer naar Bolletje trekken. Door meer merken te onderhouden wordt het financieel namelijk onaantrekkelijk en de producten doen ook wat voor de inhoud van je merk. Daarom heeft men gekozen voor een merk 'Bolletje' en een submerk 'landoogst'. Heel bewust want de kenmerken van Bolletje zoals verrassend, warm hart en heel lekker passen hierbij maar verantwoord niet want het volkoren karakter past minder goed bij Bolletje. Maar landoogst voegt de boer toe aan de bakker. Onder dit merk kan men goed een volkoren beschuit verkopen. Men koopt Bolletje als het lekker is en landoogst als het gezond moet zijn.

Ontwikkeling

Wat nu gebeurd blijft doorgaan. Waar men nu mee bezig is is met name: 'wat is Bolletje nu precies?'

Bolletje heeft namelijk een heel helder beeld maar men moet het wel helder houden? Doordat men steeds meer producten en dingen toegevoegd loopt men ook het risico dat het beeld van het merk diffuser wordt. Dit wil men voorkomen door het nu goed strak te houden.

Hoe gaat de organisatie hier mee om? Men heeft een extern persoon die hier objectief tegen aan kijkt en hen daarin scherp houdt. Hij dient min of meer als klankbord.

Signalen? In zoverre dat men zelf moeilijk naar hun eigen merk kan kijken. Deze externe persoon kan vanuit zijn kennis een objectieve visie geven.

Positie veranderd?

Strategie veranderen? Men wil een ontbijtspecialist zijn en blijven. Altijd een verrassende rol blijven spelen. Echt een impuls geven aan de markt. Maar wel op z'n Hollands en op eigen wijze.

Imago beïnvloeden?

Communicatie? Na het invoeren van het nieuwe beleid is dit ook erg veranderd. Men maakt gebruik van nieuwsborden en die hangen bij alle uitgangen van vestigingen en fabrieken. Daar staan de dingen op die per afdeling gebeuren. Alle acties worden vermeld. Tevens zijn er zes mappen die iedere maand ververs worden met informatie van de afdeling.

Bij iedere salarisstrook zit een nieuwsbrief. Productie krijgt een eigen nieuwsbrief en gaat naar iedereen. Daarnaast heeft Bolletje een informatielijn waar zij naartoe kunnen bellen als er vragen zijn. Vijf a zes keer per jaar verschijnt een personeelsblad. Het is een hele open organisatie.

Consument? Commercials en sampling (dagelijks)

Deel 2:

1. Onderscheidend vermogen van Bolletje is maar net welke vergelijking men trekt. Men opereert in verschillende categorieën en daarom heeft Bolletje ook verschillende concurrenten. Het meest kenmerkkelijk is dat ze dichtbij mensen staan, beide benen op de grond, nuchter zijn en Hollands zijn.
Belangrijke kernwaardes voor het merk Bolletje. Gewoon goed; Zinnig; Verrassend; Warm Hart; Kostenbewust. Men toets elkaar op deze kenmerken (voor sollicitanten belangrijk!). Gewoon goed is het uitgangspunt en kwaliteit is belangrijk maar men is niet perfectionistisch. Het moet wel zinnig zijn dus voor Bolletje iets opleveren. Op Warm Hart en Verrassend wil men zich onderscheiden en positioneren. (inkeping in beschuit). Kostenbewust omdat geld niet met bakken de deur uit gaat.
De stijl van de rode balk is in 2002/2003 nog enorm veranderd. Men heeft de verschillende concepten naar een merk Bolletje gebracht en het tweede merk landoogst.
Design is heel belangrijk maar aan het merk veranderd weinig. Het is vooral bij de verpakking waar het heel belangrijk is.
2. De doelgroep is de gewone Nederlandse consument in de hele breedte. Van kinds tot aan opa en oma probeert men concepten voor te hebben. Men begint met nijntje voor baby's vanaf 6 mnd. Daarna met de kinderkoekjes die ze kunnen eten tot een jaar of negen. Daarna zit er een gat. Voor jongeren heeft men niet echt

iets specifiek (gat in de markt??) . Vanaf 20 begint men weer met 'eindeloos'.
Dan heb je landoogst, beschuit dat echt bij ouderen zit.
Voor iedereen op elk moment van de dag.

3. Hier wordt op ingespeeld door commercials, sampling, adverteren etc.
4. Er is een communicatiebeleid en dit uit zich dus in de commercials op tv en het samplen van producten. Daarnaast doet Bolletje verschillende acties waarbij men iets kan winnen (win een bakfiets) en adverteert men in folders of in de allerhande etc. Bolletje heeft geen website. Bolletje was een van de eerste die een website hadden. Zo'n tien jaar geleden. Toen wilde men de jongeren aan de beschuit brengen met een actie van 'win een internet abonnement'. Dit was toen enorm bijzonder. In het kader van die actie is een website ontwikkeld en die heeft er een jaar of twee op gestaan.
Het is nu een geaccepteerd medium, maar toen moest alles interactief zijn en alles moest erop staan maar dit kon men niet bolwerken omdat men de mensen er niet voor had en daardoor de site verouderde. Men kreeg in vakbladen slechte berichten dat Bolletje in maart nog de pepernoten op de site heeft staan. Toen zijn ze maar gestopt. Nu wordt de nood weer hoog.
Marketing is voor Bolletje heel belangrijk. Zij zijn geen productieorganisatie. Men doet niet veel aan sponsoring. Wel heracles maar dit heeft meer een regionale functie dan de merk functie. Wel schaatsers gesponsord maar toen was schaatsen nog niet zo commercieel. Dit gebeurt bij meerdere dingen bij Bolletje. Zij zijn de aanjager, de initiator. Deze rol speelt Bolletje eigenlijk. Sponsoren past ook niet echt bij hen want hun naamsbekendheid is al enorm.
5. Het onderzoek wat geweest is en geleidt heeft tot het nieuwe beleid. Dit onderzoek zal herhaalt worden zo'n een keer in de twee jaar.
Een aantal onderzoeken worden een keer of twee keer per jaar gedaan namelijk naar merkimago, inhoud, identiteit maar ook naar merk bekendheid, naamsbekendheid (> 90%). Het gaat Bolletje erom dat als men Bolletje zegt waar men dan allemaal aandenkt.
Daarnaast doen zij wel weer veel ad-hoc onderzoeken voordat een nieuw product gelanceerd wordt.
6. Het merk en het bedrijf hebben beide invloed op elkaar. Het merk en de organisatie brengen hetzelfde gevoel naar buiten. Die relatie hiertussen is enorm belangrijk. Gebeurtenissen die in het bedrijf hebben plaats gevonden hebben effect op het merk.
De manier waarop men de commercials vorm geeft. Men probeert altijd humor te verwerken. Op die manier proberen zij hun imago te sturen richting de identiteit. Naamsbekendheid is ontstaan door de tv commercials (Ik wil Bolletje). De aanwezigheid van een introductie zoals schuddebuikjes doet ook veel voor een merk. Zo'n bakfiets doet veel voor je merk, maar ook de inkeping.

Opmerkingen/toevoegingen: Geen

18-03-2005 Audette Wubbels Bolletje

Eens met de definitie

Gebeurtenis

Heel recent is de prijzenoorlog. Dit is voor merken in het algemeen, die erg onder druk staan.

Wanneer? 1,5 jaar bezig ongeveer. Merkleveranciers staan gigantisch onder druk. De inkopers eisen de meest lage prijzen waardoor men als merkleverancier gedwongen wordt om daarin mee te gaan en zo niet dan ga maar uit het schap. Bij Bolletje leeft dit heel erg en de gehele organisatie heeft daarvan te leiden. Als men iets nieuws heeft dan moet het voor zo'n lage prijs dan het bijna de kostprijs is. De marges staan gigantisch onder druk voor de leveranciers. De consument profiteert de van maar supermarkten zullen zelf weinig aan marges inboeten. Alle merkleveranciers staan enorm onder druk op dit moment.

Waardoor veroorzaakt? Er begint een winkelketen. Bijvoorbeeld een nettorama of Dirk van den Broek gaan zo gigantisch onder de prijzen en dat Albert Heijn zegt van Bolletje daar bieden ze het voor zoveel aan en dat wil AH ook dus moet Bolletje met de prijs omlaag. AH wil niet zijn marge inleveren dus wil Bolletje daar in het schap staan zal Bolletje wat aan de marges moeten doen. Het begint bij de prijsstunters die minder kosten hebben dan de AH bijvoorbeeld. Zij kunnen zich nog een lagere marge veroorloven omdat ze minder andere vaste kosten hebben.

Wat organisatie gedaan? Men gaat wel in onderhandelingen. Bolletje staat gigantisch onder druk. Niets is meer vanzelfsprekend. Elke introductie en elke prijs wordt gigantisch aangevochten. Dit werkt niet bepaald stimulerend. Bolletje heeft toch zijn marges moeten inboeten/inleveren. Maar toch blijven ze wel die kwaliteit producten leveren. De consument vraagt gewoon om Bolletje. Bolletje blijft gewoon goede producten leveren waar de consument om vraagt. Misschien kunnen zij op deze manier toch hun marges houden.

Reactie concurrenten? Zij gaan erin mee. Ze moeten eigenlijk wel mee. Gaat men niet mee dan bestaat het risico dat Bolletje uit het schap wordt gehaald. Dan is het van hoe sterk is je merk? Gaat de consument erom vragen?

Bolletje heeft heel veel verschillende producten zoals beschuit zou niet gauw uit het schap gaan, maar bijvoorbeeld als men vier kinderkoekjes heeft dan haalt men er twee uit. Bolletje heeft meer producten dan alleen beschuit. Men moet dus wel bij AH liggen want die hebben 15 % van de markt.

Reactie consumenten? Voor de consument alleen maar gunstig. Voor hen is alles goedkoper.

Imago beïnvloed? Bolletje is een heel kwalitatief merk en staat voor kwaliteit. De prijzenoorlog heeft dus niet veel gedaan over hoe mensen nu naar Bolletje kijken. Bolletje blijft vernieuwend en heeft leuke acties en blijven op televisie. Bolletje is een merk met een glimlach van 'lekker'.

Strategie veranderd? Bolletje heeft vijf kernwaardes. Men weet dus goed wat ze willen doen en het moet passen bij Bolletje.

Wat men tien jaar geleden voor Bolletje deed dat doet men nu nog steeds. Bolletje blijft verrassend, vernieuwend. Zij blijven kwalitatieve producten houden en op tv. Bolletje veranderd niet qua strategie, zij zijn een betrouwbare partner in alle opzichten van leverancier naar winkeliers maar ook naar de consumenten.

Positie veranderd? Bolletje moet nu wel harder concurreren door de prijzenoorlog. Bolletje opereert in veel segmenten en in de ene staan ze sterk en blijven ze staan en bijvoorbeeld de snacks zijn er zoveel dat het moeilijk is om leider te zijn. Iedereen kent Bolletje van de beschuit.

Gebeurtenis

Bolletje levert het verse brood niet meer rechtstreeks. Bolletje had een onderdeel van Kelderman en dit leverde men rechtstreeks aan bij supermarkten. Bolletje kwam voorhen

altijd over de vloer bij de supermarkt maar dat doen ze niet meer. Dit kan er aan bijdragen dat er anders naar een merk gekeken wordt. "Zijn zij nog wel de verse bakker van toen?"

Wanneer? Jaar of drie geleden deze buitendienst opgedoekt.

Waardoor veroorzaakt? Door de kosten. Het was niet meer efficiënt om met een auto volgeladen met producten naar de winkelvloer te gaan. Bolletje heeft wat producten gesaneerd, men heeft het productieproces van bepaalde dingen veranderd. Bolletje levert nu rechtstreeks aan distributiecentra.

Wat heeft de organisatie gedaan?

Juiste beslissing? Er waren geen alternatieven. Ze hebben toen al wat terug gedrongen. Ze hebben toen Kelderman overgenomen en de winkelvloer werd direct bevoorraad maar dit nam enorme kosten met zich mee. De kosten konden ze niet meer maken en hebben zij een reorganisatie gehad en heeft men met een aantal mensen dit nog verder doorgezet maar toen is Kelderman merk verdwenen en overgenomen door Bolletje. Bolletje is een andere leverancier dan Kelderman.

Uitwerking? Sinds een jaar is echt het Kelderman er helemaal af en is het gewoon Bolletje merk. Hier zijn zij redelijk positief over. Prijstechnisch gezien is het een goede ontwikkeling geweest. Voor de organisatie was het op de oude manier niet meer rendabel.

Reactie concurrenten? Qua vers brood is Bolletje als eerste die in de schappen een compleet merk aanbiedt.

Reactie consumenten?

Reactie medewerkers?

Imago beïnvloed? Bolletje is een heel kwalitatief merk en staat voor kwaliteit. De prijzenoorlog heeft dus niet veel gedaan over hoe mensen nu naar Bolletje kijken. Bolletje blijft vernieuwend en heeft leuke acties en blijven op televisie. Bolletje is een merk met een glimlach van 'lekker'.

Strategie veranderd? Bolletje heeft vijf kernwaardes. Men weet dus goed wat ze willen doen en het moet passen bij Bolletje.

Wat men tien jaar geleden voor Bolletje deed dat doet men nu nog steeds. Bolletje blijft verrassend, vernieuwend. Zij blijven kwalitatieve producten houden en op tv. Bolletje veranderd niet qua strategie, zij zijn een betrouwbare partner in alle opzichten van leverancier naar winkeliers maar ook naar de consumenten.

Positie veranderd? Bolletje moet nu wel harder concurreren door de prijzenoorlog. Bolletje opereert in veel segmenten en in de ene staan ze sterk en blijven ze staan en bijvoorbeeld de snacks zijn er zoveel dat het moeilijk is om leider te zijn. Iedereen kent Bolletje van de beschuit.

Ontwikkeling

Doorgaan op de manier hoe zij het nu doen. Vernieuwend en verrassend blijven in alle segmenten waarin zij opereren.

Kwaliteit en betrouwbaar blijven. Bolletje zal niet een compleet nieuwe weg inslaan.

Ze zullen zich misschien oriënteren om in nieuwe segmenten te opereren. Met Pasen zal er een nieuw koekje komen. Continue inspelen op de markt en omgeving.

Veel productontwikkelingen want die afdeling is voor Bolletje heel belangrijk.

Hoe gaat organisatie hiermee om?

Positie beïnvloed? Hierdoor zal hun positie alleen maar sterker worden. Een betrouwbaar beeld hanteren van Bolletje.

Strategie? Nieuw verrassend en hierop wil Bolletje blijven inspelen. Zal misschien wel bijsturen maar gaan geen hele andere koers uit.

Imago beïnvloed? Bijvoorbeeld een nieuwe sportreep. Waar leg je dit neer?

Sportkantines. Maar leg je dit bij extran of andere bekende sportmerken. Bolletje moet dit dan ook aan de man brengen anders kent niemand het. Men koopt toch producten op automatische piloot. Producten hebben meer ondersteuning nodig. Zijn er bijvoorbeeld vier smaken van eindeloos en er komt een smaak bij dan hoeft men dit lang niet zo sterk aan de man te brengen.

Communicatie? Zijn acties op de winkelvloer. Displays. Advertenties in verschillende consumentenbladen. Tv commercials.

Deel 2:

1. Bolletje onderscheidt zich op kwaliteit en actief aanwezig zijn dmv commercials, winkelvloer, leuke acties. Dit brengt een positief gevoel bij de mensen. Design speelt een belangrijke rol. De aantrekkelijke verpakkingen en de restyle van het logo met de rode band onderin. Logo is heel prominent aanwezig.
2. De doelgroep van Bolletje zijn de consumenten die daar willen voor hun geld en bereid zijn meer te betalen.
Iedereen eigenlijk van jong tot oude die brood, beschuit of vervangers hiervan consumeren.
3. Hier wordt op ingespeeld door actief aanwezig te zijn op de winkelvloer, tv etc.
4. Communicatiebeleid is er zeker. Men heeft een reclamebureau die voor hen de advertenties maakt en de commercials. Het reclamebureau in Ootmarsum (Artica). Altijd het merk afsluiten met de rode baan voor een stuk herkenning. Tv commercials hebben altijd iets ludieks. Roept een glimlach op! Men wil verrassend zijn.
Er wordt aan sponsoring gedaan maar niet zozeer voor een functionele functie. Het is meer gericht omdat het bij de regio hoort. Hier is dus geen beleid voor. Bovendien is het schaatsen tien jaar geleden gesponsord.
5. Bolletje doet onderzoek zoals marktonderzoek. Naamsbekendheid onderzoek, merk onderzoek. Op moment bezig met onderzoek wat is Bolletje (identiteit). Want men heeft Bolletje en Bolletje landoogst. Deze laatste voegt de Boer toe aan de Bakker. Men is nu bezig met de website maar hoe moet men Bolletje neer zetten is nog de vraag. Het onderzoek wil laten zien waar zij nu staan en waar ze naartoe willen. Als we het over Bolletje hebben welk beeld hebben we dan? Daarnaast nog veel ad-hoc onderzoeken. Bij de introductie van nieuwe producten qua smaak of verpakking.
Meestal eens in de twee jaar.
6. Bolletje is Bolletje als bedrijf maar Bolletje is natuurlijk ook het merk. Dat is al een. Er zijn heel veel bedrijven zoals Unilever waar een aantal merken onder vallen. Bolletje is het bedrijf en het merk. Bolletje als bedrijf wordt ook nog echt als betrouwbaar ervaren. Mede doordat het een familiebedrijf is. Het is nog een officieel Nederlands bedrijf.

Wanneer er iets gemaakt wordt voor Bolletje moet het altijd passen binnen die vijf kenwaarden. Wel acties die passen bij Bolletje. Maar wat is Bolletje? Verrassend, Betrouwbaar, net even weer wat anders.

Naamsbekendheid is ontstaan uit de combinatie van commercials, advertenties, winkelvloer en verschillende acties. Bolletje bestaat al 130 jaar. Dus een gigantische betrouwbare partner. Dit laten ze zien op tv. Ze hebben goede producten en in heel veel segmenten heeft Bolletje zich vertegenwoordigd. Het is een soort paraplu waar het onder hangt. Wanneer men de beschuit goed vindt en men ziet een ander product van Bolletje, nou dan zal die ook wel goed zijn. Ene kant geeft dit gevaar want als er iets niet goed tussen zit dan krijgt het hele merk een klap. Dat is een nadeel van een merk. Hier wordt heel hard aangewerkt om het merk overeind te houden. Men komt makkelijker binnen omdat de basis al goed is.

Bolletje doet al zeker een jaar of 15 aan tv reclames.

Opmerkingen/toevoegingen: GEEN

Manon Nijland 05 april 2005 Bolletje

Definitie merkontwikkeling:

Ook intern is er sprake van merkontwikkeling. Medewerkers staan voor een merk en zij moeten ervoor zorgen dat men dit ook uitstraalt naar buiten toe.

Gebeurtenis:

In 1954 is Bolletje verhuisd naar de Turfkade.

In de loop der jaren heeft Bolletje meerdere bedrijven overgenomen.

1962, overname Bagman, in 1967 een roggebroodfabriek overgenomen, in 1974 Arks, in 1994 Kelderman, in 1999 Schrik en Rieks (koekfabriek), in 2000 pitah brood.

Inkeping in de beschuit.

De rode band bij het logo.

Prijzenoorlog.

Waardoor veroorzaakt? Om grootschalige productie te draaien. Men wilde verder gaan dan alleen beschuit.

De rode band is ontstaan doordat producten soms niet herkend werden als Bolletje producten.

Wat heeft organisatie gedaan? Men kreeg op deze manier de knowhow in huis om zelf andere producten te produceren. Op deze manier kon Bolletje zich beter op de markt zetten en zich onderscheiden. Maar alleen met producten die passen bij Bolletje.

Waarom? Men wilde zelf de expertise hebben om andere producten te maken en men wilde zich zo veel mogelijk onderscheiden.

Door de rode band bij het logo toe te voegen willen ze bereiken dat mensen zien dat Bolletje meer is dan alleen beschuit. Bovendien is het voor de concurrentie moeilijk om het te imiteren.

Juiste beslissing? Dit zijn zeker beslissingen die niet ad hoc gedaan worden. Dit zijn strategische beslissingen. Sommige markten gaan gewoon heel snel en moet men soms ad hoc reageren. Er wordt voor elk product een consumentenonderzoek verricht. Het echte gedrag van de consumenten moet men toch op de winkelvloer waarnemen. Met overnames, inkeping in beschuit en rode band wordt eerst goed besproken voordat er beslissingen worden genomen. Men kan zich hierbij geen fouten veroorloven. Soms veranderd de markt ook heel snel zodat een beslissing die genomen snel teniet wordt gedaan.

Uitwerking? Iedereen herkent Bolletje beschuit omdat er een inkeping in zit. Dit is heel onderscheidend. De beschuit markt is een dalende markt omdat er steeds meer keuzemogelijkheden zijn. Ouderen zijn een vaste gebruikersgroep hedendaags. Beschuit heeft verschillende betekenissen (baby, ziek). Bolletje is marktleider in beschuit. Zij bepalen wat er in de markt gebeurt. Door de prijzenoorlog is het verschil met andere beschuiten klein dus koopt men toch liever Bolletje.

De rode band heeft ervoor gezorgd dat de consument nu eerder weet dat het van Bolletje is. Dit heeft Bolletje enorm geholpen.

Bolletje is mede gevormd door alle overnames die zij hebben gedaan. Men wil het huidige assortiment onderhouden en aan de andere kant wil men continue vernieuwen. Prijzenoorlog zorgt ervoor dat men zo laag zit met de prijs dat er geen geld is om te investeren en dus ook niet voor marketing waardoor de innovatie weg blijft.

Reactie concurrenten? Bolletje opereert op heel veel markten. Met beschuit hebben zij geen last van concurrenten, maar biscuits kent veel internationale spelers zoals Lu en Verkade. Zij hebben meer geld voor commercials en meer draagkracht voor krantenadvertenties. Ook op gebied van kinderkoekjes heeft Bolletje absoluut concurrentie.

Grote concurrenten zullen niet kopiëren, maar kleine concurrenten kijken altijd naar de marktleider. Dit zijn volgers. Daarom is het belangrijke om innovatieve producten te bakken zodat de concurrenten tijd nodig hebben om het te kopiëren en zelfs zo vernieuwend dat zij het helemaal niet kunnen maken.

Reactie werknemers? Er heerst een informele werksfeer en het is een fijne groep om mee te werken. Wat belangrijk is dat zij het merk uitstralen. Er wordt veel gewerkt aan interne training 'focus op Bolletje'. Mensen bewust maken van het samenwerken en dat er goed gecommuniceerd moet worden.

Imago beïnvloed? Bolletje heeft een geholpen merkbekendheid van 98 %. Het imago van Bolletje is heel goed. Het staat gewoon voor kwaliteit, vriendelijke bakker, achterdeur naar binnen, lekkere producten. Bolletje blijft een goed imago en zal het ook houden. Het is een goed en stevig merk. Elke vernieuwing geeft iets meer en daardoor groeit het imago ook steeds meer.

Strategie veranderd? Men probeert als een kwalitatieve bakker innovatieve producten op de markt te zetten. Het idee was om een lekkere specialiteiten bakker te zijn voor een normale prijs.

Daarbij komt het behoud van het erfgoed.

Positie beïnvloed? Beschuit zijn zij marktleider. Een van de grootste pitah bakkers in Europa. Marktleider in seizoen (kruidnoten). Redelijk groot in variatie producten. Beginnen groter te worden in ontbijtkoek. Bij koekjes is LU de grootste. Dit moet men accepteren. Met innovatieve producten willen ze wel een deel in het schap staan. Door productontwikkeling proberen zij hun positie te versterken.

Ontwikkeling

Zo innovatief mogelijk te zijn. De markt van beschuit daalt dus hier moet wat gebeuren om groei te realiseren.

Wellicht overnames omdat dit in de lijn van verwachtingen ligt. Zo goed mogelijk aanpassen aan de marktontwikkeling en aan de consument. De consument goed in het oog houden.

Hoe gaat de organisatie hiermee om? Inspelen op de behoefte van de consument. Waarom zal men Bolletje kopen in plaats van de concurrentie. Hiervoor moet Bolletje zorgen dat ze iets extra's bieden.

Signalen? In de lijn der verwachtingen en hoe men tot op heden hiermee is om gegaan, blijkt dit de juiste richting te zijn.

Positie beïnvloeden? Willen hun positie verbeteren op verschillende segmenten

Strategie veranderen? Zal wellicht bijgestuurd worden naar aanleiding van marktontwikkelingen.

Imago beïnvloeden? Heeft al sterk imago en wil men behouden

Communicatie? Interne training. Naar buiten toe via commercials en sampling.

Deel 2:

1. Bolletje wil innovatief zijn, want de consument wil geprikkeld blijven. Het moet een vertrouwd beeld geven.
Design speelt een belangrijke rol in de verpakking, zie landoogst.
2. Iedereen in Nederland. Iemand die van beschuit houdt hoeft niet van koekjes te houden. Bolletje heeft niet een doelgroep. Eigenlijk heel Nederland. Elk moment van de dag is er wel een product van Bolletje dat bij je past.
3. Hier wordt op ingespeeld door enorm veel producten. Voor kinderen de producten nijntje en voor ouderen de beschuit bijvoorbeeld.
4. Er is een communicatiebeleid dat zich voornamelijk uit in Tv commercials en 'sampling'.
De laatste tijd doen zij ook iets meer aan publiciteit. Dit is een verandering in vergelijking met voorheen. Voorheen waren zij enorm gesloten. Het moet zinnig zijn en wel iets toevoegen.
5. Er wordt altijd consumentenonderzoek gedaan want geen enkel product gaat zonder te testen de markt op. Dit gebeurt bijna maandelijks. Er is ook een overall onderzoek eens per jaar.
6. De relatie hiertussen is heel belangrijk. Bolletje is de organisatie. Wat mensen denken bij het merk Bolletje zien zij ook bij het bedrijf Bolletje. De organisatie moet hetzelfde uitstralen als het merk. Identiteit wordt door de mensen zelf naar buiten gebracht. De consument steeds weer verrassen met iets nieuws. De naamsbekendheid is vooral ontstaan door de bekendheid in Twente.
Vertegenwoordigers gingen het land door en vervolgens kwam er Tv en in de schappen steeds meer Bolletje. Een combinatie van alles heeft elkaar versterkt. Inkeping van de beschuit heeft voor veel free publicity gezorgd. Bovendien ontstonden er tv commercials die voor bekendheid gaven aan het merk.

Stramien van een sterk merk is dat men zich aanpast aan de marktontwikkelingen en niet met oogkleppen op blijft produceren. Wel moet men geloven in het product.

Opmerkingen/toevoegingen;
Geen

Nicole Krikke 05-04-2005 Bolletje

Definitie merkontwikkeling: Tevens hoe het merk zich ontwikkelt heeft en daar op verder gaan. Waarden die het merk heeft.

Gebeurtenis:

Oprichting in 1867 van A.A. Ter Beek. In de jaren 50 was er een enorme groei en toen zijn zij verhuisd naar de huidige vestiging om te bakken. Toen is er een idee gekomen om hier een merk aan te hangen en toen is in 1954 Bolletje ontstaan. Op een gegeven moment werden er fabrieken overgenomen voor andere producten. Dit heeft allemaal geleid tot de vier productlocaties die zij nu hebben.

Afgelopen vijf jaar werd Bolletje minder familiebedrijf omdat de laatste man van ter Beek uit de directie is gestapt. Nieuwe directie gekregen in 2001.

De nieuwe rode band.

Waardoor veroorzaakt? Voornamelijk door de groei.

Wat heeft de organisatie gedaan? Bedrijven overgenomen om de groei te realiseren.

Bij het aantreden van een andere directie heeft de organisatie besloten een onderzoek te doen naar 'waar Bolletje voor staat' 'wat is de betekenis van het merk en de organisatie?', 'wat is de waarde voor personeel'. Toen is er een nieuw ondernemingsplan gekomen.

Hierbij hebben zij ook een nieuwe rode band geïntroduceerd op alle producten om het merk meer kracht te geven.

Daarnaast heeft Bolletje voor het submerk 'landoogst' gekozen.

Bolletje heeft eigen intrinsieke waarden en Bolletje gaat met de tijd mee. Deze waarden zijn een leidraad voor de organisatie hoe zij het merk naar buiten toe brengen.

Waarom? De overnames voornamelijk om meer kracht aan het merk toe te voegen.

Strategisch gezien was het goed om het merk Bolletje te hangen aan de nieuwe producten. Merkbekendheid was ook al veel groter van Bolletje.

Juiste beslissing? Bolletje heeft veel strategische beslissingen genomen. Achteraf is het natuurlijk makkelijk te beoordelen. De ontwikkelingen van de afgelopen jaren zijn goed geweest.

Uitwerking? Bolletje is enorm gegroeid. Krachten gebundeld en producten geacquireerd. Hun producten portfolio uitgebreid. Het merk verstevigd, betere positie gekregen in de markt door producten te zoeken die innovatief zijn, die anders zijn. Dit is wel een kenmerk van het A-merk. Producten hebben een levenscyclus en daarom moet men blijven investeren op de juiste dingen.

Reactie concurrenten? In de markt probeert men altijd het concept te vinden dat erin past en waar nog niemand aan gedacht heeft. Op een gegeven markt men wel dat producten volgen. Er is continue wisselwerking. Tevens reageert Bolletje ook op andere merken. A-merken hebben wel een eigen positie. Bovendien worden er steeds minder prijs vergelijkingen gemaakt.

Reactie consumenten? In zo'n totaliteit geeft het een glimlach. De kernwaarden moeten ook gelden voor de consument. Kwaliteit, betrouwbaar en gezellig staat voorop. Dit komt wel terug bij de consumenten. Tevens wil Bolletje in de commercials het gevoel van Bolletje weer geven.

Reactie Medewerkers? Naar aanleiding van het onderzoek heeft de directie iedereen persoonlijk benaderd. Ze hebben open kaart gespeeld en gekeken waar zij naartoe willen. Tevens wordt er veel via de mail gecommuniceerd. Er is regelmatig werkoverleg en er zijn functioneringsgesprekken plus. Op deze manier is er veel meer interactie tussen werkgever en werknemer. Er is een 'focus' op Bolletje gestart. Dit is voor alle mensen in alle lagen van de organisatie. Weten waar Bolletje staat en wat zij willen zijn. Het idee krijgen dat iedereen samen werkt. Productie en kantoor ook dicht bij elkaar brengen. Er bestaat ook een nieuwsbrief die bij de salarisstroom zit.

Imago beïnvloed? Bekendheid van Bolletje is al heel erg hoog. Geholpen naamsbekendheid is 98 %. Men laat wel zien dat men niet alleen beschuit is maar ook andere producten. Men wil iets mee geven van de traditie maar ook mee gaan in de tijd.

Strategie veranderd? De missie is de eer en het behoud van het erfgoed. Dit betekent wel innovatief zijn.

Positie beïnvloed? Marktleider in beschuit. Tevens is men groot in eindeloos. Men probeert nu meer het merk Bolletje te promoten.
Op productniveau kijkt men altijd naar verbeteringen. De prijzenoorlog kan invloed hebben op de positie.

Ontwikkeling:

Een mate van groei door overnames. Als er overnames komen zullen er producten bij komen die het merk weer verschuiven.
Op commercieel vlak wil men gewoon verder gaan op deze manier en dan verder groeien.

Hoe gaat organisatie hiermee om? Ze zullen voornamelijk op dezelfde voet verder gaan. Dit zit wel in de lijn van Bolletje.

Signalen? Tot op heden is dit goed gegaan.

Positie beïnvloeden? Proberen te verbeteren.

Strategie veranderen? Zal sowieso een ontwikkeling in zitten maar op lange termijn is de strategie gewoon vast gelegd.
Strategie is constant in ontwikkeling.

Imago beïnvloed? Is al groot imago!!

Communicatie? Medewerkers: 'focus op de toekomst' , mail, nieuwsbrief.
Consument: Commercial en sampling.

Deel 2:

1. De rode band is onderscheidend. Bovendien willen zij vernieuwend, verrassend zijn. Zij willen iets extra's bieden.
Design is enorm belangrijk en hier hebben zij een design bureau voor. Bij de verpakking is design met het logo nu enorm belangrijk.
2. De doelgroep is iedereen op elke moment van de dag.
3. Zo snel mogelijk in aanraking laten komen met nijntje, daarna schakelen zij over in de kinderkoekjes. Daarnaast is er beschuit en alle andere bakkerij producten.
4. Er is een communicatiebeleid. Er zijn commercials op tv. Alle verpakkingen kregen een rode band. De communicatie werd het merk en niet meer alleen het product. Eerder werd er een commercial gemaakt voor het product en niet voor het merk. Dit is dus de laatste tijd veranderd.
Tevens Bolletje aan de ene kant en nu ook Bolletje 'landoogst' aan de andere kant.
Er is ook sampling om dichtbij de mensen te komen. Ook een kernwaarde van Bolletje.
Sponsoring doet Bolletje niet, wel soms locaties in de omgeving.

5. Er wordt onderzoek verricht. Dit gebeurt om de twee jaar. Er vinden dan grote onderzoeken plaats en het NIPO doet naamsbekendheidsonderzoeken.
Er vinden maandelijks consumentenonderzoeken plaats.
6. Deze relatie is enorm belangrijk. Het merk is de organisatie. De drager is Bolletje het merk. De corporate communicatie is ook enorm belangrijk. Men kan dit bijna ook niet los van elkaar zien.
De kernwaarden als bedrijf moet men ook naar buiten brengen. Identiteit en imago moeten op eenzelfde niveau liggen. Dit moet me naar elkaar toe werken.
Naamsbekendheid is ontstaan door de combinatie van tv, jaren 50 het merk Bolletje, advertenties.

Opmerkingen/toevoegingen:

Geen

Bijlage 3

Geert Donker Hartman 30-03-2005

Eens met de definitie van merkontwikkeling.

Gebeurtenis

Introductie van het merk Hartman. Voorheen was het Bemico Enschede het bedrijf dat no name artikelen maakte voor tuinmeubel, terras en camping markt. In 1983 besloten om een eigen label te ontwikkelen en dat dan Hartman te noemen. Dit is dus in fases geïntroduceerd namelijk eerst aan de vakhandel en daarna aan de consument.

Wanneer? In 1983 voor de vakhandel. In 1984 naar de consument toe.

Waardoor veroorzaakt? Door de introductie van nieuwe technieken. Overgang van voornamelijk stalen terras meubelen Bemico door nu dus kunststof te introduceren. Door productontwikkeling en innovatie heeft Hartman zich willen positioneren.

Wat heeft de organisatie gedaan? Men heeft het merk toegepast op de brochures van hun klanten en beurzen. Er is gewerkt aan een introductiecampagne.

Waarom? Dit waren op dat moment de beste mix aan middelen voor de consument en de vakhandel. Bovendien is budget een belangrijk middel. Binnen de mogelijkheden die er waren, waren dit de beste middelen.

Juiste beslissing? Wat in hun voordeel is geweest was dat op datzelfde moment een collega bedrijf voor andere distributie gekozen heeft. Daarmee heeft Hartman kunnen inspelen dat ook het merk door grossiers gekocht konden worden. Daarmee heeft Hartman ook een hele brede distributie gekregen. Een was Bemico Enschede gericht op een aantal hele grote accounts. En als men rechtstreeks naar de consument wil communiceren is er ook een brede distributie nodig. Dit was dus hun voordeel en een versnelling voor hen die heel goed uit komt.

Uitwerking? Het hele bedrijf is hierdoor veranderd. Dit komt niet alleen door het merk want het is een combinatie. De nieuwe techniek gekoppeld aan de marktbenadering en gekoppeld aan het merk.

Allereerst is men begonnen met kunststof maar de jaren erna heeft men een heel breed pakket ontwikkeld. Meerdere tafels, meerdere stoelen, kussens en daarop afstemmend de nieuwe kleuren. Medio jaren 90 is men gaan kijken naar andere materialen zoals aluminium, hout en voor meubelen die weerbestendig zijn.

Reactie concurrenten? Het is op zich een ontwikkeling geweest die in de hele markt heeft plaats gevonden. Meer kunststof gaan gebruiken ten opzichte van staal medio jaren 80. Hartman was niet de enige die zich hiermee ontwikkelde. Hartman heeft veel geld gestoken in het bekend maken van het merk. Met name in de jaren daarna heeft dit geleid tot een hele hoge merken bekendheid en daarbij een voorkeurspositie bij de handel en bij de consument.

Medio jaren 90 heeft men wel eerste geëxperimenteerd met nieuwe materialen omdat wanneer het fout zou gaan het merk Hartman zou beschadigen. Daarom hebben ze de producten eerste met een andere naam (submerk) gelanceerd. Na een aantal jaren toen men een beter gevoel had bij de meubelen door de consument heeft men deze producten ook het merk Hartman gegeven.

Het beeld van meubelen is nu zo breed dat ze niet meer alleen buiten hoeven te staan maar ook in de serre kunnen staan. Dit is gekoppeld aan het thema 'go live outside'.

Reactie consumenten? Positief. Hier is ook marktonderzoek naar gedaan in hoeverre men begrijpt wat Hartman zegt en hoe moet men ermee verder? Welke rek zit er in het merk? Kun je het merk toepassen op bijvoorbeeld gereedschap, binnenmeubelen?

Er is veel bekendheid betreft het merk Hartman. Men opereert op de Europese markt waardoor er twee segmenten zijn ontstaan namelijk voor de top 'Hartman excellence' en voor het midden en hogere middensegment 'Hartman prestige'. Tevens werkt Hartman ook nog met het merk setpoint maar dit is voor een andere doelgroep, bijvoorbeeld de markt retail. Dit doen zij om het niet te verwarren met het merk Hartman. Hartman wil men echt zien als de betere buitenmeubel, vrijetijdsmeubel. Consumentenbrochures en advertenties in bladen zijn dan ook gericht op het hogere segment. Op dit moment vindt de communicatie veel meer plaats op de winkelvloer en niet met grootschalige campagnes.

Reactie werknemers? Meestal koppelt Hartman de communicatie naar werknemers vast aan vakbeursen in Keulen. Hier introduceert men de nieuwe collectie en de nieuwe brochures en de aanpak voor het jaar daarop. Op dit moment wordt deze informatie ook aan de medewerkers gecommuniceerd. In eerste instantie aan de verkoop en dan de rest.

Ook de winkelvloer wordt geïnformeerd over nieuwe producten. Dit gebeurt ook op beursen. Deze moet men goed aankleden. Bovendien worden inkopers uitgenodigd om naar nieuwe collecties te komen kijken.

Imago beïnvloed? Eerst stond het alleen voor kunststof tuinmeubelen en nu door aluminium en hout is het veel breder getrokken en staat het voor vrijetijdsmeubelen. De manier waarop de consument tegen het merk aankijkt was al positief, maar dit heeft zich nog breder getrokken. Het imago bij de consument staat voor kwaliteit en design.

Strategie veranderd? De overgang van kunststof naar meerdere materialen. Men had ook de beslissing kunnen nemen door alleen op kunststof verder te gaan. Men heeft er voor gekozen om kwaliteitsmeubelen te vermarkten. Het kern van het bedrijf is toch het vrijetijdsmeubel. Dit is nu hun strategie.

Positie beïnvloed? Hartman hoort bij de eerste drie van Europa.

Ontwikkeling

Aan de ene kant heeft men het vrijetijdsbedrijf en aan de andere kant het kunststof bedrijf. In het hogere segment is er steeds minder plaats voor kunststof is gebleken. Kunststof beweegt zich steeds meer naar de onderkant van de markt. Dit komt door prijsval en dat hier nog steeds aantallen van gekocht kunnen worden. Kunststof is wel heel belangrijk voor hun assortiment en de mogelijkheid om zich daarmee te onderscheiden ligt daar zeker. Dit heeft te maken met de capaciteit en men ziet dus mogelijkheid om andere producten te maken zoals afvalcontainers, stadion kuipjes. Dit zijn geen producten onder het merk Hartman. Dit betekent dat Hartman meer verbonden wordt met vrijetijdsmeubel en minder met het specifieke kunststof.

Hoe gaat organisatie hiermee om? Hier wordt op ingespeeld door andere producten te ontwikkelen. Andere focus met betrekking tot de toekomst en anderzijds zijn zij de grootste klant van de kunststof fabriek.

Signalen? De problematiek ligt hem vooral dat de techniek die men in huis heeft vooral gericht is op kunststof. Dit is pas interessant als men er grote aantallen van kan maken. Dus in die zin is er vraag naar.

Positie/Imago beïnvloeden? Positie zal niet beïnvloed worden. Maar ook op kunststof moet men doorzetten. Dit is de verwachting van het merk. Voor de consument is

Hartman een vrijetijdsmeubel. Zij hoeven niet te weten dat zij nog andere producten produceren.

Strategie veranderd? Zal hetzelfde blijven. Ze gaan alleen meerdere producten produceren van kunststof. Zij zijn grootste inkoper van kunststof.

Ontwikkeling

Recent ook barbecues geïntroduceerd. Dit is voor de toekomst interessant. Niet alleen buiten wonen maar ook buiten koken. Of buitenverlichting of verwarming. Dit is allemaal mogelijk.

Hoe gaat organisatie hiermee om? Allereerst de producten onder een submerk lanceren. Pas daarna kijken of het effect ervan goed is dan het label Hartman geven.

Signalen? Niet alleen buiten wonen maar ook koken.

Strategie veranderen? De strategie is anders dan bij andere producten door dus eerste een submerk te introduceren.

Imago beïnvloed? De verwachting is om dit onder de naam Hartman te leveren en de verwachting is dat het positief zal worden.

Positie beïnvloed? De verwachting is om dit onder de naam Hartman te leveren en de verwachting is dat het positief zal worden.

Deel 2:

1. Hartman wil een betere kwaliteitsmeubel leveren. Alle uitingen en huisstijl moet consistent zijn. Kwaliteit is dus erg belangrijk en innovatie van producten. Design is enorm belangrijk om consumentenproducten te maken. Hartman maakt zelfs gebruik van design bureaus en van de know-how die zij zelf hebben.
2. De doelgroep is voor mensen die van buiten willen genieten. Met name mensen op de consumenten markt.
3. Ingespeeld door middel van brochures, campagnes, beurzen en nu voornamelijk nog adverteren.
4. Er is een eigen communicatiebeleid bij Hartman. Het ontwikkelen van brochures en advertenties. Geen sponsoring. Hartman is heel internationaal. Ze willen de communicatie zoveel mogelijk op een lijn zitten ondanks dat ze in het zuiden een andere gedachte hebben (willen liever schaduw). Communicatiebeleid is niet veranderd de laatste jaren.
5. Onderzoek naar de consument en bij dealers. Dit gebeurt om de paar jaar.
6. De relatie tussen merk en organisatie. Regionaal is het enorm belangrijk. Personeel moet dit uiten. Landelijk is het merk vooral bekend. Men heeft een aantal jaren geleden het logo los gebruikt. Nu hebben ze er een kader omheen gemaakt. Het logo is kwalitatiever geworden om de inhoud van het merk te vertalen. Naamsbekendheid is ontstaan door een combinatie van consumentenbrochures en door middel van tv reclame. Op deze manier wilde men lading geven aan het merk. Ook werd er gebruik gemaakt van de radio.

Opmerkingen/toevoegingen: Geen

Bijlage 4

Interviewresultaten:

13-01-2005

Asito (Nardy Moes):

Asito is het eens met de definitie. Asito heeft zich niet concreet bezig gehouden met merkontwikkeling maar het is wel altijd onbewust aanwezig geweest door zich binnen alle lagen van de organisatie te ontwikkelen. De schoonmakers die bij de klant over de vloer zijn dragen het merk uit. Het zijn dus medewerkers die wel kennis van zaken in huis hebben.

Gebeurtenis:

De NMA (Nederlandse Mededingingsautoriteit; zij houden in de gaten of er prijsafspraken binnen de branche gemaakt worden waardoor de consument benadeeld wordt) beschuldigde de schoonmaakbranche van prijsafspraken, waar Asito heel expliciet in genoemd is. Asito was bang dat dit hen klanten zou gaan kosten. Het bleek ook dat drie klanten geïnformeerd hadden. Asito heeft hen van de zaak op de hoogte gebracht en uiteindelijk heeft het hen geen klanten gekost.

Wanneer? 3 a 4 jaar geleden.

Waardoor veroorzaakt? Deze gebeurtenis werd veroorzaakt door de NMA. Zij hebben de publiciteit genomen om de schoonmaakbranche een hak te zetten.

Wat heeft de organisatie gedaan? We hebben onze kant van het verhaal laten horen door een verklaring te geven mede met andere collega schoonmaakorganisaties. Tot op heden is er nog steeds geen uitspraak geweest vanuit de NMA.

Waarom dit gedaan? Deze verklaring geven is verplicht. Bovendien heeft Asito niet de behoefte om zich in het publiek te verdedigen. Zij zijn er niet mee naar buiten toe getreden om te laten zien waar ze van beschuldigd werden. De respondent zegt hierop "Dat past ook niet bij ons". Waaraan aan af te leiden is dat dit niet bij hun identiteit past.

Juiste beslissing geweest? Jazeker op dat moment wel. Asito wist dat ze gelijk hadden dus hoefden zij zich ook niet te verdedigen.

Uitwerking van deze gebeurtenis? Zoals al eerder genoemd heeft deze negatieve gebeurtenis Asito geen klanten gekost en het heeft hun verkoop dan ook niet nadelig beïnvloed. Het heeft gelukkig niet in hun nadeel gewerkt.

Reactie van concurrenten? De hele schoonmaakbranche werd beschuldigd en nog twee bedrijven meer hebben dezelfde reactie gegeven als Asito toendertijd. De rest van de ondernemingen hebben hierop niet gereageerd. Zij hebben niet op deze situatie in kunnen of willen spelen.

Reactie van consumenten/opdrachtgevers? Zoals eerder genoemd hebben drie klanten verder geïnformeerd en toen zij over de juiste informatie beschikten waren zij meer dan tevreden.

Reactie werknemers? Werknemers waren er niet echt van onder de indruk. Bij deze gebeurtenis leidde het ertoe dat een persoon van de organisatie werd beschuldigd, maar als organisatie ben je een. Dit duidt op de identificatie die medewerkers hebben met hun organisatie.

Imago beïnvloed? Het imago is hierdoor niet beïnvloed. Het heeft Asito wel alert gemaakt.

Verandering in strategie? Men is zich bewuster geworden door wel topprestaties te leveren maar zich continue te richten op de klant.

Positie veranderd? Asito is met nog twee andere schoonmaakorganisaties de grootste. De positie is door deze gebeurtenis niet veranderd.

Asito heeft een hoofdkantoor en 135 vestigingen. In principe zijn dit allemaal zelfstandige ondernemers. Iedereen probeert op zijn eigen manier een bepaalde draai te geven aan de huisstijl. Maar er bestaat een standaard huisstijlboek waar de organisaties gebruik van maken, want de huisstijl moet bij elke vestiging hetzelfde zijn. Zo geldt ook voor advertenties dat deze op dezelfde lijn opereren. In zoverre is de huisstijl wel veranderd met betrekking tot de kleur om zo het logo meer uitdrukking te kunnen geven. De kleuren blijven omdat het een familiebedrijf betreft.

Ontwikkeling

Asito wil zich meer gaan profileren als service provider voor de klant. Asito wil niet meer alleen schoonmaak aanbieden maar daarnaast nog meerdere facilitaire diensten. Het accent zal altijd wel op de schoonmaak blijven liggen omdat zij hierdoor groot zijn geworden maar we willen meer aanbieden waar de klant naar vraagt. Om een voorbeeld te noemen: "Asito maakt schoon bij een opdrachtgever waar tevens de tl-buis stuk is, dan kan het personeel van Asito deze net zo goed vervangen". Zij zijn er dan toch. Het betreft hier een interne ontwikkeling waardoor de vraag 'hoe de organisatie hier mee omgaat' al beantwoord is.

Signalen? De klant vraagt hierna. Het is voor de klant handig alles in een te hebben. Door met de klant mee te denken en hen tevreden te houden probeert Asito middels deze nieuwe diensten erop in te spelen. Asito probeert de klant eigenlijk net een stap voor te zijn.

Positie beïnvloed? De positie van het merk zal er sterker van worden omdat men meer binding met de klant krijgt doordat je meer samen werkt met de klant. Bovendien wordt het voor de klant lastiger om een vervanger te zoeken als Asito juist meerdere mogelijkheden aanbiedt.

Strategie beïnvloeden? Deze ontwikkeling is eigenlijk de verandering. Asito zal zich meer richten op de ontwikkeling van andere diensten. Asito zal zich binnen de verschillende divisies richten op meerdere diensten.

Asito bedoeld met meerdere diensten dat ze zich gaan richten op groenvoorziening, beveiliging etc.

Imago beïnvloed? Asito wil hun merk positief in de markt zetten en dat doen ze door marktonderzoek van Blauw. Dan worden de grootste schoonmaakorganisaties met elkaar vergeleken. Bij Asito is ook te zien dat de kwaliteit heel erg gewaardeerd wordt. Prijs wordt minder gewaardeerd omdat zij niet de goedkoopste zijn, maar wanneer men goede kwaliteit wil is het niet haalbaar om met een lage prijs te komen. De communicatie wordt ook minder goed gewaardeerd. Dit komt doordat Asito zijn dienst levert aan ondernemingen en niet rechtstreeks aan de consument. Er vindt dus weinig sociale interactie plaats doordat Asito schoonmaakt als de bedrijven hun kantooruren gedraaid hebben.

Communicatie naar werknemers en consumenten? Met de werknemers van Asito wordt heel direct gecommuniceerd. Vanuit de vestigingsmanager wordt er met de objectleider gecommuniceerd en die communiceert weer met de schoonmaak. Dit is tevens een toegevoegde waarde van Asito want zij vinden dat je het personeel meer te bieden hebt

als je meer te bieden hebt dan alleen schoonmaak. Dit verkleint tevens de kans op verzuim.

De communicatie hangt grotendeels af van de opdrachtgever en zijn of haar wensen. Asito kent heel veel vestigingen binnen Nederland waardoor er snel contact is met de opdrachtgever. Over het algemeen is er minimaal een keer per maand contact met de opdrachtgevers. Om dit te concretiseren worden er leaflets gemaakt ter informatie.

Deel 2:

1. Asito onderscheidt zich door kwaliteit en innovativiteit. Doordat het bij Asito een dienst betreft spreekt men niet bepaald over design, hoewel design misschien wel terug komt in de huisstijl en de bedrijfskleding. Bovendien zorgt Asito ervoor dat de witte werkwagens schoon zijn, net zoals het pand.
2. De doelgroep zijn vooral ondernemingen, zoals medici, food, schoonmaakprocessen op de luchthaven.
3. Men speelt in op deze doelgroep door nieuwe diensten te ontwikkelen om de klant tevreden te stellen en met de klant samen te kunnen werken.
4. Asito kent geen communicatiebeleid. Dit houdt niet weg dat er niet veel aandacht besteed wordt aan de communicatie. Dit punt is eerder genoemd omdat Asito zijn dienst levert aan ondernemingen en niet rechtstreeks aan de consument. Er vindt dus weinig sociale interactie plaats doordat Asito schoonmaakt als de bedrijven hun kantooruren gedraaid hebben.
Asito wil door middel van mond-tot-mond reclame naar buiten treden. De publiciteit wordt door hen niet gezocht. Wel sponsort Asito verscheidene sporten en adverteren zij sporadisch in vaktijdschriften. Dit communicatiebeleid willen ze in de toekomst wel planmatiger aanpakken.
5. Asito besteed onderzoek uit aan het onderzoeksbureau Blauw om op de hoogte te blijven van het functioneren van Asito. Dit onderzoek vindt om het jaar plaats. Tevens wordt er onderzoek verricht naar de kwaliteit. Ook zijn er continue mensen bezig die zich verdiepen in de ontwikkelingen in de markt.
6. Voor het personeel bij Asito gelden dezelfde criteria als bij hun klanten. Ook hier geldt opnieuw dat er zowel intern als extern kwaliteit geleverd moet worden. Dit is in zoverre belangrijk dat Asito het gevoel dat ze een familiebedrijf zijn erin willen houden. Binnen de organisatie wordt iedereen op dezelfde manier benaderd en niemand voelt zich ergens te goed voor.
Asito wil door te adverteren in vakbladen en verschillende sporten te sponsoren zo veel mogelijk hun identiteit naar buiten toe over brengen.
Voor Asito is het een combinatie van verschillende middelen dat hun tot een succes maakt en het marktaandeel vergroot. In de praktijk zal het zich uitwijken. Luisteren naar wat de klant wil en daarop inspelen is wat hen zo groot maakt.

13-01-2005

Asito (Gerard Sleumer)

Asito vindt het een aanvaardbare definitie.

Asito heeft een grootschalig netwerk aan vestigingen waardoor zij heel dicht in de lokale arbeidsmarkt staan. Dit is een deel van het onderscheidend vermogen van Asito ten opzichte van de concurrent. Bovendien heeft Asito in een vroeg stadium een eigen opleidingscentrum gerealiseerd. Intern heeft Asito dus heel veel energie in opleiding gestoken. Als organisatie staat Asito dan ook bekend met een heel hoog kennisniveau,

goed werk kan leveren en snel kan reageren op signalen die de opdrachtgever geeft. Bovendien vinden de afnemers van Asito dat zij uitermate betrouwbaar zijn doordat zij doen wat ze waar kunnen maken. Dit zijn waarden en normen die nu nog steeds bij Asito hoog in het vaandel staan.

Gebeurtenis

Dit bovengenoemde is altijd het uitgangspunt geweest van Asito en ze hebben gezien dat ze hiermee succesvol zijn geworden waardoor zij zich hier aan hebben vast gehouden. Deze waardevolle onderdelen van het imago probeert men overeind te houden. Wanneer? Er is een periode geweest waarbij Asito heel erg gericht is geweest op output en minder naar processen hebben gekeken. Dit kan wel eens gevaarlijk zijn voor de continuïteit van je activiteiten.

Wat heeft de organisatie gedaan? Met name vorig jaar zijn we heel erg intern gericht geweest, door heel erg naar de processen te kijken, natuurlijk ook ingegeven door de groei die Asito onstuimig heeft doorgemaakt, door te kijken naar de systemen die ze hadden en of deze nog wel toereikend waren om de groei in de toekomst op te vangen. Asito heeft het oude geautomatiseerde systeem omgegooid naar een compleet nieuw systeem wat een enorme krachtsinspanning was voor iedereen in de organisatie. Dit geldt voor het hele managementrapportage systeem en de certificering waar zij druk mee zijn geweest. Allemaal heel sterk intern gericht en dat is aan de performance van Asito ook wel te zien aangezien zij het afgelopen jaar beduidend minder hard zijn gegroeid. Nu zijn zij zover dat ze zich weer meer naar buiten toe kunnen richten en hen weer kunnen gaan richten op de output doordat zij de processen nu goed in de vingers hebben.

Waarom? Er bevond zich bij Asito een wisseling in de top van de organisatie. En deze organisatie hadden niet zo veel aandacht voor opleidingen. Daardoor heeft Asito gemerkt dat ze in een achterstand situatie zijn terecht geraakt, waardoor juist die dingen waar Asito altijd zo sterk in waren zoals kennis van zaken en kwaliteit in de gevarezone dreigde terecht te komen. Met deze invalslag zijn zij nu nog steeds bezig want dit lukt niet om in een jaar te realiseren, want dit stuk van het imago mag geen schade leiden naar buiten toe.

Juiste beslissing? Jazeker. Er gaat natuurlijk een heel traject aan vooraf voordat men de keuze maakt met welk systeem zij gaan werken. Er zijn altijd wel criticasters in een organisatie die anders hadden gekund. En hetzelfde geldt voor het certificeringverhaal.

Uitwerking? Hierdoor is de verkoop het afgelopen jaar gestagneerd. Dit heeft Asito op de koop toe genomen omdat zij ervan overtuigd zijn nu wel weer de omzetgroei te realiseren. Het marktaandeel is heel licht gestegen maar niet noemenswaardig in 2004.

Reactie van concurrenten? De concurrenten hebben van deze interne ontwikkeling weinig gemerkt.

Reactie consumenten/ opdrachtgevers? Ook omdat deze ontwikkeling zich intern binnen Asito bevond hebben de opdrachtgevers hier niet op gereageerd want zij hebben van deze ontwikkeling eveneens niets gemerkt.

Reactie werknemers? De werknemers hebben er heel veel van gemerkt. Het was voor hen een hele zware workload, want het moest naast het gewone werk allemaal gebeuren. Voor de werknemers is het een enorm zware belasting geweest. Zij waren het er wel mee eens want zij zagen ook wel dat er iets moest gebeuren. Dit heeft Asito hen wel duidelijk moeten maken omdat men niet direct de voordelen ervan kon inzien.

Om dit goed over te kunnen brengen maakt Asito gebruik van cursussen waar er heel intensief met de mensen getraind wordt. Binnen die cursussen probeert Asito de mensen enthousiast te krijgen voor de nieuwe ontwikkeling.

Imago beïnvloed? Dat is tot op heden moeilijk te zeggen. Waar het omgaat is dat het imago overeind moet blijven en daarvoor is deze investering nodig geweest. Asito heeft op tijd deze maatregel genomen want anders hadden ze het risico gelopen dat het imago mogelijk wel geschaad zou zijn geweest.

Verandering strategie? Strategie is wel veranderd, door de markt ingegeven. Met name heeft Asito in het verleden gestuurd op operational excellence, maar nu wordt er beduidend meer aandacht besteed aan customer intimacy. Door meer diensten aan te bieden ten behoeve van de klant.

Positie veranderd? Van oudsher is Asito een schoonmaakbedrijf. Hierin zijn zij niet uniek in de markt. Er zijn andere grote schoonmaakorganisaties die al langer dezelfde beweging maken. Asito heeft gemerkt dat zij hierin niet achter kunnen blijven want de opdrachtgever, die vraagt dat gewoon. Daarom moeten er keuzes gemaakt worden. Gaat men het allemaal zelf doen met datgene waar men sterk in is of zegt men 'nee', en gaat men samenwerkingsverbanden aan met andere organisaties die op andere gebieden weer heel sterk zijn en biedt Asito dat dan als product aan. Dit is het beleid waar Asito naartoe wil. Wel zal dit worden uitgevoerd onder de naam van Asito maar wordt het dus uiteindelijk uitgevoerd door de specialist.

Dit is duidelijk een nieuwe strategie. Multiservice dienstverlening. Zo wil Asito zich gaan profileren. Enerzijds bindt men de klant want het wordt voor hen lastiger om afscheid te nemen, maar anderzijds ziet Asito ook dat de markt ernaar vraagt. Hier moet je op in spelen. Diensten met een lage huishoudelijke kennis kunnen we zelf aanbieden, hoewel het accent blijft liggen op het schoonmaken.

Schoonmaakbedrijven kiezen vaak voor blauwe kleur. Onze huisstijl is weer terug bij af want men wil zich wel onderscheiden daarom heeft Asito weer gekozen voor de kleuren rood en oranje. De styling is al jaren niet veranderd. (25 jaar)

Andere grote spelers in de schoonmaakbranche ISS, GOM, HAGO, CSU. Allemaal kennen zij hun eigen huisstijl maar Asito onderscheidt zich van deze ondernemingen omdat Asito vele vestigingen heeft in Nederland. Dit is vanaf het begin zo gekozen omdat men zo concurreert met het bedrijfje op de hoek op de grote landelijke spelers met alle deskundigheid. Voor de lokale ondernemers bestaat Asito heel nadrukkelijk. Dit sluit dan vaak nadeloos aan bij de organisatiestructuur.

Gebeurtenis

Deze gebeurtenis heeft niet echt met het merk te maken maar er is wel een bedreiging op het moment aan de gang wat betreft een aantal (2) grote organisaties die stunten met hun tarieven. Zij halen daarmee wat marktaandeel dat ten koste van Asito gaat. Asito staat borg voor de kwaliteit dus zij gaan niet met de prijs stunten. Dit zal hun geloofwaardigheid aantasten. Maar de praktijk leert ook dat de concurrent niet in staat is om dit op deze manier te handhaven. Aangezien zich deze beweging ook in de jaren '80 al eens heeft voorgedaan.

Wat heeft organisatie gedaan? De organisatie van Asito is hierin niet mee gegaan in verband met de kwaliteit die zij hanteren.

Juiste beslissing? Jazeker, hoewel niet iedereen het ermee eens is, zoals de commerciële mensen binnen de organisatie. Zij accepteren het wel maar op deze manier kunnen zij niet scoren. Asito is ervan overtuigd dat die omzet weer snel op de markt komt en dan kunnen zij hun slag slaan. Dit houdt in dat Asito zich commercieel wel moet profileren in

de markt. Als zich het voordoet dat de concurrent het op deze manier niet redt dan moet het zo zijn dat de klant het eerste aan Asito denkt.

Uitwerking? Dit gaat wel ten koste van de verkoop en het marktaandeel van Asito. Maar nu heeft Asito de ambitie om een goede tweede te blijven in Nederland.

Reactie van concurrenten? De twee grote organisaties die dan nog overblijven zullen ook een geringere groei merken.

Reactie opdrachtgevers/ werknemers? Er zijn opdrachtgevers die niet mee gaan omdat zij kijken naar de uitkomst van het product/dienst. Er zijn ook opdrachtgevers die er wel in mee gaan. Omdat men veel te maken heeft met inkopers als afnemers hebben zij toch een aantal criteria waardoor zij meer naar de prijs kijken. Terwijl hoofd van een facilitaire dienst veel meer kennis van zaken heeft specifiek op dat terrein en zegt dat het voor die prijs onmogelijk is om zulke goede kwaliteit te leveren.

Omdat veel afnemers inkopers zijn werkt dit wel in het nadeel van Asito. Een inkoper heeft een andere benadering dan een hoofd facilitaire dienst. Die inkoper moet men wel overtuigen dat voor zo'n lage prijs niet die kwaliteit van Asito gehaald kan worden.

Imago beïnvloed? Ons merk is met name interessant voor inkopers en facilitaire dienst. Dit zijn onze afnemers. Er is nog een andere groep namelijk de werknemers van asito en hier is eigenlijk maar een ding belangrijk namelijk dat we naar hun toe een betrouwbare partner zijn, net zoveel als naar de klant.

Verandering strategie? Er is niet direct een causaal verband met deze verandering. Enige verandering is dat Asito de multiservice dienstverlener aangaat.

Verandering positie? We zijn minder gegroeid maar verder heeft dit geen consequenties gehad. Ze zijn nog steeds erg efficiënt.

Ontwikkeling

De belangrijkste ontwikkeling die Asito voor de toekomst heeft is dat zij willen gaan fungeren als een multiservice dienstverlener. Zij willen dicht tegen de klant aan kruipen en voor de rest moeten ze er gewoon voor staan en er iedere keer wat van maken. Daarbij komt dat Asito blijvende energie in opleidingen wil stoppen, zodat de kwaliteit op een goede manier naar buiten wordt gebracht.

Hoe gaat de organisatie hier mee om? Het betreft hier een interne ontwikkeling waardoor deze vraag min of meer al beantwoord is hierboven.

Signalen? Asito ziet dat men zich zo sterker bind aan de opdrachtgevers want men wil af van de snelle contractwisselingen die er op dit moment plaats vinden.

Positie beïnvloeden? Als het gaat om de kernwaarden van Asito dan zal het de positie niet beïnvloeden. Hierbij valt te denken aan betrouwbaarheid, kennis van zaken en kwaliteit. Er wordt een extra dimensie aan toegevoegd zodat men meer kan doen dan alleen maar schoonmaken. Dit houdt natuurlijk ook direct een gevaar in omdat men kiest om samen te werken met andere partijen waardoor Asito ook kwetsbaarder wordt. Bijvoorbeeld Asito zegt dat ze de beveiliging kunnen regelen en dit wordt een puinzooi dan kunnen ze het bij de schoonmaak nog net zo goed doen maar dan ben je ook je schoonmaak kwijt. Dit moet Asito dan ook goed in de gaten houden en de keuzes met welke partners Asito mee in zee gaan zijn enorm. Deze partners moeten in feite dezelfde uitgangspunten hanteren.

Strategie veranderen? Deze verandering van de strategie heeft Asito nu ingezet door te werken aan deze multiservice gedachte.

Imago beïnvloeden? Dat is nu nog moeilijk te zeggen maar als het goed is moet het imago alleen maar sterker worden. Asito zal meer aanbieden terwijl de kernwaarden hetzelfde blijven. Hier zit dan ook direct de valkuil. Hoe zorgt men ervoor dat deze kernwaarden voor die andere diensten hetzelfde zijn.

Communicatie aan werknemers? Twee maal per jaar is er een management bijeenkomst waar de gelegenheid bestaat om dit soort veranderingen te bespreken. Op het moment dat Asito het daadwerkelijk gaat inzetten dan worden de mensen lokaal ingelicht.

Communicatie naar consumenten: De vestigingsmanager onderhoudt de contacten met de opdrachtgevers. Deze zal ook aan de opdrachtgever duidelijk maken dat als de behoefte bestaat Asito ook meerdere diensten aanbiedt. Bovendien zijn er diverse soorten standaard mailings.

Ontwikkeling

Een eventuele externe ontwikkeling zou het tarieven gestunt kunnen zijn, maar Asito is ervan overtuigd dat dat dit jaar wel eens voorbij zou kunnen zijn. Hierboven is hier uitgebreid over gesproken. Men kan wel een hoge omzetgroei willen realiseren maar men kan dit niet waarmaken als het op de kwaliteit aankomt.

Deel 2:

1. Asito heeft een grootschalig netwerk aan vestigingen waardoor zij heel dicht in de lokale arbeidsmarkt staan. Dit is een deel van het onderscheidend vermogen van Asito ten opzichte van de concurrent. Bovendien heeft Asito in een vroeg stadium een eigen opleidingcentrum gerealiseerd. Intern heeft Asito dus heel veel energie in opleiding gestoken. Als organisatie staat Asito dan ook bekend met een heel hoog kennisniveau, goed werk kan leveren en snel kan reageren op signalen die de opdrachtgever geeft. Bovendien vinden de afnemers van Asito dat zij uitermate betrouwbaar zijn doordat zij doen wat ze waar kunnen maken. Omdat Asito een dienst is richten zij zich vooral op de design van de huisstijl. De brochures van Asito zijn dan ook bedrukt met gewone foto's en van deze foto's het spiegelbeeld. Dit spiegelbeeld ziet men dan ook overal terug met de volgende slogans: 'uw schoon; ons schoon' en 'uw hygiëne; onze hygiëne'. Zo wordt het gevoel gegeven aan de opdrachtgever dat er een bepaalde betrokkenheid heerst door hetzelfde na te streven.
2. De doelgroep van Asito zijn hun afnemers. Dit zijn voornamelijk de inkopers en hoofd facilitaire dienst. Dit is in de loop van de jaren sterk verbeterd. Vroeger had men meer te maken met conciërge maar nu hebben ze toch echt met professionals te maken. Een andere doelgroep is natuurlijk het personeel. Op het moment dat Asito moet schoonmaken dan doen de schoonmakers dat, maar die moeten dan wel bij hen willen werken. Hier gaat het bij Asito sterk om de betrouwbaarheid zodat dit wordt rond vertelt. Mond-tot-mondreclame is voor Asito een belangrijk uitgangspunt.
3. Het merk in zijn totaliteit en met alle facetten is toch heel erg gericht geweest op de afnemers en wat minder op het personeel. Het is ook wel eens anders geweest. Er is een tijd geweest dat Asito tv reclame heeft gehad om de naam Asito bekend te maken. Eigenlijk hoeft je dit helemaal niet te doen omdat hier sprake is van een hele beperkte doelgroep en daarom moet men zich hier op richten door hen het gevoel te geven dat Asito de partij is waarmee zij zaken willen doen.
4. Er is een communicatiebeleid. Bovendien wordt er steeds meer geadverteerd in vakbladen en worden verscheidene sporten gesponsord. Verder is er altijd vrij

weinig energie gestopt in marketing. Voor een groot deel is het weggegooid geld vindt Asito. Het belangrijkste is dat men zich richt op de doelgroep. Daarvoor moet men ervoor zorgen dat in de praktijk wordt waargemaakt wat je zegt dat je bent. Belangrijk is dat dit zich rond spreekt. “jouw probleem is ons probleem”. Het beleid ziet er wel beter uit. Er is een tijd geweest dat Asito de mens centraal stelde in de communicatie, maar dit was niet zo'n succes geweest.

5. Asito laat onderzoek verrichten bij Blauw Research. Dit zijn met name belevingsonderzoeken. Daarnaast doet Asito zelf kwaliteitsmetingen. Dit doet Asito standaard en meestal is dit contractueel vast gelegd. Asito beschikt over een eigen kwaliteitsafdeling zodat opdrachtgevers kunnen zien dat zij hun kwaliteit waarmaken. Deze kwaliteitsmetingen vinden met een behoorlijk hoge frequentie plaats. Soms wordt er afgesproken dat het vier keer per jaar gebeurt bij opdrachtgevers, soms een keer per jaar. Dit gebeurt allemaal met objectieve meetsystemen die ook als zodanig in de markt erkend worden.
6. De relatie van het merkimago met het organisatie-imago is er altijd en hangt ook met name af van hoe vakbonden tegen Asito aankijken. Deze vakbonden kijken positief tegen Asito aan. Dit houdt in dat zij vinden dat Asito naar de werknemers een betrouwbare partner is. Dit is een heel belangrijk signaal. Asito vindt dat zij niet alleen betrouwbaar moet zijn naar hun klanten maar ook naar hun personeel. Asito staat bekend als bedrijf dat niet zo aan de weg timmert. Zij willen geen grootschalige publicatie om hun identiteit naar buiten toe te communiceren. Zo kent men hen ook in de markt. Asito gaat rustig zijn eigen gang en zien dat ze ieder jaar weer een behoorlijke omzet weten te realiseren. Dit is de kracht van de manier waarop Asito in de praktijk hun werk realiseren en als dit goed is, dan spreekt zich dat rond. Dit is de goedkoopste en beste reclame die men kan bedenken.
Vroeger heeft Asito wel tv en radio reclame gedaan om naamsbekendheid te creëren, maar nu zijn het vooral sponsoractiviteiten op het gebied van sport en cultureel gebied. Tevens geeft Asito zes keer per jaar een personeelsblad uit naar 13.000 medewerkers in de hoop dat deze bladen blijven liggen en mensen er in kijken en lezen om op deze manier mensen met het bedrijf te binden.

Opmerkingen/toevoegingen: Geen

Bijlage 5

Grolsch

21-01-2005 Coen Thonissen

Deze respondent is het eens met de definitie van merkontwikkeling. Hij licht het nog iets toe. Hij vindt vooral de drie elementen die in deze definitie naar voren komen goed, zoals inhoud, reputatie en naamsbekendheid. Per markt per doelgroep heb je als merk een levenscyclus te doorlopen op deze drie aspecten. Op het ene aspect kun je verder zijn dan op het andere. Dit zijn wel de drie dingen waar wij mee omgaan als we praten over merk en communicatie. Als je kijkt naar naamsbekendheid van Grolsch dan hoeven we hier niet zoveel aan te doen behalve het te onderhouden. Qua inhoud, als men kijkt naar de buitenlandse markt dan is naamsbekendheid weer het belangrijkste omdat het hiermee begint. Dit zijn zeker de drie pijlers waar het omgaat.

Eerst: Grolsch is een onderneming die zijn oorsprong vindt in Groenlo in 1615. Groenlo heette toendertijd "Grolle". Hier komt dus de naam Grolsch vandaan. Maar dit was op dat moment nog geen merk. Het was een herkomstbenaming op verpakkingen die eerst nog maar heel regionaal verkocht werden bij bierbrouwerij de 'klok', en hierbij stond "Grolsch bier". Hier is het dus allemaal mee begonnen.

Gebeurtenis

In 1897 is naast alle verpakkingvarianten de beugelfles geïntroduceerd. Niet met het idee om het merk vooruit te helpen maar het was een gangbare verpakking in die tijd in heel Europa. Je zag dat veel brouwerijen zich gingen bedienen van beugelflessen. Dus Grolsch ook. In 1895 in Enschede een brouwerij opgericht. Stond los van de brouwerij in Groenlo dus was een onafhankelijke onderneming. In 1922 zijn eigenaren begonnen met samenwerken. De groenlose brouwerij heeft het roer eigenlijk overgenomen van de Enschedese brouwerij hoewel het officieel een juridische fusie was. Vanaf 1922 was er dus een onderneming met twee productielocaties op eigenlijk een kleine afstand van elkaar. Het bier is op dit moment nog geen merk 'Grolsch', maar in deze tijd begonnen merknamen te ontstaan.

In deze tijd wordt "Grolsch" steeds prominenter op etiketten gezet dus ergens in die tijd is het merk als merk eigenlijk ontstaan. Grolsch was niet meer een herkomstbenaming maar het merk. Mensen praten over het merk "Grolsch". 'Doe mij maar een grolsch'.

1958 Werd door Grolsch de eerste echte reclamecampagne breed ingezet. Begonnen met marketing. Deze campagne is nog steeds alom bekend namelijk 'vakmanschap is meesterschap'.

Deze campagne is echt bewust gekozen terwijl de bovengenoemde gebeurtenis meer ontstaan is.

Waardoor veroorzaakt? Tijdens de tweede wereldoorlog waren de 'luke' levensmiddelen zoals bier eigenlijk niet voorhanden. Na de tweede wereldoorlog gingen natuurlijk de meeste grondstoffen naar broodproducenten en niet naar bierbrouwerijen. Dit betekende dat er bier van mindere kwaliteit op de markt was. Maar na aantal jaren kon er weer bier gemaakt worden van de beste grondstoffen.

Wat heeft organisatie gedaan? Vervolgens is er een campagne gevoerd in Nederland door de bierbrouwers gezamenlijk en die campagne luidde 'het bier is weer best' om aan te geven dat ze weer terug waren.

Waarom? Dit heeft succes gehad en daarom heeft grolsch bedacht om zelf een campagne te voeren.

Was dit juiste beslissing? Achteraf bekeken wel omdat men toen niet wist wat de alternatieven waren. 'Vakmanschap is meesterschap' heeft Grolsch gemaakt waar het nu staat. Het is van een regionaal meer naar nationaal speler gegaan. Langst lopende reclamecampagne ooit en het beste ooit. Grolsch wordt door de consument gezien als kwaliteit. Het kwaliteitsbier van Nederland.

1985 nieuwe campagne maar Grolsch plukt nog steeds de vruchten van wat die campagne hen gebracht heeft.

Deze nieuwe campagne luidde: 'op een dag drink je geen bier meer, maar drink je Grolsch'. Tot 1993.

'Komt tijd, komt Grolsch'. Tot 2001.

'Je hebt bier en je hebt Grolsch' deze zal nog een paar maanden draaien want dan komt er weer een nieuwe.

Deze campagnes en slogans vertellen de consument altijd dat het gaat om kwaliteit.

Uitwerking? Het is het kwaliteitsbier van Nederland. Het is vergroot van regionaal naar nationaal. Het heeft Grolsch van 1% naar 15% gebracht op nationaal niveau. Internationaal zijn zij een kleiner speler.

Reactie concurrent? Andere ondernemingen zijn ook campagne gaan voeren voor hun eigen merk. In die jaren groeien een klein aantal partijen zoals Grolsch en een aantal partijen die gewoon van de kaart geveegd worden. 1950 nog 50 brouwerijen (zelfstandige ondernemingen) en 80 jaar later nog 10 tot 15 over en nu zijn er nog 9 brouwerijen over. Dit allemaal als oorzaak van die campagne. Mensen met minder goeie campagne zijn of failliet of overgenomen door grotere die de voorkeur van de consument te genieten.

Reactie werknemers? 1958??

Imago beïnvloed? Het kwaliteitsbier van Nederland. Zo is het neergezet. Voor die tijd was het echt eerste regionaal bekendheid en met die campagne werd het een nationaal biermerk met een eigen imago, namelijk kwaliteit.

Verandering strategie? Normaal is er een strategie en door doelstellingen probeer je deze te realiseren. Met succesvolle campagne is de strategie herschreven. In termen dat Grolsch alleen in het premium segment van de markt wilde gaan opereren. Door de campagne zijn ze daar terecht gekomen. En daardoor doen zij alleen dingen die passen bij het imago van het merk.

Die campagne heeft er voor gezorgd dat ze in het premium segment kwamen en hier hebben zij hun strategie op aangepast.

En in de strategie is het woord kwaliteit in alle processen, kwaliteit van de organisatie dus eigenlijk de kwaliteitspositionering kun je alleen maar volhouden als ook de kwaliteit van de producten, de processen en van de organisatie optimaal is.

Positie veranderd? Kwaliteitspositie geclaimd en met succes verdedigd. Van regionaal naar landelijk.

Gebeurtenis

Na de tweede wereldoorlog brak de kroonkurk voor het sluiten van een fles echt door. Grolsch ging dit ook doen maar week af door een beslissing te nemen wat anders was dan andere bierbrouwerijen. Grolsch had nog een aantal afvullijnen voor beugelflessen. En Grolsch had nog heel veel beugels want deze zijn eigendom van de brouwerij. Daarom heeft Grolsch uit zuinigheid gehandeld en wilden eerste deze opsluiten. Daarnaast zouden ze meedoen met de kroonkurken.

Wanneer? In de jaren 50

Waardoor veroorzaakt? Door de zuinigheid die Grolsch hanteerde

Wat heeft organisatie gedaan? Doorgaan met wat ze eigenlijk al deden, maar een andere beslissing nemen dan de concurrentie.

Waarom? Wederom door die zuinigheid

Was dit de juiste beslissing? Het was voornamelijk wel een risicovolle beslissing. Want als de consument negatief gereageerd zou hebben omdat zij de verpakking bijvoorbeeld ouderwets vonden dus niet hip en trendy. Het is achteraf wel de juiste beslissing geweest maar wel met risico's.

Uitwerking? Het is uit zuinigheid geboren en 20 a 30 jaar bleek grolsch in het bezit van een uniek marketingwapen. Wij zijn niet de enige. In Nederland eigenlijk wel. Maar wereldwijd de grootste in beugelflessen. In Nederland en in internationale markten geeft het Grolsch een voorsprong. De beugelfles is enorm herkenbaar. Grolsch doet ook steeds meer met de beugelfles in bepaalde producten (barkruk)

Reactie concurrenten? Hebben ze niet in de gaten gehad in de jaren 50. Andere brouwerijen gingen over op de kroonkurk en grolsch gaat door waar ie mee bezig was. Wellicht dat de concurrent heeft gedacht dat Grolsch de mist in zou gaan.

Imago beïnvloed? Vakmanschap en meesterschap en de beugelfles zijn het belangrijkste als je Grolsch noemt. In zeer beperkte mate, maar de beugel is het merk mag je wel zeggen. Opereren in het buitenland met de beugelfles. (swingtop)

Verandering in strategie? In de marketingstrategie. Sinds 25 jaar is het hun marketingwapen. Ook in de huisstijl heeft het de karakteristieke vormen van de beugelfles. Echt hun marketingstrategie in reclame producten.

Positie veranderd? Deel van het merk geworden.

Gebeurtenis

1998 Besluit genomen om nieuwe brouwerij te bouwen. Historisch verklaarbaar. In die tijd bedrijfseconomisch ook wel een goede keuze. Anno nu is het niet de moeite om twee productiebedrijven zo dicht bij elkaar te hebben. Bovendien te duur en daarom een helemaal nieuwe brouwerij. Verhuizing heeft plaats gevonden in 2004.

Waardoor veroorzaakt? Doordat het historisch verklaarbaar is en bedrijfseconomisch niet haalbaar om twee productielocaties zo dicht bij elkaar te hebben. En voor de onderneming en zijn efficacy is het voor de toekomst goed om een nieuwe brouwerij neer te zetten.

Wat heeft organisatie gedaan? Grolsch heeft de relaties betrokken bij de opening, zoals mensen van de supermarkten, mensen van de horeca, mensen van marketing, van reclamebureaus maar ook leveranciers, zakelijke en commerciële relaties, bedrijfsmedewerkers, omwonenden, een heel breed scala. Behalve de consument, want voor de consument in het westen van het land zou het niet zo'n verschil zijn. Dus als het voor hen niet relevant is dan gaan we het relevant maken om daar heel veel publiciteit uit te halen en op korte of lange termijn meer bier kunnen gaan verkopen. Dit hebben zij gedaan door regionaal (achterhoek en twente) met een speciaal bier te komen namelijk noaber, want dit sluit aan bij de oud Nederlandse traditie van noaberschap, omgeving. Als men gaat verhuizen dan geeft men een intrekkersmoal. Grolsch ging ook verhuizen dus lanceerden ze het bier noaber. Men kon moeilijk iedereen uitnodigen dus dan maar

op deze manier. Het zou tijdelijk bier zijn maar het werd zo'n succes dat het bier nu op de markt is voor onbepaalde tijd.

Tevens heeft Grolsch een dubbelfilt (twee halen, een betalen) geïntroduceerd bij alle Nederlanders om de opening te vieren door een rondje Grolsch te geven. Veel aandacht besteed om het voor de consument relevant te maken.

Waarom? Veel publiciteit te behalen om op korte en of lange termijn meer bier te verkopen.

Was dit de juiste beslissing? Denk het wel

Uitwerking? Boven verwachting want eerst was het tijdelijk maar nu in heel oost Nederland al voor onbepaalde tijd omdat het gevraagd wordt. Landelijk geworden.

Verkoopt natuurlijk niet meer dan pils.

Het dubbelfilt heeft meer horecabezoek teweeg gebracht. Om het filtje in te leveren.

Mensen blijven hangen en drinken meer.

Daarnaast helpt het bij de naamsbekendheid. Deze brouwerij is natuurlijk niet alleen voor het nieuwe biertje maar het voegt ook weer iets toe aan het kwaliteitsimago. Wij zijn het beste bier, wij zijn de beste vakmannen en de beste vakman onderscheid zich van de concurrent doordat die zich bedient van het beste gereedschap.

Reactie concurrenten? De biermarkt is al tientallen jaren zeer en zeer concurrerend. Men bestookt elkaar dag in en dag uit met initiatieven. Ze zijn continu bezig met concurreren. Bavaria heeft eens in proberen te spelen door een kratje bier weg te geven in Overijssel. Dit was zoiets van een ludiek antwoord.

Reactie consument? Uit de verkoopcijfers blijkt de vraag naar Noaber en ze komen massaal voor rondleidingen.

Reactie werknemers? Werknemers zijn trots.

Imago beïnvloed? Regionaal heeft het de band tussen Grolsch en de regionale consument met de introductie van Noaber verder versterkt. Het is gevoelsmatig. Men kan er geen enorme winst uit genereren. Band versterkt met de regio en met Grolsch.

Landelijk heeft de beste vakman met het beste gereedschap hierbij geholpen.

Verandering strategie? Het feit dat Grolsch een nieuwe brouwerij heeft. Dit geeft hen een basis voor de toekomst. Zij zijn erg flexibel om in te spelen op ontwikkelingen van biersoorten en verpakkingen. Zij kunnen alert reageren of juist de eerste zijn als er zich nieuwe verpakkingen voordoen.

Positie veranderd? Positie is niet veranderd.

Ontwikkeling

Nieuwe reclamecampagne omdat de afgelopen 10 jaar de campagnes te ver afstonden van bier. Het was namelijk meer lifestyle dan bier.

De nieuwe campagne gaat terug naar een mix vakmanschap is meesterschap en op een dag drink je geen bier meer maar drink je Grolsch. De inhoud en reputatie daarvan wordt samengevoegd. Het gaat dus niet om lifestyle maar om woorden als topkwaliteit, traditie, authenticiteit, vakmanschap en genieten in sociale context. De reclames waren ook erg individualistisch terwijl het meeste bier wordt gedronken in sociale context.

Hoe gaat organisatie hier mee om? Hele nieuwe marketingstrategie door middel van een nieuwe campagne. Dit is een breuk met de afgelopen 10 jaar, want dit slaat niet meer

aan. Marktaandeel heeft laatste 10 jaar steeds iets afgenomen. Grolsch was te solistisch bezig en teveel gericht op lifestyle en te ver van bier.

Signalen? Uitvoerig geanalyseerd de laatste drie jaar waar de pijn zit.

Positie beïnvloed? De ambitie is om de positie te handhaven. Als grolsch deze bijsturing niet zou doen dan zullen zij hun positie verliezen. Op dit moment zijn zij aan het teren op het verleden, maar wat men moet doen is onderhouden en uitbouwen. Nu kennen nog veel mensen vakmanschap is meesterschap maar over 20 jaar niet meer bij wijze van.

Strategie veranderd? Alleen marketingstrategie. Jaarverslag krijgt andere uitstraling. De rondleiding zal veel duidelijker worden met uitleg waarom grolsch zo groot is geworden.

Imago beïnvloeden? Hopelijk positief

Communiceren? Er is een datum wanneer zij met de campagne naar buiten treden. De werknemers worden een dag van tevoren ingelicht en krijgen alles als primeur te zien. Hier wordt verteld waarom deze keuzes gemaakt zijn. Wat er te verwachten valt. Alles met tekst en uitleg.

De volgende dag zullen ze het wereldnieuws maken. Er is nog overleg of ze eerst de regionale media een primeur geven of dat ze het landelijk bekend maken. Zij willen primeur maar dan wel mooi stukje in de krant.

Deel 2:

1. Vakmanschap meesterschap en vooral kwaliteit. Het merk staat voor het kwaliteitsmerk van Nederland.

Beugelfles is design bij uitstek. Design speelt een rol bij alle producten. Bovendien zijn de kleuren groen, wit en rood.

2. Iedereen die drinkt. Grolsch concurreert op een reguliere zaterdagmiddag ook met chocolademelk.

Als tweede gaat het om alcoholhoudende dranken en ten derde om bier. Zij concurreren niet alleen met andere biermerken. Voor marketing is de leeftijdscategorie van 18-35. Zij hebben nog geen keuze gemaakt voor een bepaald merk. Zijn zwevende kiezers.

3. Campagnes

4. Sponsoring vormt een belangrijk instrument in de marketingstrategie en kan een bijdrage leveren aan naamsbekendheid, merkbouw, omzet en relatiemanagement. Ten aanzien van naamsbekendheid en merkbouw richt Grolsch zich met name op muziekevenementen.

Met name in de markt voor thuisverbruik is goede marketing belangrijk voor het succes van een biermerk, naast uiteraard de prijsstelling en de intrinsieke kwaliteit van de producten.

Afgelopen jaren niet maar binnenkort wel.

5. De afgelopen 10 tot 20 jaar is er doorlopend onderzoek verricht. Elke maand krijgt Grolsch bepaalde cijfers door. Vaak uitbesteed aan marktonderzoekbureaus.
6. Bij Grolsch is het zo dat de onderneming en het merk dezelfde naam hebben. Daarnaast is het zo dat Grolsch een A-merk is, een consumentenproduct is en dat betekent dat daar miljoenen aan communicatie wordt besteed. Aan het merkimago worden miljoenen per jaar uitgegeven. Dat betekent dat de organisatie nauwelijks een eigen imago heeft bij de inwoner van Nederland. Maar

als er gezegd zou worden dat er een miljoen in het organisatie-imago geïnvesteerd mag worden, dan is dit de moeite niet waard. Dit miljoen kan de marketing beter gebruiken. (aan marketing geven ze 30 miljoen per jaar uit). Sollicitanten zullen ook zeggen waarom ze bij Grolsch willen werken omdat grolsch kwaliteit heeft, goede reclamecampagnes heeft etc. Heel logisch want zo kijkt iedereen tegen grolsch aan. De Nederlander denkt bij Grolsch aan vakmanschap is meesterschap, wit/groen/rood. Grolsch heeft nauwelijks een organisatie-imago en dit is niet erg want datgene waar het merk voor staat is ook waar de organisatie voor wil staan. Zie de huisstijl van de onderneming.

De organisatie heet grolsch, het merk heet grolsch maar de organisatie heeft ook maar eigenlijk een product en dat is grolsch. Van de activiteiten van de organisatie is ook 99% hetzelfde product. Het imago voor het merk is van enorm groot belang. Het organisatie – imago is voor het merk eigenlijk niet belangrijk. Het merk op zich staat zo sterk en de organisatie sluit zich daarbij aan. De onderneming hult zich in deze kleuren omdat het merk deze kleuren heeft. 50 jaar marketing zorgt ervoor dat de consumptie-ervaring op dit niveau zit. De organisatie heeft dus weinig hoeven doen, het merk heeft grolsch zo groot gemaakt. Het heeft hen niet groot gemaakt dat ze in de krant kwamen omdat zij organisatorisch iets nieuws hadden ontwikkeld of loopbaan perspectief hebben, maar vakmanschap is meesterschap!

Opmerkingen/toevoegingen: Geen

Bijlage 6

11-3-2005 Wim Gramsma Oad

Eens met de definitie.

Gebeurtenis

Een tv commercial die Oad landelijk bekend maakte. (een lachend busje met aan de voorkant ogen, grill een mond, het bewoog met een gezellig liedje en eindigde met een claxon en die zei Oad). Dit was 35 jaar geleden en achtervolgt hen vanaf de dag op vandaag. Het moment waar Oad landelijk bekend werd.

Wanneer? Begin jaren 70

Waardoor veroorzaakt? Men wilde meer bekendheid creëren.

Wat heeft organisatie gedaan? Meer naamsbekendheid betekent meer klanten en er kwamen meer reisbureaus die het product Oad in hun reisbureau wilde verkopen. Het heeft een enorme bijdrage geleverd aan de distributie van het merk. Omdat het landelijk bekend werd werd het ook landelijk verkrijgbaar. Daarvoor was het eigenlijk een regionaal busmerk. Het heeft een dubbel effect gehad. Reisbureaus wilde hen gaan verkopen en klanten wilde op reis met Oad. Het was in de tijd dat er twee Nederlandse zenders waren dus er was een enorm bereik. Veel meer dan nu.

Juiste beslissing? Er is bewust voor een commercial gekozen. Om naamsbekendheid te creëren was deze commercial echt een buitenkansje.

Uitwerking? Meer distributie. Eigenlijk had het push-and pull factoren waarbij de reisbureaus Oad gingen vragen om hen te verkopen en dat de consumenten in de winkel kwamen die Oad wilden kopen.

Reactie concurrenten? Het is al zolang geleden dat men niet meer weet wat de reacties van concurrenten geweest is. Oad is in ieder geval begonnen met een commercial. Natuurlijk zullen er reisbureaus die gereageerd hebben om hun omzet te behalen. Men heeft acties ingeroepen van als men 10 reizen verkoopt van Oad dan kregen alle reisbureaus een taart. Arke speelde hier dan op in van als men er 5 bij ons verkoopt dan krijgt men een taart. Arke stond al meer bekend in die periode dus dat was een zeer geduchte concurrent.

Reactie consument?

Reactie Medewerkers?

Imago beïnvloed? Het was een regionaal merk, een boerenbedrijf dat busreizen had. Zeker in die periode stond tv bekend als groot en belangrijk dus dan moest het bedrijf dat ook wel zijn. Aan tv wordt een groot autoriteitskenmerk toegekend.

Strategie veranderd? Is enorm veranderd en mede doordat de producten van Oad veranderd zijn. Diezelfde commercial heeft Oad ook neergezet als een busbedrijf. In de loop van de tijd zijn de producten veranderd maar vandaag de dag gaan 15 % van de passagiers nog per bus. 50 % gaat per vliegtuig. Oad heeft er dan soms ook last van dat ze het imago hebben alleen reizen per bus te verkopen. Het is soms dus erg lastig om Oad als vliegmerk neer te zetten.

Positie veranderd? De positie is na deze commercial erg verbeterd. Het was ineens een landelijk merk geworden.

Gebeurtenis

Een contract afgesloten met Euro Disney. Men heeft zich als nieuw concept in Europa willen positioneren. Dit heeft geweldige belangstelling gekregen dat Oad reizen ging verkopen naar Disneyland Parijs. De helft van de passagiers van Oad waren Disney passagiers. Oad is op de dag van vandaag de grootste leverancier van reizen naar Euro Disney.

Wanneer? 1992

Waarvoor veroorzaakt? Men wilde groeien in aantallen passagiers en bussen en daarom was het nodig.

Wat heeft de organisatie gedaan? Om dit bekend te maken bij de consument gebruikt men commercials en de Oad gidsen.

Juiste beslissing? Men wilde dus groeien en er waren al een aantal dingen aan vooraf gegaan. Men had geprobeerd voet aan de grond te krijgen op het gebied van vliegverkeer. Dit ging met vallen en opstaan; wat moeilijker dan gedacht. Men had geprobeerd om nieuwe busconcepten neer te zetten zoals de slaapbus, skibus etc. Die waren wel weer heel geslaagd maar dit waren allemaal busontwikkelingen. Dit naar Disneyland Parijs ging het niet meer om het vervoersmiddel maar om de bestemming. Dit was uniek want in Nederland had men geen reizen naar buitenlandse attractieparken. Een volstrekt nieuw product.

Uitwerking? Dit heeft de positie van Oad binnen de reisbureaus enorm versterkt. Het aantal passagiers was ineens verdubbeld. Dit was voor reisbureaus interessant en het werd voor Oad interessant om andere producten meer aan de man te brengen.

Reactie concurrenten? Er deed zich een hele merkwaardige situatie voor en nu nog steeds. Holland International is eigenlijk de officiële reseller van Disneyland Parijs en dat zijn ze nu nog, maar Oad sloot het contract af. Oad stuurt twee keer zoveel passagiers naar Disney dan Holland International en andere partijen. Oad is de leverancier naar Euro Disney.

Reactie consumenten? De reacties waren dus enorm. Veel mensen boekten hun reis bij Oad.

Reactie medewerkers?

Imago beïnvloed? Ook dit heeft het imago van Oad heel erg verbeterd.

Strategie? Voor dit product is de strategie hetzelfde als toen. De totale strategie is wel veranderd door andere soorten producten.

Positie beïnvloed? Dit heeft de positie van Oad binnen de reisbureaus enorm versterkt.

Gebeurtenis

Voornamelijk nog busbedrijf die nog wat kleine dingen deed en daarnaast Disney hebben zij een bestemming geïntroduceerd naar Mexico. Ineens kon men met Oad met het vliegtuig naar Mexico. Dit heeft men knallend geïntroduceerd op de Nederlandse markt. Hier hebben zij een klap gemaakt als leverancier van verre vliegverkeer. Een jaar later heeft men dit concept uitgerold naar Bali, Indonesië en weer een jaar later naar Maleisië, Zuid-Afrika. Elk jaar introduceerde zij weer een verre bestemming. Hiermee zette men zichzelf op de kaart als grote partij voor verre vakanties. Toen men die markt in handen had heeft men in 2000 zich gericht op de Middellandse Zee markt.

Wanneer? 1995

Waardoor veroorzaakt? Men vond dat men ook in vliegreizen moest stappen.

Wat heeft de organisatie gedaan? Advertenties, aanbiedingen, etalages, sponsors van tv-programma's.

Juiste beslissing? Strategische beslissing.

Uitwerking? Dit is heel goed gelukt want al heel snel waren zij marktleider in Mexico en marktleider in Maleisië. Langzamerhand wordt de hele wereld het speelveld van Oad. De laatste tien jaar stijgt het marktaandeel permanent.

Reactie concurrenten? Concurrenten vinden het niet leuk. Oad is de laatste jaren wel gegroeid maar de markt niet echt stromachtig dus de klanten moeten ergens vandaan komen die Oad erbij trekken.

Reactie consumenten? Passagiersaantallen nemen toe. Oad speelt in op de wensen van de klant.

Reactie medewerkers?

Imago beïnvloed? Het zijn allemaal strategische beslissing geweest om dat te bereiken wat men wilde bereiken. Het zijn altijd beslissingen geweest die tot groei hebben geleidt.

Strategie veranderd? Het zijn allemaal strategische beslissing geweest om dat te bereiken wat men wilde bereiken. Het zijn altijd beslissingen geweest die tot groei hebben geleidt.

Positie beïnvloed? Het zijn allemaal strategische beslissing geweest om dat te bereiken wat men wilde bereiken. Het zijn altijd beslissingen geweest die tot groei hebben geleidt.

Ontwikkeling

Het boeken via internet is een geweldige vlucht aan het nemen. De hele manier van vakanties zoeken en boeken in Nederland is drastisch aan het veranderen. Hier spelen merknamen een hele cruciale rol in. Mensen hebben een laddertje in hun hoofd van reisbureaus. Men moet er dus voor zorgen dat het merk in de evoked set van reisorganisaties zit. Daar speelt een krachtig en sterk merk een belangrijke rol in. www.oad.nl moet eigenlijk op het netvlies staan van de consument. Merkenbeleid is daarom erg belangrijk.

Een andere ontwikkeling is de maatschappelijke ontwikkeling in Nederland. De maatschappelijke onrust de afgelopen jaren gecombineerd met wat economische teruggang die ervoor zorgt dat Nederlandse merken uitermate populair worden. Koop eigen waar; vertrouwd; Hollands. Dit is meer in trek. Mensen willen geen risico lopen en Hollandse kwaliteit merken verkopen.

Hoe gaat de organisatie hiermee om? Door het merk heel duidelijk naar buiten te brengen. De manier waarop zij dit gaan doen wordt nu besproken dus hier kan niet meer over verteld worden.

In eerste instantie is vast gesteld wie zij nou eigenlijk zijn en wat hun identiteit is en dit wel men dan gaan vertalen naar buiten.

Signalen? Er is enorm veel vraag voor het boeken van reizen via internet.

Positie beïnvloed? Hiermee wel men hun positie positief beïnvloeden. Enerzijds moet men ervoor zorgen dat de positie versterkt wordt en anderzijds moet men ervoor zorgen dat men niet in de klins met andere reisbureaus komen. Zij zouden het niet leuk vinden als Oad zich rechtstreeks tot hun klanten gaan wenden. Het is een spagaat waar men in zit. De belangen die men met de reisbureau heeft en de markt die eigenlijk qua ontwikkeling steeds meer naar direct contact tussen klant en reisorganisatie zoekt.

Strategie veranderen? Deze kennis ligt nog bij de directie en het management dus kan men er weinig over zeggen. Het is niet zo dat men ineens naar links gaat afwijken maar men is het wat aan het bijsturen en meer rekening houden met de specifieke mensen van de consument. Gaan wij reizen? Gaan wij het boeken van reizen? Gaan wij het zoeken van reizen?

Positie beïnvloeden?

Imago beïnvloeden?

Communicatie medewerkers? Dit doet men door middel van zeepkistensessies. Algemeen directeur vermeld door middel van een pp presentatie de ontwikkelingen.

Naar de consument? Dit moet dan vertaald worden in de positionering en herpositionering van het bedrijf. Men wil het merk weer een nieuwe 'push' geven.

Deel 2:

1. Het product onderscheidt zich nauwelijks. Het is vertrouwd en staat borg voor een goed prijskwaliteit verhouding.
Design is hier een lastig woord. Het enige is de kleur geel en het Oad logo dat voor heel veel mensen herkenbaar is in de ogen van de consument. Bij de naam Oad passen de kleuren geel en zwart in de ogen van de consument.
2. Het grootste gedeelte van de Nederlandse bevolking. Van kinderen van 3-4 jaar die aan de hand van papa en mama mee gaan naar Disney tot en met de mensen van 85-90 die voor de zevende keer meegaan met Oad naar Oostenrijk en Zwitserland en alles wat daar tussen zit. Op vakantie met Oad is vertrouw avontuur.
3. Men speelt hierop in door per soort reis te kijken welke doelgroep daar met name aan hangt. Voor Disney benaderd met de kinderen met ouders en voor een busreis moet men de doelgroep 65+ in het vizier hebben. Het is zoeken naar product markt combinaties. Voor elke doelgroep is er een andere benadering maar wel overgoten met een sausje, een manier waarop men het merk presenteert.
4. Er is een communicatiebeleid en dit uit zich door een consequente manier van communiceren. Consequente 'tone of voice', consequente lay-out en de manier waarop tegen al die uitingen aankijkt. Er is een eigen communicatieafdeling die hier mee bezig zijn.
Tevens doet men aan sponsoring.
Het beleid is de laatste jaren veranderd en dit gaat ook weer veranderen naar de toekomst. Tien jaar geleden waren al hun activiteiten gericht op naamsbekendheid en de afgelopen vijf jaar was het om te laten dat men meer deed dan alleen maar busreizen.
5. Er is onderzoek naar de positie van Oad. Dit gebeurt op verschillende fronten. Het gebeurt ad-hoc. Er bestaat niet een onderzoek waarin zij dit doen. Het NIPO meet jaarlijks naamsbekendheid. Er zijn internationale onderzoeken eens in de vier jaar waar zij ook aan mee doen.

6. Deze relatie ligt heel dicht tegen elkaar aan. Dit komt doordat de organisatie het merk is. Dit is erg belangrijk voor hen. Dit is een kwestie van 'tone of voice', kwestie van creatieve uitvoering van dingen. Ervoor zorgen dat alles Oad herkenbaar is. Het consequent doorvoeren van de huisstijl, reclame elementen. De activiteiten die zijn verricht is vooral de commercial en daarnaast de advertenties, sponsoring, radio, dagbladen, tijdschriften, reclameborden.

Het succes is niet blijven hangen bij een product maar meerdere ingangen.

Opmerkingen/toevoegingen: Geen

Bijlage 7

Palthe 31-01-2005 Esterr Pape

Eens met de definitie van merkontwikkeling

Gebeurtenis

1993 een faillissement van het Palthe NV. Daarna is er een doorstart geweest van Palthe stomerijen BV en vorig jaar 2003 is er een faillissement geweest van Palthe stomerijen BV en is Palthe Basics hoe zij nu zijn doorgestart.

Palthe heeft een zeer sterke naam en een A-positie in de markt en ondanks twee faillissementen in 10 jaar heeft het al met al nog niet eens zoveel negatief effect gehad op de omzet. Het merk is bijzonder sterk. Het negatieve beeld vervaagd toch weer. Dat het het merk niet zoveel negatief heeft beïnvloed komt doordat Palthe 45 vestigingen heeft, maar 40 ervan zijn in handen van franchisers. Deze gezichten staan al achter de toonbank en deze staan er al jaren en die veranderen niet. Het hoofdkantoor is failliet, maar de winkel op zich waar mensen hun stoomgoed komen brengen daar zie je niets aan. Hoewel het wel in de media aan bod is gekomen, maar dan belde de consument en wisten ze dat de winkel gewoon open was.

In 1996 was er een directie die posters en reclamespotjes hebben uitgebracht. Dit is een strategie geweest. Dit was puur gericht op de naamsbekendheid en om deze te vergroten. Dit heeft redelijk veel invloed gehad op het terug plaatsen in de markt van Palthe. Ook om de jongeren meer bekend te maken met het merk Palthe. Want Palthe NV had een stoffig imago. De meeste klantenkring bevindt zich rond de 40.

Wanneer? 1993 en vorig jaar

Wat heeft de organisatie gedaan? Aan de ene kant is er een afbouw/afbraak die men intern voelt want men werkt met z'n allen hard aan een organisatie en merkt dat het niet lukt. Maar naar de klant toe ben je een winkel die altijd open is en vertrouwen uitstraalt. Heel professioneel te werken, alsof er een nieuwe organisatie staat. Directie heeft bovendien gesprekken gevoerd met aandeelhouders en curators om te kijken of er een doorstart mogelijk was. Omdat er veel franchise vestigingen waren was het belangrijk of zij daarin mee gingen. Zij moeten zich namelijk weer opnieuw contractueel verbinden. Deze franchisers zijn van te voren ingelicht en is het moment even aangestipt en bereid men zich voor op de toekomst. Er wordt overleg met hen gepleegd alvorens zij verder gaan. Er wordt aangegeven dat zoals het was het niet verder gaat en dat er een marktontwikkeling is die dalend is en dat zij er daarom structureel iets bij moeten doen om het op lange termijn te redden.

Dus het beleid wat veranderen om er artikelen bij te nemen in het assortiment die aanverwant zijn aan stoomgoederen. Op deze manier proberen zij klanten in de winkel te nemen en zich te binden.

Waarom? Het geloof dat een aandeelhouder heeft in zijn zaak. Palthe zit zoveel historie achter en er is heel veel geld mee gemoeid geweest in het verleden. Een aandeelhouder investeert en wil toch weer zijn geld terug. Dus zij zoeken wegen hoe zij Palthe weer gezond krijgen en het weer kunnen verkopen.

De naam koop je na het faillissement want daar heeft de aandeelhouder recht op. De naam is sterk dus dat doet het.

Juiste beslissing? Alternatief zou zijn geweest dat de franchisenemer alleen zouden doorgaan. Maar de naam is zo sterk en men kan er zoveel mee doen (volgens een marketing bureau). Er was heel duidelijk de intentie om die naam te gebruiken. De laatste tijd zijn er veel wijzigingen geweest in het beleid van de aandeelhouder dus of dit

de juiste beslissing is geweest is nog moeilijk te zeggen. Toch weer wat inkrimpingen. (teveel intern bezig)

De medewerkers in de winkels moeten het goed doen, doen zij dat niet dan gaat het mis.

Uitwerking? Palthe heeft nog steeds de grootste stomerij van Nederland. Ondanks dat ze na het faillissement ze wel gehalveerd zijn. Dat is zeker toch nog een redelijke concurrentiepositie en hun marktaandeel kunnen behouden. Ook kan Palthe nog steeds een landelijke dekking kunnen leveren. Ook mede door verschillende depots (bijvoorbeeld bij supermarkten).

Anders was er misschien een verschuiving in de markt geweest doordat een ander was opgestaan. Dit wordt ook wel steeds geprobeerd maar zij redden het nog steeds niet. Echte grote landelijke stomerijen zijn er dan ook niet echt maar er zijn wel een aantal stomerijen die zich verenigen. Er zijn een aantal regionale stomerijen en er bevinden zich geluiden bij Palthe hoe hun beleid is. Palthe staat sterk in de markt met een normaal en reëel beleid. Soms wordt Palthe zwart gemaakt door concurrenten door middel van negatieve persberichten in de krant.

Reactie concurrenten? Sommige concurrenten hebben na het faillissement contact gezocht en sommige hebben een aanbieding gedaan. Maar er is toch voor Palthe gekozen omdat hier de meeste mensen bij gebaat waren.

Reactie consumenten? Palthe heeft een klantenservice. Weinig reactie van consumenten. Te verwaarlozen. Communicatie naar de consument was aanwezig.

Reactie medewerkers? Doordat zij goed geïnformeerd waren konden zij het weer op een goede manier doorspelen aan de consument. De communicatie naar de filiaalhouders wordt heel duidelijk aangehouden.

Veel telefonisch contact en standaard berichten. Bovendien is er dagelijks contact met het hoofdkantoor en andere vestigingen.

De franchisenemers zijn eigenlijk eigenaar van de zaak en dus zelfstandig maar in zoverre dat hij de naam van Palthe gebruikt, hun producten afneemt. Voor de landelijke uitstraling moet men een eenheid vormen.

Imago beïnvloed? Intern komt het harder aan dan extern. Want deze gebeurtenis is geen dagelijkse omstandigheid waardoor het geen vertrouwen schept bij de franchisenemers. De klant die komt wel want die wil zijn stoomgoed gereinigd hebben. Maar met de franchisenemers, dat het een goed geheel is en dat het gestroomlijnd loopt daar moet nog hard aan gewerkt worden. Er zijn namelijk veel negatieve geluiden onderling. Er moet een beleid gehanteerd worden.

Een faillissement heeft altijd een negatief effect, hoewel dit Palthe de kans heeft gegeven om een streep te zetten onder het verleden en dit proberen zij ook uit te stralen, hoewel het voor de franchisenemer moeilijker wordt omdat zij al jaren met het vak bezig zijn en niet anders weten.

Franchisenemers moeten Palthe betalen en dan kunnen zij de naam van Palthe gebruiken en hier verwachten zij dan ook een bepaalde dienstverlening voor maar dit lukt niet altijd waardoor dit kwaad bloed geeft. (zoals afspraak niet nakomen). Op dit moment is dit nog geen ideale situatie maar daar wordt dus ook aan gewerkt.

Verandering in de strategie? De doorstart na het faillissement heeft gezorgd voor een complete verandering in de strategie. Er moet iets gebeuren en nog meer aandacht besteed worden aan de kwaliteit. Door franchisers te ondersteunen met een ervaren specialist als een positieve stimulans om meer kwaliteit te kunnen leveren zodat het product goed is. Ook wil Palthe nog meer gaan groeien en zoeken naar nog meer samenwerkingsverband. Ook merkt Palthe dat hun naam erg sterk is en hun landelijke dekking een voordeel biedt.

Positie veranderd? Door het faillissement is Palthe wel kleiner geworden en minder landelijke dekking gekregen, maar Palthe is nog steeds de grootste in deze categorie. De ouderen mensen gaan naar Palthe omdat zij Palthe kennen (merktrouw), maar de landelijke dekking speelt mee dat mensen hun stoomgoed laten stomen omdat Palthe dichtbij zit. Deze mensen kiezen voor gemak en dan moet men ervoor zorgen dat ze op een a-locatie zitten. Hier wordt bij Palthe enorm goed naar gekeken. Ook bij relocatie.

Gebeurtenis: samenwerken met airmiles, zo'n 3 jaar geleden. Toen heeft men wel gemerkt dat de omzet weer opkwam.

Gebeurtenis: Toen de samenwerking met airmiles is gestopt is men direct gekomen met de Palthe pas. Om mensen te binden aan de stomerij. Zij worden als privilege klanten behandeld. Bovendien gaan er vier keer per jaar mailings uit om de klant te stimuleren. Deze mailings komen bij de actieve klanten.

Wanneer? Rond 2001/2002 is Palthe gestart met de introductie van de Palthe pas.

Wat heeft de organisatie gedaan? Omdat ze gestopt waren met het vorige loyalty programma van de airmiles wilde Palthe de klant een ander loyalty programma opzetten. Ten eerste om de klap op te vangen van wat je zou verliezen door airmiles, maar ten tweede ook om hier een slag mee te doen.

Waarom? Er werd al jarenlang gedacht over zo'n pas. Bovendien zijn er onderzoeken geweest in het buitenland waar men deze passen al jaren met succes gebruiken. Vooral in Engeland. Bij Palthe heeft men gemerkt dat deze pas voor succes zorgt. Hier mee kunnen ze het effect meten van de pas. Men ziet het bestedingspatroon van de klant.

Juiste beslissing? Naar aanleiding van het onderzoek dat is gedaan blijkt dit een juiste beslissing geweest te zijn.

Wat voor uitwerking? De klant wordt behandeld als VIP. En dit is ook wat Palthe wil uitstralen. Namelijk dat ze kwaliteit bieden en bieden wat de klant zoekt. Hierdoor probeert Palthe het bestedingsgedrag van de klant te beïnvloeden en te zorgen voor een imagoverbetering.

Reactie concurrenten? Concurrenten hebben hier niet op ingespeeld, behalve dat ze in het buitenland deze pas al gebruikten.

Reactie consumenten? De consument vindt het prettig dat deze pas er is volgens onderzoek.

Reactie werknemers? Toen de pas geïntroduceerd werd zijn er presentaties voor gehouden en is er een draaiboek opgesteld met instructie die in elk filiaal aanwezig is.

Imago beïnvloed? Positieve werking op het imago. Op de site wordt veel aandacht besteed aan deze pas.

Strategie verandering? Deze verandering is eigenlijk al een strategische verandering.

Positie veranderd? De pas is vrij nieuw waardoor het moeilijk te zeggen is of hierdoor de positie van Palthe is veranderd.

Gebeurtenis 4: Een spaarprogramma in de vorm van een stempelkaart.

Wanneer? Een aantal jaren geleden, maar het effect hiervan is nooit gemeten.

In 1996 samenwerking met Albert Heijn, maar AH stelde te hoge eisen waardoor de samenwerking niet doorging. Sommige eisen konden organisatorisch niet voor elkaar gekregen worden.

Ontwikkeling

Palthe is gestart met een nieuw logo en eventueel bij verkoop van meerdere diensten. Palthe heeft buitenborden bij meerdere vestigingen om aan te geven wat zij allemaal doen. Onlangs zijn ze gestart met de communicatie via posters naar de vestigingen toe zodat klanten kunnen zien welke diensten zij zoal aanbieden.

Via de aandeelhouder is er het laatste kwartaal een service bijgekomen, een samenwerking met een reinigingsbedrijf en dan moet men dit zien in de vorm van keukenstoel, tuinstoel tot zonnenscherm. Dus klanten die bij wijze van een zonnenscherm gereinigd willen hebben die kunnen dan worden geholpen door Palthe omdat zij over de contacten beschikken.

Dit is een belangrijke strategische beslissing om die samenwerking aan te gaan. Ze moeten dus wel dezelfde lijn hanteren als Palthe. Eventueel samenwerking met winkels waar Palthe een depot kan beginnen.

Signalen? Die signalen zijn nog niet echt aanwezig. Palthe wil de klanten erop wijzen door middel van de buitenborden en door andere middelen van communicatie zoals posters. (palthe de grootste stomerij van Nederland en onze services).

Positie beïnvloeden? Mogelijk wel. Het zal goede gevolgen kunnen hebben.

Strategie veranderen? In feite veranderd de strategie niet, behalve dat er diensten bij zullen komen. Men fungeert als tussenschakel dus men moet wel weten wat men de mensen kan vertellen. Een stukje informatie in de vestiging moet aanwezig zijn. Eventueel zal men er meer marketing op kunnen zetten door te adverteren. Eerst moet men uitvinden waar de vraag ligt en vervolgens wordt daar het beleid aan aangepast.

Imago beïnvloeden? Als het goed gaat positief. De posters zijn slecht nu een week in de vestigingen aanwezig.

Communicatie naar werknemers en consumenten?

Ook komt er vaak initiatief van de regio managers naar de vestiging toe. Maar is er een nieuwe ontwikkeling dan wordt dit schriftelijk gecommuniceerd.

Naar de consument wordt gecommuniceerd door middel van posters en buitenborden.

Het concept van Palthe en de strategie en alles wat daarbij hoort maakt het merk sterk. Bovendien zijn zij innovatief en leveren zij kwaliteit. Vandaar dat ze uitbreiden met meerdere diensten.

Deel 2:

1. Huisstijl is heel eigentijds, strak, modern. Prijs-kwaliteitverhouding bij Palthe is dat zij over het algemeen wat duurder zijn. Ze zijn wel marktleider. Binnen nu en een week zal palthe een prijsverhoging invoeren waardoor andere stomerijen wel zullen volgen.
Op het moment is er nog niet veel sprake van design maar daar komt verandering in. Elk filiaal zal hierin moeten investeren. Zodat zij straks Palthe zijn met een nieuw logo, nieuw merk en een nieuwe designing. Meer uniformiteit.
2. De doelgroep zijn vooral ouderen rond de 40. Sommigen zijn erbij die kiezen voor het gemak of zijn koopjesjagers. Vooral de klanten met de privilege pas.

Daarnaast beheerst Palthe over een zakelijke doelgroep dat heet 'service at work'. Hierdoor probeert Palthe op de werkplek service te verlenen.

3. De klant moet zo'n kaart kopen en kan in verloop van tijd hier dan zijn of haar voordeel uit halen.
Het 135 jubileum van Palthe is uitermate gebruik van gemaakt. Het hele jaar door diverse acties per maand van "Palthe 135 jaar".
Landelijke acties zal Palthe niet echt doen, maar wel per vestiging. Geen landelijke kortingsacties omdat er gezegd is dat dit afbreuk zou doen aan het merk. Sommige vestigingen hadden deze acties ook niet nodig omdat de klant toch wel kwam. Mocht er dan toch een actie plaats vinden dan zou er bijvoorbeeld een broek gereinigd kunnen worden en daarbij een rok voor de helft van de prijs, zodat de klant eigenlijk iets extra's zou inleveren.
4. Er is in zoverre een communicatiebeleid dat er een eenheid moet komen voor alle communicatie met betrekking tot de kleuren, uniformen etc. Verder valt het communicatie gedeelte onder de marketing.
Bovendien wordt er per vestiging gekeken wat er gedaan kan worden. De communicatie uit zich in de buitenborden naar de consumenten en door middel van posters. Bovendien wordt er wel rekening gehouden met verschillende doelgroepen. Men richt zich op een andere manier op klanten met een privilege pas dan op klanten die nog niet zo bekend zijn met Palthe. Hier wordt dan wel een landelijk beleid op gevoerd naar de privilege pas klanten toe. Er moet overeenstemming bestaan binnen regio's.
Het is de laatste jaren niet veranderd.
5. Vaak worden er onderzoeken verricht door stagiaires of door marktonderzoeksbureaus. Er is hier geen frequent beleid voor.
6. De klant heeft een bepaalde verwachting bij de naam Palthe. Wanneer hij wil samenwerken met Palthe zal palthe als organisatie hetzelfde moeten uitstralen als het beeld dat de klant van het merk Palthe heeft. Palthe staat voor afspraken nakomen (ahum), correctheid, persoonlijke relatie moet goed zijn, kwaliteit.

Dit is erg belangrijk voor het merk en ook aan de toonbank. Er is begrip als er iets fout gaat omdat het op een goede manier wordt opgelost.

Door middel van marketingcommunicatie probeert Palthe haar identiteit op de juiste manier naar de klant over te laten komen. Sponsoring doet Palthe niet omdat zij hier geen budget voor hebben. Daarom proberen zij op een makkelijke en goedkope manier toch te adverteren om het merk naar buiten te brengen door flyers, buitenborden.

Naamsbekendheid heeft Palthe gecreëerd door tv-commercials en door de radio die heel erg zijn geweest in 1996. Dit is tijdelijk geweest maar een goede slag want er wordt nog steeds gesproken over deze spotjes.

10-02-2005 Quinten Nagelkerk

Voorheen zat Palthe met het hoofdkantoor in Almelo en nu zit Palthe met een bezetting van drie man in een gehuurd pand in Amsterdam.

Mee eens met de definitie van merkontwikkeling.

Gebeurtenis

13 jaar geleden in aanraking gekomen met Palthe. Toen hij voor het eerste Palthe leerde kennen was het een organisatie met 100 eigen winkels. Hoofdkantoor in Almelo en een fabriek waar 60 man personeel werkte. Toen was Palthe een behoorlijk gebeuren. Paar jaar later (10 jaar geleden ongeveer) heeft de directie besloten om faillissement aan te vragen van Palthe omdat het financieel niet meer uit kon. De manier waarop Palthe in het verleden werkte was eigenlijk achterhaald door de moderne tijd. In het verleden werden de spullen bij winkels met vrachtwagens opgehaald en naar Almelo gebracht om daar gereinigd te worden. Dit was zeer omslachtig en kosten verhogend. Dit had als gevolg dat de fabriek verliesgevend was en in 1950 dus failliet verklaard werd van Palthe stomerijen N.V. Dit was wel een behoorlijke deuk op het imago van Palthe maar het effect van zo'n faillissement op de omzet was eigenlijk maar minimaal. Het is een een dag moment dat mensen lezen dat Palthe failliet is en dan wordt er over gesproken maar na drie dagen gaat men over op de orde van de dag en Palthe is weer Palthe. Maar het is wel de oorzaak geweest dat het een klein imagodeukje heeft veroorzaakt naar Palthe toe.

Wanneer? 1950

Waarom veroorzaakt? Het is veroorzaakt door een vrij omslachtige manier van werken. Daarbij kwam dat Palthe wel een vestigingenbeleid had, alleen omdat ze de laatste jaren voor het faillissement financieel in de problemen zaten werd er heel weinig gedaan aan onderhoud van machines in de winkels, laat staan aan de bediening van de machines en waar ze te weinig mee hebben gedaan is het voortdurend wisselen van plekken. Op een gegeven moment komt een stomerij in de verkeerde buurt te zitten. Men moest dus zorgen dat Palthe op betere locaties terecht kwam om zo de mensen te vinden die bij hen wilde kopen. Ook dit hebben ze de laatste jaren laten zitten. Op deze manier gaat er een negatieve spiraal en komt alles tegelijk.

Wat heeft de organisatie gedaan?

De organisatie is drastisch ingekrompen. Verschillende mensen zijn ontslagen en daarnaast hebben ze in het vestigingenbeleid van de winkels heel veel winkels gefranchised waardoor er liquiditeit vrij kwam en er financiële problemen opgelost konden worden. Het probleem dat zich voor deed. Een stomerij heeft een bepaalde waarde aan activa, die activa is 100.000, maar als de vraagprijs dan 200.000 euro is dan heb je er wat aan als je het goed doet maar als men het slecht doet dan is het zo vertrokken. Palthe ging toen personeel dat in de winkels stond en die ze wilden franchisen, de winkel te koop aanbieden onder de noemer van als je de winkel niet koopt dan verkoopt Palthe het aan een ander en kom jij in de WW. Dit hield in dat ze de winkel moesten overnemen tegen een prijs die niet echt reëel was. Voor Palthe was het dan niet meer een probleem want de slechte locatie en machines lag nu bij de franchisers. Maar men kreeg de bal terug omdat ze de verkeerde ondernemers erin hadden.

Waarom? Dit was de enige manier om snel aan liquide middelen te komen. En als een franchiser voor eigen risico een winkel beleid dat die dan veel alerter is op kostenbeheersing omdat het van hem zelf is (hier had Palthe dus gelijk in). In 94 en 95 werd op jaarbasis zo'n 600.000 gulden uitbetaald aan schade en vermissingen. Terwijl deze franchisenemer vorig jaar 300 euro heeft moeten betalen aan schade. Daarbij komt dat de betrokkenheid van de werknemers een grote rol speelt.

Juiste beslissing? Ander alternatief zou zijn geweest om de bedrijfsnaam Palthe te verkopen aan een derde, bijvoorbeeld een andere stomerijketen. Maar Palthe heeft gekozen als marktleider om door te starten met de Palthe activiteiten. Ook omdat er een investeerder om de hoek kwam kijken en geïnteresseerd was in de naam Palthe. Palthe heeft een naamsbekendheid van 90-95%. En de kwaliteitsbekendheid zal ook tussen de 80-90% zijn. De investeerder heeft van de curator de merknaam Palthe gekocht en alle activa en zij zijn in afgeslankte vorm weer verder gegaan. Alleen in de loop jaren is er

een tegenwerking ontstaan binnen de markt. Tegenwoordig wordt er steeds meer kleding geproduceerd die men zelf kan wassen. Nog een andere tegenvaller is er geweest in het kader van milieu vanuit de overheid dat er wordt gekeken of er wel voldaan wordt aan alle milieunormen. Dit houdt in dat het op dit moment heel moeilijk is om top A-locaties als stomerij te kunnen betrekken waardoor er te weinig omzet gegenereerd kan worden en de kosten te bestrijden om er uiteindelijk zelf nog iets aan over te houden. Laatste jaren ziet men ook een afnemende markt van stomerijen. Dit heeft Palthe wel parte gespeeld. De afname in aantallen en het milieubeleid dat steeds strenger werd. Dit hield in dat steeds meer winkels in de gevarenzone terecht kwamen. Zij konden niet bestaan van de omzet waardoor er weer wat winkels dicht moesten (failliet). Het werd steeds moeilijker voor franchisers om de fee te betalen die Palthe vroeg. Daarbij ontstond er weer een probleem want Palthe kwam twee jaar geleden weer in een neerwaartse spiraal terecht en vervolgens weer failliet gegaan (december 2003/januari 2004).

Ze hebben toen de beslissing genomen dat ze geen eigen winkels meer wilden hebben en alle franchisers die mee wilden mochten mee maar het was niet verplicht. Toch zijn er 40 winkels mee gegaan. Men had toen zeer ambitieuze plannen over hoe Palthe eruit zou komen te zien maar nog niet echt veel van terecht gekomen. Dit leidt tot desinteresse van de franchisenemers.

Deze plannen waren de veranderingen in de winkels (stomerij achterin en voorin verkoopruimte voor andere artikelen) en men wilde een eigen huismerk/lijn vrijetijdskleding opzetten. De naam Palthe zal dan komen in overhemden, stropdassen, riemen etc. Tot op heden nog niet van de grond gekomen mede doordat de investeerder geen interesse had om hierin mee te gaan en dus geen geld ter beschikking wilde stellen. Dit geeft niet veel vertrouwen in het management van Palthe. De kwaliteitsnaam van Palthe wordt onvoldoende uitgedrukt. Voor franchisenemers en voor Palthe is voor beiden van belang dat ze een goede winkel hebben, een goede locatie en dat dit voldoende klanten trekt om een goede omzet te draaien, waardoor zij beter inkomen hebben en waardoor zij meer fee kunnen betalen aan Palthe.

Door de veranderingen in de markt dat men zelf steeds meer zelf kan wassen moet men dit als Palthe zien op te vangen door het aanbod te vergroten voor klanten of een bepaalde doelgroep te benaderen die erg geïnteresseerd zijn om bij Palthe het stoomgoed te brengen. Als franchisenemer is men te klein om dit zelf op te lossen maar daarvoor hebben ze Palthe.

Uitwerking? Naar de klanten toe heeft het niet zoveel uitwerking gehad. De kwaliteit en naamsbekendheid hebben er absoluut niet onder geleden.

Reactie van concurrenten? Er is een stomerijketen geweest die geprobeerd heeft een aantal franchisers naar zijn keten toe te trekken. Groot gedeelte heeft gezegd we gaan onder onze eigen naam verder en een groot gedeelte heeft voor Palthe gekozen ervan uitgaande dat de nieuwe plannen uitgevoerd zouden worden. (financiële redenen)

Reactie consumenten? Minimaal

Reactie medewerkers/franchisers: Sommige gingen onder hun eigen naam verder en sommige gingen verder onder de naam Palthe.

Imago beïnvloed? Het imago van Palthe is niet beïnvloedt. Palthe heeft een kwaliteitsbekendheid van 80-90% en een naamsbekendheid van 90-95% en dat is nog steeds zo.

Verandering strategie? Strategie was op de teruggang van de omvang van de stomerijen op te vangen door andere dingen in de winkel te verkopen. Dit zou dan de verandering in de strategie zijn.

Positie veranderd? De positie in de markt van Palthe is niet veranderd door het faillissement. Palthe is marktleider geweest en is het nog steeds. Ze hebben 40 winkels en 200 depots.

Ontwikkeling

Palthe moet de markt gaan bewerken door meer acquisitie (meerdere diensten aanbieden door samenwerken met andere bedrijven; meer omzet) op te zetten waardoor er meer partijen bereid zijn hun stoomgoed bij Palthe te laten reinigen. Te denken valt dan aan grote orde klanten zoals KLM, Akzo, Philips. Dat er landelijke afspraken gemaakt worden met deze bedrijven dat zij naar de vestigingen komen. Daarnaast ook op het gebied van reclame, marketing veel meer gaan doen om die omzet te vergroten.

Hoe gaat de organisatie hiermee om? De organisatie ziet zelf ook dat het aantal kledingstukken dat gereinigd wordt afneemt. Men kan niet voortdurend de prijzen blijven verhogen om dit op te vangen dus men ziet gewoon omzetten en inkomsten naar beneden gaan. Op deze manier kan de franchisegever het ook wel vergeten want die krijgt dan ook niets. Palthe moet ervoor zorgen om de omzet op een goed aanvaardbaar niveau te houden.

Signalen? Hier is enorme vraag naar door de franchisenemers want als men kijkt dat door een goede marketingcampagne mensen bereikt worden om dingen te kopen of stoomgoed te reinigen dan is dit de manier om meer omzet te genereren. Omzet genereren kan pas als men mensen benaderd.

Positie beïnvloeden? Het zal de positie verstevigen. Wanneer er meer omzet gegenereerd wordt dan wordt er meer winst gemaakt en dit zou ertoe leiden dat er betere machines aangeschaft kunnen worden en dat men naar een betere locatie kan verhuizen waardoor de naam Palthe op a-locaties zichtbaar wordt.

Strategie veranderen? Er is een nieuw persoon aangetreden die uit de IC-sector komt en waarschijnlijk zal hij het meer vanuit deze hoek bekijken en op deze manier de markt benaderen. Via direct-mail en via internet zijn er nog zoveel mogelijkheden die relatief gezien weinig geld kosten en dat zij daarop het accent moeten leggen.

Imago beïnvloeden? De Palthe privilege pas geeft wat exclusiviteit aan de klant. Waardoor de klant wat vaker per jaar komt en dit goed is voor de omzet. Het zal het imago van Palthe alleen maar omhoog sturen. Kwaliteits- en naamsbekendheid is al goed.

Communicatie medewerkers/consumenten? In het verleden was er een franchiseraad en zij hadden regelmatig contact met de directie van Palthe. Daarnaast zijn er drie keer per jaar vergaderingen waar alle franchisenemers voor worden uitgenodigd en waar alle nieuwe ontwikkelingen wetenswaardigheden worden uitgewisseld. Daarbij is er ook regelmatig telefonisch contact.

Consument: Alleen communicatie via Palthe pas. De klanten die binnen komen zijn eigenlijk naamloos. Het is verstandig de klanten te gaan registreren in een database om zo een overzicht te houden en betrokkenheid te creëren.

Deel 2:

1. De merknaam Palthe is 130 jaar bekend. Dit is een goede kwaliteitsnaam en heeft goede naamsbekendheid. Bovendien is 98% van wat Palthe aflevert kwaliteit. Het imago moet men wel proberen om dit voortdurend te upgraden. De winkel moet flitsend, snel en appelleren aan jonge mensen. Hier wordt ook geen geld aan gespendeerd maar dat komt ook doordat die omzet de laatste jaren onder druk staat waardoor er ook minder mensen zijn die dat kunnen doen.

2. De doelgroep is over het algemeen de tweeverdieners die voortdurend goed gekleed naar hun werk moeten.
3. Er wordt te weinig op ingespeeld. Er wordt een beetje op ingespeeld door de privilege pas. Een imagoverbetering zou in gang kunnen worden gezet door een goede reclamecampagne.
4. Er zitten drie mensen op het hoofdkantoor en zij doen alles, waaronder de communicatie. Palthe doet niet aan sponsoring.
5. Op dit moment bestaat er geen frequent beleid hiervoor.
6. Organisatie heeft geen imago, maar alleen het merk.
Op dit moment is dit maar beter omdat er een hoofdkantoor bestaat van drie mensen en zij eigenlijk niet waar kunnen maken waar Palthe voor staat. De franchisenemers kunnen dit wel. Dit is wel heel contrast.
De naamsbekendheid is ontstaan toen zij 130 jaar geleden zijn begonnen en er zijn momenten geweest dat Palthe 2000/3000 vestigingen had in Nederland. Dit waren winkels. Ze deden aan verfen en kleding die uit Duitsland kwam moest snel gereinigd worden. Toen was Palthe een gigantische organisatie. Al een jaar of twintig loopt alles al een beetje in het verval met name door de opkomst van de kleding die men zelf makkelijk kan wassen.

Sterk merk: Het is een goede naam en deze naam moet op een goed manier in de markt worden gezet dus zal er geïnvesteerd moeten worden. Palthe is zo sterk geworden omdat ze jaren en jaren de enige zijn geweest. Er was eigenlijk nooit concurrentie. Toen hadden ze goede machines, goede locaties. De afgelopen jaren is dit minder geworden door vestigingsbeleid, veranderd kledinggedrag. Men heeft hier te lang op door gevierd. Op een gegeven moment moet men gewoon zeggen dat er wat veranderd moet worden. Dit moet gebeuren door iemand die er vertrouwen in heeft en geld in wil stoppen.

Alex Dil 10-03-2005 Palthe

Eens met de definitie van merkontwikkeling. Vooral binnen de A-merken makkelijk toe te passen.

Gebeurtenis

Palthe is net begonnen met de doorstart. Het faillissement was daarvoor uitgesproken. Hierna verhuisde Palthe ook naar Amsterdam. Tevens is na het faillissement in 92-93 ook het beeldmerk gewijzigd. Het oude billboard van het oudbollige is vervangen door strak, steriel en alles wat met schoon te maken heeft. Er wordt meer communicatie gedaan naar de buitenkant. Want er waren een divers aantal beeldmerken die allemaal door elkaar liepen. Dit wordt nu in corporate identity neergezet, zodat elk filiaal een eigen uitstraling heeft. Hier is de laatste jaren weinig aangedaan.

Wanneer? Sinds vorig jaar februari weer doorstart gemaakt.

Waardoor veroorzaakt? Door het faillissement moest men een nieuwe weg in slaan. Eerst had men een kleine 40 eigen vestigingen. Dit was zo'n drie a vier jaar geleden. Aanscherping van milieu wetgeving. Vroeger maakte het niet uit waar het gedumpt werd.

Wat heeft de organisatie gedaan? Langzamerhand ging men eigen vestigingen verkopen en zij werden franchisenemer. Palthe gaat zich dus meer richten op franchise en daar de

ondersteuning en de begeleiding in. Dit zijn dus twee veranderingen namelijk een stukje beeldmerk en beleidsmatige verandering.
Franchisers overtuigen om mee te gaan.

Waarom? Voor beter ondernemerschap en met franchise in Nederland heeft men meer mogelijkheden. Men heeft als franchiser meer toezicht op de zaak dan dat je je organisatie landelijk hebt over een aantal vestigingen. Hierdoor kan men personeel verminderen en daardoor ook de kosten. Als franchiser genereert men vaste inkomens en verliezen heeft men in principe niet. Het bedrijf maakt men stabiel hierdoor. Door de vergrijzing is het heel moeilijk om nieuwe franchisers te vinden. Men moet een inhaalslag maken om een nieuwe lichter in te werken.
Franchisenemers betalen fee aan Palthe (7.5%). Hiervoor krijgen zij een gedeelte ondersteuning. Gezamenlijke verzekeringen, collectief inkopen en marketing etc. Het ondernemerschap wordt ondersteunt. Als ondernemer kan men terugvallen op de organisatie. Met de doorstart heeft dit een moeilijke periode gekend, maar hier is men druk mee bezig om het te veranderen.

Is dit juiste beslissing? Qua bedrijf en om stabiliteit te creëren, ook als ondernemer van Palthe, zijn eigenlijk de belangrijkste punten. Het grote voordeel van een eigen ondernemer in de stomerij branche is dat de personeelskosten veel lager zijn en de huur minder is. Een organisatie heeft alleen dit voordeel bij meer dan 30 vestigingen. Maar de hele stomerij branche staat erg onder druk door strenge milieu eisen. De franchisenemers kunnen qua kosten er beter mee omgaan dan dat Palthe als bedrijf zou kunnen.

Uitwerking? De nieuwe directeur is investeerder en aandeelhouder dus hij probeert het bedrijf heel snel break even te draaien. Dit kan alleen door full-franchisen en daarna uitbouwen. Men is van 80 naar 40 vestigingen gegaan door het faillissement. Sommigen zijn hun eigen weg gegaan. Palthe is landelijk en heeft nog 300 depots in Nederland en Palthe zit op locaties van kantoren 'service at work'. 'Service a home' is in trek waarbij onderaan bij het appartementencomplex een servicemanager zit waar men z'n kleding kan inleveren. Mensen worden steeds makkelijker.

Reactie concurrenten? Er zijn voor Palthe drie partijen waarmee zij concurreren. Als men kijkt naar de landelijke dekking is Palthe de enige die gespreid zit over heel Nederland. Wat men ziet is een marktverandering omdat men te maken heeft met een branche die onder druk staat. Men zit op A-locaties en er komen steeds meer activiteiten bij. Een stomerij is eigenlijk alleen voor het stomen en dit deed Palthe ook. Zij deden niets aan retail en dat doen de meeste stomerijen ook niet. Palthe is aan het kijken wat er nu past bij hun totale verandering en hun beleid en concept. Men denkt aan twee variaties; of alles wat met schoonmaken te maken heeft om zich te differentiëren van de concurrentie of met een retailconcept betreffende kleding zoals ondergoed voor de zakelijke man (grootste doelgroep en de vrouw brengt meestal). Vrouwen doen meestal impuls aankopen waardoor men dus hierop wil inspelen.
Men wil dus eerst full franchisen en corporate identity erin brengen door nieuwe uitstraling en dergelijke en dan daarbij wil men op het automatiseringsgebied iets gaan doen; ook om zich te onderscheiden van de concurrentie om te laten zien dat zij meer kunnen. Men heeft al de Privilege pas. Men wil dit nog meer gaan uithollen.
De naam Palthe heeft enorm veel aantrekkingskracht. De naamsbekendheid is enorm groot.

Reactie consumenten? Palthe heeft directe communicatie betreffende bedrijfsondernemerschap. Dit gebeurt via de franchisers. Verdere communicatie naar buiten toe via de consumenten. Mogelijkheden zijn direct mail.
Faillissement geeft toch wel een knal maar de consument is het snel weer vergeten. Op het moment staat de media er vol mee maar dit duurt maar heel even.

Reactie werknemers? De communicatie vindt vooral plaats via de rayon manager. En bovendien kan men terugvallen op het hoofdkantoor. Daarnaast is veel marketing en boekhouding uit besteed. Dit is ook een verandering in vergelijking met voor het faillissement. Men heeft veel uit handen gegeven. Vroeger had men een eigen administratie kantoor maar nu niet meer. Dit geldt ook voor personeelszaken. Als men dit afweegt tegen de personele kosten en de kosten die gemaakt worden op deze manier is dit voordeliger.

Men deed vroeger veel meer zelf wat men nu allemaal uit besteed. Die kosten hebben ze dan niet meer. Zo heeft men wel minder percentage maar verliezen draagt men ook niet. De investering is hierdoor minder. Men wil zich meer op marketing gaan richten om die merknaam weer wat meer kracht te geven.

Imago beïnvloed? Het imago is hierdoor niet beïnvloed. Alleen de regio waar het faillissement is uitgesproken heeft veel gemerkt via de media. Het heeft niet echt een deuk opgeleverd. Misschien dat men er lokaal iets van merkt maar daar wordt hard aangewerkt door middel van een nieuw logo en interne aanpassingen van de kassa's om de communicatie via het internet te laten verlopen. Betalingen vinden dan plaats via pasjes. Bovendien worden gegevens van de klant bewaard.

Binnenkort komt er een automatische machine op de ns waar men z'n kleding kan brengen en weer ophalen. Dit scheelt weer in personele kosten. Men is op stations aanwezig. Hier zoekt men dan de media voor op en men wil zich op deze manier onderscheiden van de concurrentie en weer even de naam laten zien. Men moet vernieuwingen aanbrengen en naar buiten brengen en als deze interessant zijn voor de media en de consument dan moet men dit meteen goed aanpakken door persberichten te versturen. Het gaat erom om in te spelen op de ontwikkelingen van de markt.

Verandering strategie? Wanneer men eigen vestigingen heeft gaat men er anders mee om op het gebied van reclame en beleid dan dat men nu met franchisers doet. Een nadeel van franchisen is dat het ook weer belemmerd. Men is nog niet volhard in franchisen. Men heeft wel beleid maar kan nog niet aangeven wat er precies moet gebeuren. (Mcdonalds bijvoorbeeld heeft complete campagnes, genoeg budget). Toch doet Palthe het redelijk goed op de manier hoe het naar de buitenkant gebracht wordt. Dit heeft toch aantrekkingskracht. Hier zit weer verandering in. Het is daarom erg belangrijk betreffende nu met het doorvoeren van de nieuwe naam en logo door middel van de nieuwe website. Het beleid is al uitgestippeld maar men moet het nog verfijnen. Men wil zich gaan richten op het full franchise verhaal en de merknaam die toch een kleine deuk heeft opgelopen, toch weer te herstellen. (nieuw logo, nieuwe machine, corporate identity, verandering van winkels en depots; dit wil men naar buiten toe brengen).

Positie beïnvloed? De positie is wel iets veranderd. Palthe is wel landelijk maar men moet z'n kracht wel weer opbouwen. Men is een inhaalslag aan het maken om Palthe wel sterk te houden. Palthe heeft op het moment 20 % marktaandeel. Palthe is nog steeds marktleider en de grootste stomerij. Daarnaast heeft Palthe bijna 300 depots en doen zij aan 'service at work'. Ze zijn landelijk aanwezig waardoor men een groot netwerk opbouwt. De bedoeling is dat de groei weer tot 100 vestigingen zal groeien. (nu 40). De daling komt door de enorme vergrijzing en de strenge milieu eisen. Franchisers investeren en dan is het voor Palthe interessant om weer stomerijen te kopen en te franchisen en dan weer financieel bijspringen voor inkoop. Om het dus weer in een nieuw jasje te steken. Dit wordt ook het speerpunt van Palthe. Nadat alles gefranchised is en de basis is weer gezond dan wil Palthe de nieuwe franchisers voordelen bieden om op deze manier hun landelijke netwerk weer op te bouwen.

De doorstart van Palthe heeft gerealiseerd dat de privilege pas er kwam en de nieuwe huisstijl. Dit zijn wel de grootste gebeurtenissen van Palthe.

Ontwikkeling

Meer diensten aanbieden. Of op gebied van retail (ondergoed) of schoonmaak. Bovendien willen ze laten zien door samenwerking dat ze alles kunnen reinigen zoals van luchtballon tot....

Palthe zal zich meer op de markt gaan bewegen omdat het aantal vestigingen in Nederland enorm is gedaald.

Hoe gaat de organisatie hier mee om? Stukje aankleding van het interieur en daarbij verkoop. Mannen zijn hun doelgroep maar de vrouw brengt het meestal en zij doen vaak impuls aankopen. Bovendien komt men er twee keer want men brengt en haalt. Men zal zich richten op meer aantrekkingskracht. Men moet daarom zijn dienstenpakket uitbreiden en eventueel samen met schoenmakerijen. Men kan z'n stoomgoed en schoenen kwijt. Soort service desk idee. Men wil een totaalpakket kunnen aanbieden.

Signalen? Palthe onderscheidt zich ook vooral door hun services. Men wil het completer maken. Alle stomerijen moeten hetzelfde uitstralen.

Men moet zichzelf vollediger maken want dit zijn ontwikkelingen vanuit de markt.

Positie beïnvloeden? Qua naam zal zich het meer gaan ontwikkelen.

Strategie veranderen? Dit is eigenlijk al een strategische verandering. Het moet verfijnd worden en aangepast worden op de wensen van de consument.

Imago beïnvloed? Men zal zich meer richten op meerdere activiteiten waardoor het imago wel iets zal veranderen. Het belangrijkste zal toch de stomerij zijn. Door de interieurwijzingen zal men wel wat merken en ook het logo maar naar de toekomst toe is dit voor de eerste vijf jaar moeilijk te beoordelen. Men zal meelopen met de wens van de consument. Imago verandert mee als het ware naar de behoefte.

Deel 2:

1. Door nieuwe automatisering en de services die Palthe aanbiedt onderscheidt men zich. Het logo is nu strak, zakelijk en recht door zee.
Design speelt in zoverre een rol dat de winkels een chique uitstraling krijgen. Het stoffige moet eraf. Het oudbollige moet eraf. Men wil jong en fris overkomen.
2. De zakelijke man is hun doelgroep tussen de 25-45. De grootste doelgroep is eigenlijk de zakelijke man en vrouw met modaal inkomen en de vrouw die brengt. Daarbij de ouderen die komen die netjes gekleed willen.
3. Als de doelgroep meer wil dan kan Palthe dit aanbieden. Men is aan het kijken naar nieuwe ontwikkelingen en die dan te gaan gebruiken. Kijk maar naar het automatiseringsverhaal. Men richt zich dan ook op de modebranche waar het pak gekocht wordt omdat stomerij aanzicht slecht gepromoot wordt hier. Men zal niet zeggen om de kleding te laten reinigen. Deze inhaalslag moet ook gemaakt worden bijvoorbeeld met C&A. Palthe moet hun kwaliteit eerst waarmaken voordat deze branches vertrouwen krijgen. Vanuit die branche die ook met NAW gegevens werken kan men een match gaan maken om veel meer raak te schieten.
En het verhaal van 'service at work'.
4. Puur het gebruik van de naam past. Verder kijkt men naar de corporate identity en die zal bewaard blijven.
Dit uit zich in reclame door marketingcommunicatie zoals de posters, website.
Dit beleid is veranderd na de doorstart. Daarvoor was het oudbollig en nu is men wat wegen ingeslagen.

5. Door middel van stages. Klant tevredenheid en marktonderzoeken. Dit gebeurt half jaarlijks. Laatste tijd steeds meer. Belangrijk is ook de wens van de franchisers. Om dit voor iedereen aantrekkelijk te maken probeert men zich te onderscheiden.
6. Het merk ten aanzien van de organisatie is heel erg belangrijk en ook de kracht van doorstart geweest. Men wil met de organisatie hetzelfde uitstralen als het merk. Het frisse, steriel en strak van het merk is ook de organisatie. Deze inhaalslag is nog bezig.

Het merk is al krachtig en om dit te houden moet men naar buiten toe zoals de corporate identity, de winkels, hoofdkantoor en website moet dan gelijk zijn. Men moet landelijk aan de buitenkant moeten zien dat het om Palthe gaat.

Naamsbekendheid is toen ontstaan doordat zij toen een monopolie positie hadden. Het bedrijf heeft natuurlijk een enorme stap gemaakt toen de wasmachine op de markt kwam. Zij waren de eerste industriële wasmachines (gebroeders Palthe). In 1873 zijn zij gestart vooral met het wassen. Net na de oorlog zijn zij met een chemische wasserij begonnen. Palthe is eigenlijk de enige stomerij keten in Nederland. Vanaf toen is er eigenlijk meer concurrentie gekomen. De naam Palthe is er altijd in gebleven.

Vraagt men willekeurig aan iemand 'noem eens een stomerij' dan zegt 90 % Palthe.

Opmerkingen/toevoegingen: Geen

Bijlage 8

Peter Oosterwijk 03-02-2005

Eens met de definitie van merkontwikkeling.

Gebeurtenis

Voor Enschede zijn er veel nieuwe ontwikkelingen geweest namelijk het nieuwe centrum, nieuwe snelweg etc. De directe aanleiding was het verzilveren van wat er geïnvesteerd is het jaar ervoor. De aanleiding om na te denken over de positionering van Enschede en om te kijken of de campagne 'Enschede leeft', of deze de lading nog wel dekte.

Wanneer? In januari/februari 2004 kreeg Axis de opdracht om een campagne te starten die een verzilvering van alle investeringen neer kon zetten. Een nieuwe volume.

Waardoor veroorzaakt? Iedereen riep de specificaties die Enschede bevatte maar Enschede was helemaal niet onderscheidend ten opzichte van andere steden. Enschede is een echte stad en de steden er omheen blijven dorpjes. Dit was het creatieve vertrekpunt maar hoe doen we dat? Want er bestond een campagne namelijk 'Enschede leeft'. Deze campagne was teveel geadopteerd door diensten van de gemeente Enschede door zijn zwarte posters en vreselijke teksten (stoeptegel los Enschede leeft, is gewoon een dienst). Deze hadden niets met imago te maken. Bovendien was het niet fascinerend, maar het waren meer claims die je niet waar kunt maken want als je Enschede bezocht kon je bij jezelf navragen of Enschede wel leeft. Ze hebben een analyse gemaakt dat de productbelofte niet klopte met de slogan erbij.

Wat heeft organisatie gedaan? Daarom moest dit veranderen en de Gemeente moest niet continue aangewezen worden als de schuldige dat het niet wat is maar kijk eens bij jezelf. Dit is een trend in marketing want McDonalds, Hewlett Packard doen dit heel erg. Want jij bent het merk. Als je kijkt naar Sony 'you make the Sony'.

Zo hebben zij ook gewerkt en zij hebben een nieuw woord bedacht namelijk 'consumenten kracht' ofwel 'consumer empowerment'. Als jij als consument waarde geeft aan het merk dan ontleent het merk weer waarde aan jou. Jij hebt de kracht om een merk te maken (zie Joop van het Heck met Butler Lul). Jij moet zover te krijgen zijn om te zeggen dat je stad gaaf is en daarbij dingen op noemt die hier dan te beleven zijn. Maar dat er over begonnen wordt, dat is het doel van de campagne geweest. Jij bent het die de stad maakt. Dus je kunt nooit meer zeggen dat het café niet leuk was want dat ligt dan aan jou.

Daardoor ook grote spiegels opgehangen in de stad en de grote beelden. Zodat mensen niet met gebogen hoofd lopen maar omhoog kijken. Daarbij hebben ze een nieuwe afzender geïntroduceerd, dus niet meer gemeente Enschede met het rode hekje (betekent het stopteken, zie je ook aan het einde van een spoorweg). Als je dat doet dan zal je opnieuw in een valkuil lopen.

Waarom? Daarom zeggen ze de stad is van iedereen, niet van de gemeente maar van de inwoners, de bezoekers, de bedrijven en iedereen die gebruik maakt van de stad. Dit is ook makkelijker voor clubs om hierop in te haken want het logo mag ook gebruikt worden door iedereen. Dit mag niet met het gemeente Enschede logo. UT kan een campagne beginnen en het logo gebruiken en op deze manier hebben ze ook de stad een beetje mee verkocht (belangrijk voor studiekeuze). Dit heeft de gemeente zo'n 2000 euro gekost. Dit willen ze ook bij bedrijven zover krijgen. Zoals SIR heeft gedaan met het ondernemerskrantje om hier mensen aan bod te laten komen van grote organisaties. De campagne is voor Stad Enschede succesvol als ze een top-of-mind positie hebben bereikt bij de mensen. En veel belangrijker is dat er partnerschappen ontstaan.

Juiste beslissing? Met kleur de stad wordt heel erg gelinkt naar 'you make the sony en 'you and hp'. Van deze stijl is het afgeleid.

Drie thema's: Je zou kunnen zeggen wij zijn een stad met kleur; jij kleurt de stad of kleur de stad. Dit zijn pay-offs die Stad Enschede had kunnen gebruiken maar een stad met kleur is het niet, tenzij het letterlijk kleur is bijvoorbeeld royaal wonen in het groen. Met jij kleurt de stad willen we in de eerste fase de bewoner benaderen en daarnaast in de tweede fase de mensen die nu in Arnhem winkelen zodat zij naar Enschede komen. Alternatieven zouden kunnen zijn om te blijven vasthouden aan Enschede leeft. Binnen de gemeente vinden ze dan dat er al voldoende is uitgegeven aan de campagne Enschede leeft, maar hier kwamen ze snel op terug. Dit was een alternatief maar zeker geen beter alternatief. Wij wilden jou mogelijkheden met het product en hoe jij in het leven staat neerzetten. Dus consumentenkracht!

Uitwerking? I-O onderzoek nulmeting en eerste meting (zie site stad Enschede). Veel mensen weten spontaan de slogan te noemen 'jij kleurt de stad'. Dit is heel bijzonder en zeker voor een stad. Top-of-mind. Hoofddoelstelling van de campagne is om meer bezoekers te krijgen, meer inwoners en meer bedrijvigheid krijgen. Grote naamsbekendheid. Voor de tweede fase geldt eigenlijk vooral dat er meer bezoekers komen. Er voor zorgen dat de parkeergarages vol zijn etc... want hier gebeurt het.

Reactie concurrenten: Afgelopen jaar waren Hengelo, Haaksbergen, Oldenzaal, Almelo. Zijn nu al geen concurrenten meer sinds de campagne. Veel onderzoekers hebben geprobeerd om inwoners registers te bemachtigen bij verschillende gemeenten met vragen waarom ze hier wonen en wat hun redenen waren, maar gemeenten wilden deze gegevens niet geven omdat ze bang waren dat het hen voordeel zou opleveren. Deze campagne zal niet in andere steden gebruikt kunnen worden. Zij zullen met iets helemaal nieuw moeten komen.

Reactie consumenten:

De reactie van consumenten is na de eerste meting aanzienlijk positief veranderd. De inwoners zijn nog steeds niet altijd goed te spreken over de stad maar het is wel verbeterd. Bezoekers zijn uitermate enthousiast. Zie I&O research.

Reactie werknemers: Een groot gevaar is dat ze te enthousiast zijn. Ze worden veel gebeld door vormgevingbureaus die iets willen moeten maken met de stad. Bovendien worden er workshops gegeven over hoe men een bureau moeten brieven en waar moet je rekening mee houden.

Imago beïnvloed? Wat de campagne teweeg heeft gebracht bij sommige is, wat is dat nou "kleur de stad". Dit is voor hen positief want er wordt over gesproken. Website wordt heel goed bezocht.

Verandering strategie? Het bestaat uit verschillende fasen. Bovendien moet de makelaar weten wat hij moet vertellen. Hij gebruikt woorden zoals kleurrijk en ziet het in advertentie terug komen. De eerste fase is dus de innerlijke gloed die je wilt creëren. Tweede fase is Oost-nederland letterlijk nemen want zij gaan nou concurreren met Arnhem, Deventer, Zwolle, Nijmegen, Apeldoorn en de eerste ring hier omheen zoals haaksbergen, Hengelo, Oldenzaal die gaan al naar Enschede. De spagaat door wat ze beloven en waar maken is niet groot. Enschede kan niet concurreren met steden met oude gebouwen en grachten en historie uit 1600.

Positie veranderd? Het marktaandeel in de regio daarbij zit Enschede heel goed en in Duitsland zitten ze met hun marktaandeel ook wel redelijk goed. Als men vraagt aan Enschedeers wat ze van deze stad vinden dan scoren ze een stuk lager dan als men dit aan Duitsers vraagt. Waarschijnlijk zal dit in andere steden ook zo zijn omdat zij met de dagelijkse (bereikbaarheid, verkeer) gebreken te maken hebben.

Door de verschillende acties, te denken valt aan in het oog springende middelen (dus mensen die hier naartoe rijden moeten geconfronteerd worden met de campagne bijvoorbeeld in parkeergarages of met de trein) proberen zij Enschedeers weer positief te krijgen over Stad Enschede. Dit gaat via twee sporen namelijk de imagocampagne en de evenementenpromotie zoals rose zaterdag.

Duitsers zijn zeer enthousiast. Zij vinden dat Enschede over aanbod en diversiteit beschikt. Duitsers zien sommige dingen nog op een andere manier. De dresscode voor Duitsers staan hoog aangeschreven als zij naar theater of casino gaan, daarom vinden zij het nog moeilijk om deze kant op te komen voor deze dingen.

In Duitsland is een soortgelijke campagne gestart maar niet met de letterlijke vertaling. Deze moet men anders benaderen.

In de toekomst zullen beelden verdwijnen die aan gebouwen hangen. Dit mag voor bepaalde tijd want niet iedereen mag zo'n bord neerhangen. Maar als zo'n beeld daar zolang hangt dan verliest zo'n middel ook haar kracht.

Als ze de beelden weghalen dan moet er iets anders voor in de plaats komen.

Er zoveel geïnvesteerd in het centrum dat deze campagne is ontstaan om te laten zien dat ze klaar waren

Ontwikkeling

Als de beelden verdwijnen zullen er nieuwe alternatieven moeten komen, dus nieuwe acties en dit zit heel erg dicht tegen kunst en humor. Het worden objecten op een of andere manier die echt in het oog springen. Een voorbeeld zou kunnen zijn van de philips introductiecampagne van 'sense and simplicity'. Een witte kubus die op het water drijft. Richting die kant willen zij gaan.

Hoe gaat de organisatie hier mee om? De kern van kleur de stad (aan elkaar schrijft) is fase een de spiegel en fase twee beweging en gevoel van de bezoeker. Zij willen laat zien dat kleur de stad een beweging is en dat dit het gevoel weergeeft van de bezoeker. Men wil dan ook de bezoeker belonen doordat ze hun foto dus op de site kunnen zetten etc. Daarom zullen ze regelmatig met nieuwe middelen komen.

Heel belangrijk van een campagne is dat men in een adem het merk en de slogan kan noemen. Vaak zijn organisaties hier jaren mee bezig om het zover te krijgen. Vooral bij steden wordt er vaak niet eens opgelet terwijl Amsterdam ook een nieuwe pay-off heeft zoals I'm Adam.

In de regiomarketing in het algemeen, ook daar willen ze opzettelijk een top-of-mind naamsbekendheid neerzetten. Hoewel sommige steden meer budget te besteden hebben. Daarom weet Stad Enschede welke percentages zij kunnen bereiken met een imagocampagne. Ze kunnen ook meer aandacht besteden aan evenementen en bedrijven. Er moet zeker wel een jaar verstreken zijn om te kunnen aangeven of dit zich uit in het aantal bezoekers in Enschede. Tijd is een belangrijke factor.

Door globalisering en Europa ziet men steeds meer dat mensen meer voor hun eigen identiteit gaan staan. Je eigen identiteit kun je ook neerzetten door je afzetten tegen anderen. Ik woon in Twente maar ben geen boer!

Mensen uit Enschede worden trots op hun eigen stad en dat mensen uit Arnhem toch naar Enschede gaan en de tussengemeenten ook naar Enschede gaan. Dit is een ontwikkeling die ergens invloed heeft op je eigen positieclaim in gebieden.

Mensen die in Arnhem of Nijmegen wonen moeten een reden krijgen om over Enschede na te denken en dat wil Stad Enschede zien te bereiken. Door te adverteren in de bioscoop met Stad Enschede.

Signalen dat juiste manier is? Er is enorm veel vraag naar city marketing en op het moment speelt concurrentie een grote rol. Men moet zelfs exclusiviteit afspreken.

Positie veranderd? Twente moet sowieso in beeld blijven als lobby zodat men in Den Haag niet vergeten wordt.

Strategie veranderd? Nog geen plannen voor 2007. Er moet wel structureel aandacht worden besteed om de promotie te verzorgen. Dat er een campagne is. Het is onzeker of er vanuit de gemeente geld vrij komt voor 2006 en 2007. Dit komt door de ontwikkeling dat er een nieuwe burgemeester is aangesteld bij de gemeente Enschede en de contactpersoon valt weg bij de gemeente. De burgemeester is hoofd communicatie geweest bij coberco. Dit kan een pre zijn om door te gaan met de promotie voor Stad Enschede maar kan ook een min zijn als hij zegt het op een andere manier te willen doen of er over wil nadenken of zich ergens anders op zou willen richten zoals veiligheid. Dat zou een bedreiging voor de stad zijn.

Kan best zijn dat de burgemeester heel erg druk is om met zijn netwerk bezig te zijn.

Imago beïnvloed? Vaak is het zo dat bij nieuwe personen toch een andere cours gehanteerd moet worden. Dit zou negatief voor het imago kunnen zijn. Op een of andere manier moet er wel enige binding zijn met het onderwerp. Het is moeilijk om het over te dragen. Iedereen doet het weer anders. Ze weten dat er iets gaat veranderen. Maar ze kunnen wel zeggen dat ze volgend jaar een campagne voeren maar dan voor minder budget. Dit zou van belangrijk invloed kunnen zijn voor het imago.

Communicatie naar consumenten en werknemers? Via workshops en bij het huisstijlhandboek zit een nieuwsbrief bij. Regelmatig verschijnen. Iedereen die met marketing op stadsgebied bezig is is geabonneerd op zo'n nieuwsbrief. Alle acties en ontwikkelingen worden daarin verhaald.

Deze nieuwsbrief staat ook voor de consument op de site. Maar meer voor de consument die gericht iets wil weten.

De consument wordt enthousiast gemaakt door de campagnes. 1 september zal een start gemaakt worden dat de stad-promotie buiten de gemeente komt. Dat het een publiek-private organisatie wordt maar nu de gemeente over het geld gaat en er eigenlijk heel gering een bijdrage is van het bedrijfsleven zoals horeca (grolsch), dragen eigenlijk niet bij aan de promotie van de stad. Dat is heel erg de gemeente en dat willen ze veranderen. Heel belangrijk om meer arbeid te bewerkstelligen. Meer bewoners, meer bezoekers. Dit zit op het moment nog helemaal niet in het hoofd van ondernemers. Vanuit alle belangengroepen/organisaties moeten zij invloed hebben op de gang. Dat zij ook een poster krijgen en een adressenbestand kunnen gebruiken of samen op de beurs kunnen staan. Men wil op deze manier meer geld vanuit het bedrijfsleven.

Deel 2:

1. Het type pay-off is al heel anders dan andere gemeenten doen. Zij hebben de parel van Twente of helemaal gaaf. Dit is inhoudsloos. Democratie is voor Twente het slechtste stuurmodel om te overwinnen want dan gaat men het met elkaar eens worden over besluitvorming. Het belangrijkste is dat in Twente van alles te beleven is en dan moet je een trekker hebben. Zorgen dat er een gave stad is en daarom heen de steden. Het zou niet goed zijn als die steden hetzelfde willen want die hebben weer een andere doelgroep. Een netwerkstad is slecht voor de regio Twente. Als men dit wil dan komt er niets van terecht. Design is vooral de huisstijl. De campagnestijl is betrekkelijk eenvoudig en daarom heel complex want we hebben alle kleuren behalve rood. Vele kleuren die in vele variaties moeten worden gebruikt. De stijl wordt elk jaar geëvalueerd en veranderd en net iets anders. Dan zien zij hiërarchie dat de imagocampagne net iets anders is maar de laag eronder met aankondigingen mag hetzelfde.

2. Bewoners, bezoekers en bedrijven. Doelgroep komt specifiek aan bod met de middelen keuze. Doelgroep is iedereen. Bijvoorbeeld een bioscoop commercial is heel gericht en er zijn gerichte acties voor winkelend publiek in Arnhem en Zwolle. Verder hoopt men op mond-tot-mondreclame en noemt men de 'six degrees of separation'.
3. Campagne. Spiegels voor eigen publiek. De jaren daarvoor is de campagne zeer impliciet gevoerd. Het werd tepas en ontepas gebruikt eigenlijk.
4. Marketingcommunicatie binnen Axis. Eigen team. Zij zijn een van de bureaus die dingen maken voor de gemeente. Als iets wordt gemaakt dat via deze huisstijl wordt gemaakt komt eerst langs hun. Sponsors van muziekevenementen, studenten, marathon, military. Veel sportactiviteiten. Maakt geen onderdeel uit van het imagobudget want hier houdt de gemeente Enschede altijd rekening mee. Wel worden er voorwaarden gesteld aan vorm en doelstelling. Communicatiebeleid krijgt een invulling. De route is in grote lijnen neergezet hoe we werken over bepaalde jaren. Er is een eerste fase, een tweede fase en ze spreken over een derde fase. Dit is in 2006 dus nog onzeker. Je weet niet welke marktontwikkeling je kunt verwachten.
5. Studenten zijn veel bezig met onderzoek, trainees doen veel onderzoek naar area marketing. Bovendien doet I&O research onderzoek. Dagelijks tot wekelijks worden zij geconfronteerd met het onderzoek.
6. De opdrachtgever van Axis is de gemeente en het merk is de stad. Ze hebben dus met twee identiteiten te maken. Op deze manier bestaat er geen verwarring tussen gemeente en de doelstelling van de imagocampagne. Zoals de vuurwerkcramp bijvoorbeeld gaat ten koste van de gemeente en niet ten koste van het merk (weet ik zo net nog niet). Merkidentiteit wordt naar buiten gebracht door marketingcommunicatie, zie de campagne. Tevens heeft Stad Enschede veel free publicity gekregen. Paginagroot in het nrc met Andre Rieu festival etc.

03-02-2005 Kor Feringa

Eens met de definitie van merkontwikkeling.

Er zijn veel bedrijven zoals horeca, marktkooplieden, bewoners die zie zich bezig houden met de binnenstad. Hij is Secretaris van de ondernemers in de binnenstad. Hij zorgt dus voor de promotie van de binnenstad.

Hij socioloog en historicus en daar zijn zijn antwoorden op gebaseerd.

De kreet Stad Enschede komt van Kor Feringa. Met deze kreet is Axis toen verder gegaan.

Zoals alle andere merken die meewerken aan het boek zijn gerenommeerde merken die al jaren lopen. Het product/merk Stad Enschede is eigenlijk nu voor het eerst. De stad heeft ook een hele andere achtergrond.

Tussen steden bestaat **concurrentie**. Steden doen elkaar na. Dan ontstaat ook city marketing. Zo'n stad krijgt zoveel identiteit dat hier een aantal zaken aan verbonden kunnen worden.

Hoe **onderscheidt** een stad zich van de omgeving. Het verschil tussen de stad en de regio. Zien de mensen dat ook zo en heeft de stad dan meerwaarde?

Van vroeger onderscheidde de steden zich van het platteland want hier zat handel, bestuur, rechtspraak etc. In de stad was je vrij. Alleen al door de bouwmasa was de stad te onderscheiden van het platteland. Als men dus Stad Enschede wil promoten dan

moet men de eigenschappen van zo'n stad afzetten tegen de omgeving. Er zijn daar een aantal kenmerken voor en dan moet je kijken of iedereen die heeft en kijken waarom het eerder niet lukte en nu wel.

De stad heeft een bouwmassa en daardoor een bepaalde architectuur en vormgeving en daardoor onderscheidt zo'n stad zich van de omgeving.

Enschede was vroeger altijd een fabrieksstad. Tot 1800 was het een landstadje, er woonden wat boeren en die hadden een boerderij in de stad. Er was wel wat handel maar meer niet. Eind 18^e eeuw kreeg Enschede fabrieken en daarbij werden arbeiderswoningen gebouwd. De hele textielindustrie is in 1975 plat gegaan. Gelukkig hebben ze als gemeentebestuur terreinen gekocht en daar huizen en bedrijven opgebouwd. Uitkomsten daarvan zijn nu het van Heekplein zoals het nu is. Tot die tijd was Enschede dan ook een grijze/vieze stad en had ook een negatieve bijklank. Er is ook ooit een schoolplaat (waar de vroeger reclame mee maakten) geweest met allemaal pijpen met rook waardoor dit nog meer bevestigd werd. Het beeld van Enschede was dan ook een vieze stad. Bovendien wonen er alleen maar arme mensen. Nadat de fabrieken ook nog eens weg waren, kwam er een fase waarin er eigenlijk helemaal niets was. En nu heeft Enschede het zover weer opgebouwd dat het zin heeft om weer naar boven te kijken, om er een nieuwe kleur aan te geven.

De singel komt uit 1923. Iemand heeft toen bedacht dat het zinvol zou kunnen zijn om een ringweg te maken. Dit is voor Enschede toch vrij bepalend.

Doordat de textiel wegviel kwamen er ineens 25.000 werklozen in Enschede.

Dit was min of meer de geschiedenis.

Kijkt men naar de stad als cultureel bolwerk. De schouwburg die ze hier hebben is van 1953. Daarvoor had Enschede dit dus niet. Het muziekcentrum is van de jaren 70, daarvoor hadden ze er geen. De laatste twintig dertig jaar is opera/orkest er allemaal bijgekomen. Dit is ook een kenmerk waarmee Enschede zich onderscheidt van de regio's om zich heen.

Daarnaast kijkt men nog naar het onderwijs. Enschede had geen UT en geen HBO. Na de oorlog was er alleen een sociale academie en de kunstacademie. Er is enorm gevochten om de UT in Enschede. Nu is Enschede dus ook het onderwijs bolwerk.

Dit geheel beweegt zich in de tijd. Ook richting de regio Duitsland waar zien te maken, net als naar andere steden zoals Munster Osnabruck (stedendriehoek).

Dit alles is in feite de basis van het merk Enschede. Enschede beweegt en probeert zich op deze punten te versterken. Maar dit lukt lang niet altijd. (zie bedrijvenpanden op industrieterrein).

Men moet de stad ontwikkelen voor de inwoners zodat het een 'plek' wordt waar ze zich thuis voelen. Om burgers vast te houden. Maar hoe? Vandaar de kreet 'jij kleurt de stad', om op deze manier een bepaalde trots te creëren en doet dan ook. Men hoort er zelf bij. De stad moet je weggeven. Dat is de lijn naar de burgers toe.

Reactie concurrenten? Daarnaast bestaat er nog de bestuurlijke relatie tussen Enschede en de regio Twente. De erkenning van Enschede als hoofdstad is maar matig. Hier zijn meer steden zoals Hengelo, Almelo en Oldenzaal. Ze gunnen het klimaat niet dat Enschede heeft in deze regio. Daardoor is er voortdurend strijd wie er bepaalt wat er in Twente gaat gebeuren (netwerkstad?). Voortdurend sprake van initiatieven om te concurreren. Er is in veertig jaar ook geen enkele voortgang op dit gebied.

Dit was voor Kor Feringa een reden om te zeggen dat Enschede een stad is en noem het dan ook zo. Stad Enschede! En daarmee **onderscheidt** je je per definitie van de andere steden want zij doen dat niet. Dit betekent voor de burger dat er iets meer gebeurt. En in Duitsland gebruiken ze dit al jaren en is dan ook voor hen herkenbaar.

De heer Timmermans heeft deze kreet tot leven geroepen. **(waarom vond hij deze kreet zo waardevol?)**

Het geeft de identiteit weer van de stad, de ingrediënten van de stad om zo je stad te benoemen. Enschede is er nog lang niet. Het budget zal zelfs iets dalen om de stad te promoten. Dit is een zwak punt in vergelijking met steden zoals groningen. Je moet Enschede in de map zetten; ten eerste voor de omgeving en de regio, zij moeten het gaan herkennen.

Ten tweede voor de mensen die er omheen (40/50 km) wonen die moeten wekelijks naar Enschede komen. Mensen komen voor mode/sfeer en als er iets te doen is. Dit zijn de redenen waar mensen voor naar Enschede komen.

De derde stap is om verder te gaan en arrangementen proberen te bereiken in Libelle/Margriet (weekend Enschede). Dit geldt voor heel Nederland dus daarom worden er vakbladen gebruikt, maar hier moet geld voor zijn.

Er moet meer samenwerking plaats vinden met de plaatselijke vvv's en de regio-oost Twente.

Andere alternatieven? Alternatief was om gewoon door te gaan en dan gebeurde er niets. Enschede leeft bijvoorbeeld was een niets producerende kreet (**waarom overgestapt naar andere campagne?**).

Reactie consumenten? I&O research doet onderzoek en de kreet 'jij kleurt de stad' heeft veel bekendheid en is goed aangeslagen. Niet de gemeente maakt de stad maar de burger.

Imago beïnvloed? 1975 haast geen textiel waardoor mensen in de bijstand kwamen. Het was een beetje grijs waardoor de mensen niet echt trots waren. Er zijn nu meer diensten en het opleidingsniveau is omhoog gegaan. Er zijn meer andere inwoners. Vroeger waren er fabrikanten. De bevolkingssamenstelling van Enschede is meer saamhorigheid waardoor er een gezondere basis ontstaat.

Positie veranderd? Ten opzichte van vroeger zeker. Enschede hoort er nu meer bij en hoeft niet meer echt te concurreren met de steden Hengelo, Almelo en Oldenzaal.

Ontwikkeling

Meer adverteren dat mensen Enschede kan zien. Enschede heeft nog te weinig onderscheidende kenmerken.

Het zou verstandig zijn om door te gaan met de acties om de boodschap over te brengen. Men wil proberen acties te richten op kunst en humor, maar kunst en muziek is eigenlijk ook niet **uniek**. (Orkest van het Oosten) Men moet iets gaan zoeken waarmee zij zich kunnen specificeren en waardoor mensen het huis uit komen. Zij moeten actie ondernemen. Men wil een gedrag bij mensen bewerkstelligen en hiermee in de pas lopen is erg moeilijk. (**promotiefilm?**)

Communicatie werknemers en consumenten? De communicatie met gemeentelijke ambtenaren verliep via speciale voorlichtingbijeenkomsten want zij zijn min of meer de uitdragers van het merk.

Verder kan hij weinig hierover kwijt omdat hij niet hierbij betrokken is.

Deel 2:

1. Zie hierboven onderscheidt.
2. Gemeentelijke ambtenaren want zij moeten het merk uitdragen. De eigen inwoners want zij moeten trots worden op hun stad. De regio die de stad moet zien als een stad om heen te gaan om uit te gaan, zoals de Duitsers.

De doelgroep is vooral tweeverdieners zonder kinderen. En mensen die geen kinderen meer thuis hebben. Deze moeten worden beïnvloed. Maar dit geldt voor alle merken.

3. Ze zijn ingespeeld op deze doelgroep duidelijk door de campagne.
4. Over het communicatiebeleid kan hij niet veel zeggen, behalve dat de communicatie zich uit in de campagne. Hij werkt niet op de gemeente. Alleen vindt hij dat sleutelfiguren die net iets goeds gelanceerd hebben niet weg moeten gaan, want nu moet men weer overnieuw beginnen.
5. I&O research doet onderzoeken naar hoe mensen de Stad Enschede waarderen. Allereerst een nul-meting en vervolgens een eerste meting. Er is een tijd geweest dat alles naar beneden liep en nu loopt het weer omhoog. Daarom zijn vergelijkingen wel moeilijk te maken.
6. Het imago van de organisatie van de Stad Enschede is als zoveel gemeenten een democratie. De relatie met het merk en de organisatie staat los van elkaar. De gemeenten storten zich niet alleen op het merk maar zij vervullen meerdere diensten.
De organisatie zelf heeft niets gedaan om meer naamsbekendheid te creëren, behalve de vuurwerkramp. Dit is ook een van de redenen voor zo'n campagne omdat er iets positiefs moest gebeuren. Er wordt ook nooit gesproken over de ramp van Enschede maar over de vuurwerkramp. Dit is bewust gekozen.
De roombeek wordt daarom ook redelijk uniek.
Waar moet men aandenken als ze nieuwe acties gaan invoeren. Zij zijn ook niet origineel want alles komt uit Amerika. Kijk maar naar de grote winkelcentra (malls). De trend die in de samenleving zit daar moet men in meegaan.
Zo kan men zien dat steden een eigen identiteit hebben. Zie Groningen, Amsterdam en Enschede.

04-02-2005 Fons Lohuis

Eens met de definitie van Merkontwikkeling.

Gebeurtenis

Vier jaar geleden de vuurwerkramp. Door deze ramp is Enschede zowel in negatieve als in positieve zin in de belangstelling gekomen en bekendheid heeft verworven.

Heel negatief beeld geschetst omdat het ongelooflijk is dat zoiets in een stad kan gebeuren en positief is dat de wederopbouw en de aanpak daarvan een goede publiciteit geeft. Het is in negatieve zin begon maar wordt nu positief gebruikt.

Prijzen gewonnen voor de groenste stad van Nederland en dit levert een positief beeld voor het imago van Enschede. Vorig jaar. Het is een prijs die een bijdrage levert aan het geheel en de complete aanpak van het van Heekplein aan het imago van Enschede. Deze is tot stand gekomen in samenwerking met de aanwezige ondernemers. (Holland Casino, V&D, Bijenkorf). De campagne wordt gebruikt om dit beeld te verbeteren.

Prijs voor beste parkeergarage.

Ondanks deze prijzen is het nog onvoldoende om bij de belangrijke decision makers in een goed daglicht te komen. Hier wordt momenteel hard aan gewerkt.

Wanneer? Vier jaar geleden

Wat heeft de organisatie gedaan? Op alle fronten noodhulp verleent en mensen zijn weer op andere plekken in de stad gehuisvest. Vervolgens heel snel te komen tot een masterplan om te kijken waar ze naartoe willen met die wijk. Dit is heel zorgvuldig met

ondernemers, bewoners, betrokkenen besproken en is er gezamenlijk gewerkt aan een wederopbouw plan. Dit heeft geresulteerd in woningbouw en bedrijvigheid. En aantal grote voorzieningen bij gekomen zoals een school, museum. Deze wijk zal een bijdrage leveren aan het beeld van de stad Enschede.

Waarom? Alles was weg dus er moest wat ondernemen worden.

Juiste beslissing? Dit was het beste wat ze konden doen volgens hun ambitie. Het had ook kunnen zijn dat ze minder geld hadden gekregen van het rijk of dat het bestuur een andere optie beter vond door zoveel mogelijk terug te bouwen. Het was een zwakte en de gemeente heeft het als kans gebruikt. Dit is een goed voorbeeld van hoe ze dit in hun voordeel hebben kunnen omzetten.

Wat voor uitwerking? Zowel intern als extern. Intern heeft het naar de organisatie toe een beeld gevormd dat er toch veel mogelijk is na zo'n ramp. Het is een project geworden.

En extern heeft het laten zien dat na zo'n ramp zij hebben kunnen laten zien dat het mogelijk is om een nieuwe gevarieerde wijk neer te zetten. Dit heeft veel belangstelling, publiciteit opgeleverd. Ook belangstelling vanuit het buitenland zoals Denemarken waar ook een vuurwerkramp heeft plaats gevonden. Zo kan men gebruik maken van elkaars expertise.

Reactie concurrenten/steden? Er was veel bewondering vanuit andere gemeenten hoe zij ermee omgingen. Ook om van de expertise gebruik te maken.

Reactie consumenten/ bewoners? Merendeel overwegend positief omdat zij vanaf het begin betrokken worden met hun wijk en hoe het eruit komt te zien. Mensen mochten meepraten wat er met de wijk ging gebeuren. Dit gaf hen het gevoel dat ze serieus genomen werden.

Reactie medewerkers? Vanuit het projectbureau is er regelmatig informatie uitgegaan naar collega's. Veel eigen mensen ingezet maar ook mensen van buitenaf tijdelijk ingezet. Dit gaf onderling soms wat concurrentie.

Imago beïnvloed? Het imago heeft is hierdoor zeker beïnvloed. Bovendien stond Enschede bekend als een stad met nauwelijks een imago of een negatief imago van een saaie industriestad.

De wederopbouw van Roombeek en de wederopbouw van de stad (van Heekplein) en de campagne die hiervoor opgezet is de stad ten goede is gekomen.

Strategie veranderd? Nee dat niet want de gemeente heeft een toekomstvisie die door de raad in 1999 is vastgesteld met waar ze naartoe willen en wat hun hoofddoelstellingen zijn. Dit staat nog steeds tot op de dag van vandaag. Deze toekomstvisie loopt in principe tot 2010 en daarin geven ze aan dat ze toewerken naar een Enschede 'het stedelijke hart van oost Nederland'. Deze vuurwerkramp heeft hier een versnelling in gebracht en versterkt. Ze hebben Roombeek gebruikt om die hoofddoelstellingen te realiseren. Hier ging veel energie, tijd en geld in zitten en dit moest dan voor een deel ergens anders weg gehaald worden waardoor bij de andere ambities enige vertraging is opgelopen maar uiteindelijk staat deze toekomstvisie als een huis.

Positie veranderd? Positie is veranderd. Mede door de vuurwerkramp en de publiciteit er omheen en door de wederopbouw dat dit in combinatie met alles wat ze opknappen in de stad dat dit Enschede heel veel goed heeft gedaan. De positie is positief beïnvloedt.

Gebeurtenis

De campagne want het imago van Enschede was stoffig en kleurloos en waar ze naartoe willen is dat mensen die 20 jaar geleden zeiden dat het een saaie industriestad was en nu terug komen dat ze zien dat de stad een complete metamorfose is ondergaan. De combinatie met de ontwikkelingen in de stad en het heelal om naar een dynamische stad te werken dan heeft de campagne hierin in bijgedragen. De bezoekers komen meer en bewoners waarderen en herkennen de campagne. De eerste fase is geweest en nu willen ze zich richten op de tweede fase namelijk de regio's en internationaal. De campagne is op het goede moment ingezet en moet worden doorgezet.

Er is bewust voor een campagne gekozen want uit onderzoek is gebleken dat Enschede iets moest doen aan hun imago.

Wanner? Begin 2004

Wat heeft organisatie gedaan? Campagne opgezet want bleek uit onderzoek dat het imago verbeterd moest worden.

Waarom? Enschede had een stoffig imago van een industriestad

Juiste beslissing? Ja want is bevestigd door voorgaande onderzoek. Weinig alternatieven. Men moest ervoor zorgen dat men positief zou gaan denken en dit ook uitdragen van Stad Enschede. Bovendien kan men publiceren in vakbladen of andere tijdschriften die veel gelezen worden. Dit zijn kleine bijdragen aan de grote campagne. Daarnaast wil men jaarlijks evenementen sponsoren waarmee men op z'n minst regionale maar ook landelijke aandacht trekt en daarmee Enschede wat positiever in beeld brengt. In die zin is dit juist geweest. Er is natuurlijk overwogen of het niet allemaal teveel zou gaan kosten maar uiteindelijk is hiervoor gekozen.

Uitwerking? Uit onderzoek is gebleken dat Duitsers veel positiever zijn dan de Enschedeers zelf. Dit komt ook doordat Enschede sociaal-economisch op de laatste plaats staan van de 50 grootste steden van Nederland. Dat betekent dat er een hele grote lagemidden groep is die heel weinig te besteden hebben. Voor hen is het moeilijk te begrijpen om Enschede te verkopen om mensen hier naartoe te halen en dat dat ervoor zorgt dat het de economie versterkt. Dit zou ook het imago kunnen versterken. Eerst is de campagne primair ingezet op de burgers zelf en zij kennen de campagne, dus dat is aardig gelukt. Op deze manier willen zij dan ook doorgaan. De campagne loopt nog. Ook probeert men af en toe een artikeltje te plaatsen of een journalist uit te nodigen of een andere actievorm te bedenken zodat men op een positieve manier in het nieuws komt.

Reactie andere steden? Geen beeld van wat andere steden vinden van de campagne. Wel zijn er steden die zichzelf nu ook heel erg in de markt willen zetten zoals Amsterdam, Groningen die door een groot festival veel aandacht probeert te krijgen, Maastricht is vaak in het nieuws. In de toekomst zal er een steeds grotere concurrentieslag zijn tussen de steden. Men gaat maar eens in de zoveel tijd een weekend weg en dan maak je de keuze tussen de mooiste steden. Als Enschede moet men zien hier ook een plek in te krijgen.

Reactie consumenten? I&O research doet onderzoek en de bezoekers zijn erg positief geworden. Bedrijven zullen zich eerder in een stad vestigen waar veel arbeid is en die goed bekend staat. We zijn begonnen als gemeente hiermee maar we willen ook dat bedrijven hierin meegaan. Bedrijven kunnen op deze manier meeliften. Bedrijven die namelijk gevestigd zijn in Enschede worden ook geassocieerd met Enschede. Dus als de campagne het goed doet en Enschede heeft een goed beeld dan kan men het bedrijf hier aanhangen.

Reactie medewerkers? Positief want zij zijn zelf ook bewust dat ze een positief imago moeten uitdragen.

Imago beïnvloed? Zeker een verandering teweeg gebracht. Maar zit nog in een vroeg stadium. Het heeft tot op heden gewerkt en er is veel gepraat over Enschede en de campagne.

Strategie veranderd? Ook niet want de toekomstvisie blijft hetzelfde. Imagoversterking is een belangrijk onderdeel van de toekomstvisie.

Positie veranderd? Zeker al in de regio hebben zij al een betere positie dan Hengelo en Almelo. Afgelopen jaren heeft zich de positie alleen maar versterkt en dit zal zich de komende jaren nog wel doorzetten. Hengelo en Almelo zijn niet meer echte concurrenten maar men moet denken aan Nijmegen, Zwolle etc.

De manier waarop gehandeld wordt is bij elke gebeurtenis hetzelfde. Men hanteert een rode draad.

Ontwikkeling

De lijn die zij nu ingezet hebben doorzetten. Dit betekent bij wonen, werken en voorzieningen. Met name voorzieningen in de binnenstad zoals het muziekkwartier, het realiseren van woonlocaties en het realiseren van bedrijventerreinen. Hier gaan zij mee door want dit past in de toekomstvisie. En de campagne zullen zij ook doorzetten. Dit zijn in feite de hoofdlijnen. Proberen te oogsten tussen nu en enige jaren. Dat moet er toe leiden dat er meer mensen van buitenaf binnen te halen en meer bedrijven deze kant toe te trekken.

Hoe gaat organisatie hier mee om? Door verder te gaan met de campagne en veel gebruik te maken van publiciteit voor een beter beeld.

Signalen? Nu er aanbod is wordt er gekeken of zij hierdoor de vraag beter kunnen beïnvloeden. Zijn bezig om een goede beeldvorming voor bedrijven te manifesteren zodat ze ook in Enschede terecht kunnen. Meer hoogwaardige bedrijven om het niveau wat op te krikken.

Positie beïnvloed? Men gaat ervan uit dat de positie positief beïnvloed wordt. Naarmate men beter in staat is om datgene wat zij van plan waren ook echt te realiseren en vervolgens in beeldvorming beter over te komen zal dit op elkaar doorwerken en de ontwikkeling van de stad ten goede komen.

Strategie veranderd? De strategie staat er en hier houdt men zich aan tot 2010.

Imago beïnvloed? Zeker de bedoeling aangezien de campagne en men voert acties uit die weer invloed hebben op die campagne en in die campagne gebruik je die acties ook weer om het beeld weer te versterken.

Communicatie naar consument/medewerkers? Eerste deel intern gericht en natuurlijk blijft daar aandacht voor want dit moet worden onderhouden maar de tweede slag gaat met name naar buiten toe en dat zal alleen nog maar versterkt worden. Voor volgend jaar zal er meer geld gevraagd worden voor evenementen en promotie. Campagne willen versterken door meer evenementen te organiseren om op deze manier het imago te versterken bijvoorbeeld activiteit op de ut. Op het moment sponsoren zij military, roze zaterdag, marathon etc. Om zo Enschede meer te promoten. Communicatie vindt vooral plaats zowel intern als extern. Intern vindt het vooral plaats via de site en via intranet. Ook worden er presentaties gehouden voor raadsleden maar ook voor medewerkers om ze een beeld te geven van hoe alles eruit ziet.

Ontwikkeling

Netwerkstad niveau. Dit is de combinatie van Almelo, Hengelo en Enschede. Met name in de relatie naar Zwolle, Arnhem en Nijmegen en Brabantstad. Dit gaat een rol spelen en zij zijn landelijk bekend als specifieke kennis van regio en dat hele net zal de komende jaren nog versterkt worden. Enschede als onderdeel van de netwerkstad en dan ook nog als onderdeel van regio Twente. Dit zal nog versterkt worden.

Netwerkstad is de combinatie van Almelo, Borne, Hengelo en Enschede. Men moet er voor zorgen dat dit meer een geheel wordt doordat er meer dingen samen gedaan worden en dat er meer dingen afgestemd worden en met name data dat voor alle partijen succesvol is en dat het een win win situatie oplevert. Niet iedereen moet voor zichzelf doorgaan maar er moet gemeenschappelijk te werk gaan worden. Dit verbetert het imago in het algemeen.

Het is niet alleen maar erover praten maar er spelen ook financiële consequenties een rol.

Positie beïnvloeden? Als ze het netwerkstad op de kaart kunnen zetten dan zal dit een positieve uitwerking hebben. Maar als er teveel op de rem gaan staan dan heeft het geen zin. Dit werkt eerder contraproductief.

Strategie veranderen? Dingen kunnen beter samen gedaan worden want dit is effectiever en goedkoper. Men moet op meer regionaal niveau kijken. Dit doen bedrijven ook.

Imago beïnvloeden? Alleen als het positief wordt en hier gaat men van uit.

Communicatie medewerkers en consumenten? Door middel van presentaties en stukken die in de krant verschijnen, intranet etc. Medewerkers moeten wel betrokken zijn bij de stad.

Deel 2:

1. De stad onderscheidt zich door z'n positie. Grenst aan Duitsland en hier vindt ook samenwerking plaats. Bovendien in vormgeving en vervult een centrumfunctie. Bovendien willen zij een muziekstad neerzetten.
Design hangt af van de opdrachtgever op het gebied van vormgeving.
2. Bewoners, bezoekers en bedrijven zijn de doelgroep
3. Door veel campagnes wordt hier op ingespeeld. Om bedrijven hier naartoe te trekken.
Enschede leeft was een kleinschalige campagne en heeft geen effect gehad.
4. Jazeker is er een communicatiebeleid.
De laatste jaren is dit ingezet omdat zij ontdekten dat het imago van Enschede leeg was.
5. Er worden verschillende onderzoeken verricht. De nulmeting en de eerste meting.
Er is zelfs een binnenstadmonitor.
Dit vindt jaarlijks plaats of zelfs korter als er naar gevraagd wordt.
6. De stad op een bepaalde manier wil laten afficheren dat het goed is dat de organisatie op een lijn zit. Hier wordt ook van alles aan gedaan via een cultuuromslag die men aan het voeren is. Er zijn vier elementen: resultaat gericht; betrokken met hun stad; verantwoordelijkheid nemen, ervaren en dat ze transparant communiceren. Als men dit weet te realiseren binnen een organisatie dan zal het een positieve uitstraling hebben op het merk.

Door de campagne probeert men de identiteit naar buiten te brengen van de organisatie.
Meer naamsbekendheid door journalisten uit te nodigen en in vakbladen te publiceren om zo bekendheid voor de ontwikkelingen bekend te maken.

09-02-2005 Anja de Jong

Eens met de definitie van merkontwikkeling

Gebeurtenis

Zij als gemeente brengen een merk naar buiten namelijk Stad Enschede. Enschede riep als stad totaal geen beeld op bij de voor hen relevante doelgroep die strookte met de werkelijkheid. Als gemeente proberen ze Enschede voor een hoogopgeleide doelgroep op de kaart te zetten. Voor mensen die meer geld te besteden hebben. Ze wilden deze mensen hier naartoe hebben om te wonen en dit bracht hen op de gedachte om de stad als een merk aan te pakken.

De onbekendheid van Enschede is de reden geweest om tot de ontwikkeling van een merk te komen. Verzilvering van alle investeringen.

Wanneer? Begin 2004. Nadat in 2003 een onderzoek hierna is verricht. Door verschillende metingen en desk research. Daarna is de campagne ontstaat.

Waardoor veroorzaakt? Door de onbekendheid van de stedelijkheid van Enschede en men wil toch doorgroeien.

Bovendien zijn er allemaal nieuwe ontwikkelingen geweest in de binnenstad en nu moeten de mensen nog komen.

Wat heeft de organisatie gedaan? Deze campagne is hiervoor een overkoepelende campagne geworden. De gemeente heeft het initiatief genomen maar het is wel de bedoeling dat het niet alleen een gemeentelijke campagne blijft. Het is de bedoeling dat het door mensen wordt overgenomen naar hun eigen ideeën.

Eerste instantie bij de Enschedeers zelf neerzetten en langzaam gaan zij verder deze campagne de regio in brengen. Dan gaat het om Duitsland, Arnhem, Nijmegen en Deventer. In de toekomst willen ze abri's beplakken met gekke advertenties die de boodschap uitstralen om eens in Enschede te kijken. De campagne moet minstens 10 jaar doorgaan. Dit wordt zelfs bevestigd door de goede resultaten. Als men kijkt naar grote merken die zijn ook jaren bezig geweest om hun merk sterk te maken. Enschede is net een jaar bezig.

Waarom dit gedaan? Als men iets wilde doen aan die onbekendheid dan moest men met iets komen, acties. Daarom deze campagne.

Juiste beslissing? Zij hadden direct aan een campagne gedacht en blijkbaar de juiste beslissing.

Wat voor uitwerking? Zijn nog maar kort bezig maar volgens eerste meting is de bekendheid al heel erg gestegen. 88 % weet de juiste slogan te noemen. Over vijf of zes jaar kun je iets zeggen of er een opgaande lijn in zit en dat men de kopers echt uit Hengelo heeft gehaald.

Reactie concurrenten? Vinden het een goede campagne. Hengelo had kwalitatief een betere winkelstad een aantal jaren geleden en uit cijfers blijkt dat Hengelo leeg loopt en Enschede verder loopt.

Groningen en Almere zijn ze al jaren bezig met het promoten van de stad.

Reactie consumenten? Bewoners zijn bereikt door middel van de campagne doordat 88 % de slogan weet te noemen.

Reactie medewerkers? Voelen betrokkenheid nu. Enschede leeft was het niet want dat was niet zo. Medewerkers kunnen het zelf indelen voor een deel.

De coördinatie ligt bij communicatie en in het begin is er een presentatie geweest. Bovendien is er het college van B&W, gemeenteraad, briefing bij alle communicatiemedewerkers met het nieuwe concept om reacties uit te lokken. Overleg met Economische Zaken.

Imago beïnvloed? Het is te vroeg om hier wat over te zeggen. Na de eerste meting kan men wel zien dat er iets veranderd. Als men dit consequent blijft volhouden dan geloven zij er wel in dat het merk staat en dat het jaren mee kan.

Verandering in strategie? De gemeente houdt zich bezig met verschillende aspecten zoals veiligheid, wonen etc. en door zo'n campagne merkt men wel dat iedereen het wel onder een noemer probeert te brengen. De campagne werkt als een soort vehikel om die eenduidigheid meer vorm te geven. Daardoor een betere kans van slagen.

Positie veranderd? Over een aantal jaar kan men hier meer over zeggen. De eerste meting gaat namelijk uit naar de bewoners van Enschede.

Gebeurtenis

Enschede had nooit een imago, alleen dat van een saaie, grijze industriestad. Bovendien heeft de vuurwerkramp gezorgd voor een nog negatiever imago. Het speelt wel mee maar dit was niet de reden dat Enschede een stap voorwaarts moest maken, want de ontwikkelingen waren al voor de ramp in werking gezet.

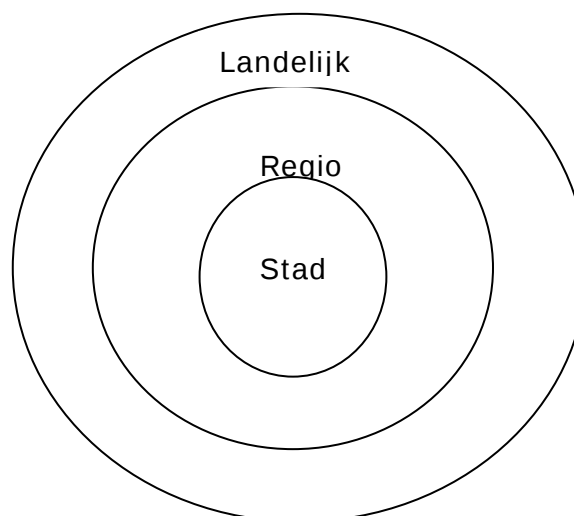
Enschede heeft wel 155.000 inwoners en het is een grote stad want het heeft een UT, een ziekenhuis, een orkest, bijenkorf, musea en casino.

Wederopbouw van rampgebied neemt men mee in de merkontwikkeling omdat er de kans is gegrepen hier nieuwe dingen te doen zoals bandbreedte aanleggen en andere voorzieningen. Dit werkt ook weer mee aan een betere uitstraling.

Ontwikkeling

Doorgaan op deze manier. Het bereiken van de stad, bewoners, bedrijven, studenten etc.

Het ziet er als volgt uit



Men werkt in verschillende fasen om dit te bereiken. Allereerst wilde men de inwoners zelf bereiken en nu de regio dus de bezoekers van de stad. Bovendien wil men landelijk

ook gaan adverteren om meer bedrijven deze kant op te krijgen en dat hier meer mensen gaan wonen.

Hoe gaat organisatie mee om? Affiches etc. Mensen uit te nodigen door naar Enschede toe te halen bijvoorbeeld makelaars. Als zij onbekend zijn met Enschede en niet weten wat de stad te bieden heeft dat zullen zij het ook niet gaan noemen.

Signalen? Studenten nemen het vooral over om voor eigen doeleinden en doelgroepen te gebruiken. Wat Enschede wilde met de campagne is in vrij korte tijd wel bereikt, dus niet alleen het enthousiasme is er maar het wordt ook gebruikt.

Positie beïnvloed? Hopelijk wordt de positie beïnvloed. De manier waarop is dat ze hoogopgeleiden willen bereiken en dat zij in Enschede komen wonen en werken. Vaak woont deze doelgroep buiten de stad. Zij pakken wel de auto. Zal nog mooier zijn dat ze in Enschede komen wonen ook in het groen want daar kan men haar geld mee verdienen. (veel onroerend goed belasting betalen doordat ze dure huizen bouwen) Alle steden concurreren met elkaar op dit gebied. Als men het niet doet dan zakt men alleen nog maar verder weg.

Strategie veranderen? De toekomstvisie van de gemeente wordt de komende jaren nog wel gebruikt als leidraad. Die richtlijn om je op bepaalde doelgroepen te richten zonder anderen (minder rijken) te verwaarlozen moet worden gehandhaafd als het gaat om city marketing.

Imago beïnvloeden? Hopelijk positief

Communicatie werknemers/consumenten? Presentaties, briefings, huisstijlhandboeken etc.

Consumenten: Bewoners blijven geconfronteerd met de uitingen door middel van evenementen, advertenties en festivals, koopzondagen. Dit zal in de toekomst meer zijn omdat het budget niet groter is.

Deel 2:

1. Het onderscheidt zich door het feit dat zij een merk hebben. Dit hebben Arnhem, Nijmegen en Deventer niet.
Zij concurreren met naamsbekendheid en voorzieningen aanbod.
Design speelt een rol in de herkenbaarheid. Simpel, humoristisch, duidelijk en iedereen kan er iets mee.
2. Doelgroep zijn in eerste instantie de stad zelf. De tweede fase richt zich op de regio en uiteindelijk landelijk
3. Ingespeeld door de campagne aan de bewoners te uiten en hen bekend te maken met het merk en hen er iets mee laten doen.
4. Zij zijn verantwoordelijk voor de corporate communicatie strategie van de gemeente Enschede. Het merk is hier een belangrijke drager van.
Het communicatiebeleid is de laatste jaren meer ingevuld. Dat zijn de doelgroepen, dat de boodschap, die middelen, dat is het merk.
5. Tot op heden twee metingen gedaan naar aanleiding van de campagne door I&O research.
Twee keer per jaar wordt er zeker gemeten.
6. De gemeente Enschede heeft natuurlijk veel meer doelgroepen dan alleen de mensen die belangrijk zijn voor de city marketing. Dit is anders dan bij een

commerciële organisatie. Je hebt de organisatie nodig om ergens een bijdrage aan te leveren. Wel wil de organisatie de betrokkenheid uitdragen met betrekking tot het merk. Op deze manier dat ze een verhaal uitdragen. Maar de organisatie staat op de achtergrond.

Door de campagne willen zij hun merkidentiteit uitstralen. Naamsbekendheid is vooral gecreëerd door de campagne en de verschillende acties die daarbij horen. Naamsbekendheid en de campagne liggen zo dicht bij elkaar. Het merk is eigenlijk de campagne en andersom.

In de toekomst zullen er nog meer acties komen om de aandacht te trekken (luchtballon).

Opmerkingen/toevoegingen: GEEN

09-02-2005 Twan Timmermans

Bij merkontwikkeling is het inderdaad de bedoeling om je marktaandeel te vergroten. Vertaald naar Enschede is dit meer bezoekers, bewoners en bedrijven. Een groot deel van de regionale koopkracht naar Enschede zien te halen. Meer studenten bewegen om voor Enschede te kiezen en uiteindelijk een positieve breinpositie te verwerven. In het geval van Enschede is het de uitdaging om het oude beeld te ontmantelen. Enschede heeft een enorme schaa sprong gemaakt en wanneer men Enschede beschouwt als een merk dan moet dit merk dringend opnieuw gepositioneerd worden want het heeft nu een positie op de verkeerde plaats in de verkeerde rijtjes en dat moet vervangen worden door de eigentijdse propositie. In essentie komt het er op neer om een positieve reputatie te verwerven en een hogere naamsbekendheid. Dit laatste speelt voor een stad niet echt een rol, maar die positieve reputatie is voor Enschede van doorslaggevend belang. Dit is precies waar men mee bezig is. Stad Enschede is het stadsmerk zou men kunnen zeggen.

Gebeurtenis:

Een schaa sprong rond de ontwikkeling van het van Heekplein en de economische ontwikkeling van de UT, die er rond de jaren 60 is gekomen. De komst van de bijenkorf en het casino. En in de toekomst het muziekkwartier. Dit maakt Enschede een nieuwe stad en is belangrijk geweest voor het merk Stad Enschede.

Vuurwerkramp is zeker van invloed geweest. Deze wederopbouw is meegenomen in de ontwikkeling door er een nieuw elan aan te geven. De mogelijkheid was er om een nieuwe wijk neer te zetten met hele hoogwaardige voorzieningen.

Wanneer? UT jaren 60 en andere ontwikkelingen vrij recent. Vuurwerkramp vier jaar geleden.

Waardoor veroorzaakt? Dit had alles te maken met de textiel. Er bestond alleen een HTS maar er was behoefte aan een academische opleiding.

De komst van bijenkorf en casino waren een initiatief om de binnenstad te herontwikkelen.

Wat heeft de organisatie gedaan? De organisatie Stad Enschede is complex want het is niet de gemeente. De gemeente speelt een initiërende rol en doet dit als hoeder van het algemeen belang. Stad Enschede is een merk die eigendom is van een ieder in en rondom deze stad. Naam van de campagne is ook 'jij kleurt de stad' dus men gaat ervan uit dat iedereen op zijn of haar manier bijdraagt aan de inkleuring van de Stad Enschede. Maar kijkend naar de Gemeente Enschede en wat zij gedaan hebben is ervoor gezorgd dat deze ontwikkeling mogelijk werd. Wat partners in de stad gedaan hebben is de uitdaging aanpakken en zelf ook ontwikkelingen in gang zetten die goed aansluiten bij de schaalvergroting die de binnenstad de laatste jaren heeft gezien. Hierbij valt te denken

aan evenementen die door de gemeente en private partijen worden gesponsord. Eveneens zijn er bedrijven die ook gaan verbouwen omdat ze anders niet meer bij de stad passen. (blokker en V&D)
Op allerlei manieren pakt iedereen de uitdaging heel goed op.

Waarom? Deze ontwikkelingen waren vooral nodig om de economische weerbaarheid van Enschede te vergroten. Omdat het toch een stad is dat een moeilijk verleden heeft en wil men niet steeds achter de feiten aan lopen maar gewoon ontwikkelingen mogelijk maken die Enschede economisch versterkt dan moeten er zulke dingen gebeuren. Om Enschede de toekomst in te kunnen loodsen was dit hard nodig.

Juiste beslissing? Er is zeker goed over nagedacht voor de herontwikkeling van de binnenstad en er zijn ook wel tegen geluiden geweest. Uit enquêtes blijkt dat er altijd mensen zijn die zeggen dat vroeger alles beter was en dit niet nodig was. Politiek als maatschappelijk gezien is het een hele brede ondersteuning/onderschrijving geweest om de stad verder te ontwikkelen. Een stad kan men niet laten liggen zoals die is dus eigenlijk zijn er geen alternatieven. Niks doen of de stad bij het oude laten is gewoon geen optie.

Uitwerking? Tot dusverre heel positief. De gemiddelde stad in Nederland met vergelijkbare omvang heeft de omzet (bezoekersaantal) de laatste jaren zien dalen en voor Enschede is dit juist gestegen. Daarnaast is er een toename geweest van het aantal vierkante meters vloeroppervlak. Dus een enorme uitbreiding van winkelaanbod. Ook op evenementen gebied is Enschede een evenementenstad geworden.

Vroeger waren Hengelo en Enschede de twee grootste steden van Twente. Hengelo was een rijke stad en iedereen klaagt nu steen en been. Wat dat betreft komt Enschede uit een veel moeilijke positie als men kijkt naar opleidingsniveau en inkomen liep Enschede achter op Hengelo, maar als men kijkt naar het gevoel wat mensen erbij hebben ziet men een stijgende trend. Van geklaag en gemopper is in Enschede niet veel te bekennen. In die zin heeft de ontwikkeling wel gedaan wat ie doen moest. Als men kijkt naar harde indicatoren zoals economie en omzetcijfers en ook zachte indicatoren zoals hoe mensen zich in de stad wel bevinden dat dit een vooruitgang is in de afgelopen een a twee jaar.

Reactie concurrenten? Hengelo probeert tegen de stroom in het marktleiderschap te blijven betwisten van Enschede. Zij hebben maar 80.000 inwoners terwijl Enschede er 155.000 heeft. Hengelo kan beter zoeken naar een niche of een deelgebied waar zij zich op kunnen ontwikkelen omdat zij vrij centraal liggen en dan deze bereikbaarheid benutten door middel van kantoorruimtes.

Het is nog niet duidelijk of andere steden vrees erkennen dat Enschede de grootste stad is. In de kleine steden om Enschede blijft men een beetje hangen met het oude idee van in elke stad een beetje (bijvoorbeeld de V&D verdelen in vier filialen). Maar dit is niet levensvatbaar dus de reacties vanuit de regio zijn nog niet adequaat.

Reactie consumenten? Toenemende bezoekersaantal. Op een zaterdag komt 55 % van de bezoekers in de binnenstad niet uit Enschede. Zowel de aantallen als de percentages bezoekers zitten in de lift. De consument onderkent duidelijk deze ontwikkeling.

Reactie medewerkers? Als ze het over Stad Enschede hebben dan hebben ze het over 155.000 inwoners. Als de gemeente eigenaar zou zijn van de campagne dan zou het van low-interest zijn want de gemeente is niet spannend of sexy. Het doet niet iets wat de mensen bezig houdt. Het moet dus geen eigenaar worden van het merk want daarvoor is het merk veel te dynamisch.

Medewerkers zouden dan de inwoners van de stad moeten zijn en de communicatie naar hen werd dus door de campagne op hen gericht. Daarvoor hebben ze doeken gebruikt met de boodschap dat je met de stad van alles en nog wat kunt doen maar uiteindelijk is het bepalend hoe de mensen die er wonen hoe zij ermee omgaan. Dus de eerste fase

was met name gericht op de eigen inwoners. De tweede fase gaat dit jaar van start en de bekendheid van de slogan 'jij kleurt de stad' op basis van spontane herinnering is toegenomen van 3 % tot 36 % in een half jaar tijd. Dit is een mooi percentage en sluiten dus de eerste fase af en zij gaan nu de buitenwereld bestoken. De imagocampagne zal worden gericht op een aantal grote steden om Enschede heen (Nijmegen, Arnhem, Apeldoorn, Deventer en Zwolle). Het idee erachter is om aansluiting te zoeken bij grote steden. Mensen die hier in de buurt wonen aansporen om eens naar Enschede te komen. Op deze manier wil men een hogere top-of-mind score met hun propositie bereiken. Na de tweede fase zal er ook wel geïnvesteerd worden maar dat hangt af van het budget. Wat erg belangrijk voor de politiek is dat private partijen ook gaan bijdragen. Dit is voor de fases daarna erg belangrijk. Jarenlang vasthouden aan de campagne. Als men meer bedrijven wil aantrekken dan is dit het moeilijkst omdat zij het meest mobiel zijn. Ondernemers kiezen vaak die vestigingsplaats die ze kennen. Enschede wil dat het aantrekkelijk is voor bedrijven om te starten en niet zozeer om bedrijven ergens weg te halen. Door winkelaanbod en evenementen zorgt men er ook voor dat de stad een beter imago krijgt en het is gebleken dat bedrijven hier naar kijken.

Imago beïnvloed? Stad Enschede heeft een eerste herhaalde meting gedaan eind vorig jaar en op sommige onderdelen is het imago beïnvloedt. (wat voor soort stad is Enschede?) Op andere onderdelen zoals Enschede als winkelstad, woonstad of werkstad is het nog te vroeg om hier iets over te zeggen. Deel van het imago is duidelijk in beweging gekomen maar nog niet over de volle breedte.

Strategie veranderd? Nee eigenlijk niet want die gebeurtenissen zijn een onderdeel van de toekomstvisie. De sociaal-economische piramide van Enschede moet veranderen in die zien dat de sociaal-economische basis wat smaller wordt en de top wat breder. Niet door arme mensen de stad uit te jagen maar wel door ervoor te zorgen dat de economische mobiliteit vergroot. En de stad aantrekkelijker te maken voor mensen met hogere inkomens en opleiding. Hier ligt ook een probleem want als ze eenmaal afgestudeerd zijn dan verlaten ze de stad. Men moet dingen doen om hen vast te houden en dit komt allemaal terug in de toekomstvisie dus in feite niets veranderd aan de strategie.

Positie beïnvloed? Grotendeels wel als ze kijken naar de eerste herhaalde meting.

Ontwikkeling

De ontwikkeling van het muziekkwartier. Ervoor zorgen dat er een drieslag ontstaat van winkelen, horeca en cultuur. Dit kan elkaar alleen maar versterken.

Hoe gaat de organisatie hier mee om? Veel overleg als het gaat om financiën, over overheid steun. Het zal ook bijdragen aan het nieuwe elan van Stad Enschede. Zij zijn langzamerhand wel de stad aan het veranderen. Dit zal ook weer een hoogwaardige invulling krijgen.

Signalen? Er zijn signalen dat er vraag naar is, maar men moet het bezoekersaantal wel omhoog zien te krijgen om ervoor te zorgen dat het allemaal rendabel wordt. Op basis van het huidige bezoekersaantal van Podium Twente dan moet er nog flink wat bij. Dat is ook niet gek want het is een voorziening met een behoorlijke schaalgrootte. Maar als men de lijn doortrekt verwacht men in de toekomst meer bezoekers in Enschede. Er wordt wel uit gegaan van een haalbare rendabele exploitatie.

Positie beïnvloed? Het zal heel sterk de positie beïnvloeden en door de ontwikkelingen die al geschetst zijn is dit ook weer een pareltje aan het snoer.

Strategie veranderen? De toekomstvisie komt hier weer om de hoek kijken en wat daar dan ook mee speelt is dat er ooit gekozen is voor het profiel Enschede muziekstad. Dat is

een kreet die her en der gebruikt wordt. Door de evenementen en verscheidene festivals ziet men al een vooruit blik van het komende muziekkwartier.

Imago beïnvloeden? Het imago zal versterkt worden. Het beeld van Enschede als uitgaansstad en evenementenstad dat zit al in de lift en dit zal alleen nog maar versterkt worden. Men krijgt het idee dat het imago zich al in die richting aan het ontwikkelen is.

Communicatie medewerkers? Zit nog in het stadium van bouwplannen maar het zal hoogstens via presentaties worden gecommuniceerd.

Deel 2:

1. In eerste instantie bepaald wat de relevante schaal is van waar we die concurrenten zouden moeten zoeken en die zitten in de regio want Enschede als concurrent van Groningen wordt nog niet echt in geloofd. Enschede concurreert met Hengelo, Almelo, Oldenzaal, Deventer, Doetichem. En binnen deze regio zit de koopkracht die zij naar Enschede willen halen en daardoor onderscheidt Enschede zich door groot stedelijkheid. Op het gebied van inwonertal, eigen universiteit, luchthaven en bijenkorf. Kortom het is de vrijheid, de multi-culturaliteit, de sub-culturaliteit, de optelsom van mogelijkheden, de diversiteit. Dit alles kenmerkt het stedelijke leven en de uitdaging is om dat niet alleen materieel te kunnen bieden maar ook het hele klimaat daarbij aan te passen. Slaagt Enschede erin om definitief afscheid te nemen van het beeld van een provinciestadje en aansluiting te zoeken bij de secundaire (Maastricht, Groningen) steden in Nederland.

Design speelt een grote rol op het gebied van de inrichting van de openbare ruimte en onderscheidt het zich van dorpjes en provinciestadjes. Aan de bouwmassa ziet men dat er bepaalde design en architectuur gebruikt wordt.

2. Doelgroep is een toch een wat hoogwaardige publiek dan dat Enschede altijd heeft weten te trekken. Het gaat erom om mensen met hoge inkomens en opleidingen aan de stad te binden. De uitdaging is om de midden en hogere inkomens klassen vast te houden. Die anderen groepen zijn er niet minder welkom om maar die had Enschede al.
3. Door middel van campagne en door middel van het aanbod. Hoogwaardigheid is hier toch een belangrijk woord voor. Als men kijkt naar business & Science park, parkeergarage (goed gelegen), winkelaanbod, muziekkwartier. Hierdoor probeert men in te spelen op juist die doelgroep. Hier wordt rekening mee gehouden met de beelden en met de vormgeving van de campagne.
4. Er is een communicatiebeleid. Hierbij is er sprake van een campagneplan en die wordt telkens geactualiseerd. Daarbij is er een actieplan en een evaluatie voor de gemeenteraad.
Los van de middelen van de campagne zelf zoals de doeken, bussen en andere acties is het de bedoeling dat in de samenwerking met anderen zij wel beogen dat het logo Stad Enschede gevoerd wordt op de juiste plaats. Bijvoorbeeld bij evenementen dat het duidelijk is dat er een afzender is.

Stad Enschede geeft een hele kleine essentiële toevoeging aan de naam Enschede. Zelfs gedacht om helemaal de naam te veranderen (gebeurde ook bij Bijlmer). Het woord Enschede staat voor veel mensen nog synoniem met de vuurwerkcramp. Dit maakte het bijna noodzakelijk om een nieuwe naam te bedenken maar was voor de inwoners heel raar. Door Stad toe te voegen wordt net dat essentiële toegevoegd wat je eraan toe zou willen voegen. De naam hing min of meer al in de lucht (Kor Feringa en Bert de Haan).

5. I&O Research doet imago onderzoek. Dit gebeurt bij drie doelgroepen namelijk de inwoners, inwoners regio Twente en Achterhoek en de inwoners van het Duitse grensgebied. Die onderzoeken worden jaarlijks herhaald. Het beeld dat mensen hebben van een stad dat veranderd niet in een paar maanden. Men wil op lange termijn een vinger aan de pols houden.
6. Stad Enschede heeft geen achterliggende organisatie anders dan de Stad zelf. De moeilijkheid is hier wel dat het merk vanuit de gemeente gelanceerd is en dat de middelen voor een groot gedeelte van de gemeente komen. De relatie tussen het merk imago en organisatie imago moet dus zo zwak mogelijk blijven. De gemeente is niet echt een relevante speler voor stad Enschede. Iets anders is het dat het senior management van de gemeente erin getraind zouden moeten worden om dezelfde beelden en gedachten uit te dragen. Het zou onverstaanbaar zijn als men een campagne voert Stad Enschede en er is een diensthoofd van de gemeente die zegt dat het in Enschede nog zo gezellig, landelijk en Twents is. In die zin is er wel een band met de organisatie maar eerder om nog meer het gedachtegoed te verinnerlijken. Dit is een interne opdracht maar richting externe uitstraling wil men de gemeente zoveel mogelijk op de achtergrond houden.

De doeken zullen verdwijnen en er komt niets voor in de plaats, maar er zullen wel andere acties opgezet worden. Bovendien willen ze de aandacht van de campagne verleggen van binnen de stad naar buiten de stad. Grote publiciteit in die vijf steden zoals bioscoop reclame, boemerang reclame of abri reclame. Op die plaatsen waar hun doelgroep zit. De combinatie hiervan zal elkaar versterken.

Het merkimago wordt gestuurd door de campagne richting de merkidentiteit. Enschede is anders dan het beeld dat mensen ervan hadden. Er bestaat een grote kloof tussen identiteit en imago (Van Riel) en dat moest dus aangepakt worden. En daardoor is die campagne ontstaan. Er moest dus goed nagedacht worden over de positionering. Enschede had een te meervoudig profiel en dat kon men nooit communiceren. Dus men moest wat weg kappen bij het kiezen van een positionering. Dit werd dan Enschede 'het stedelijk hart van Oost-Nederland'. Daarmee was de concurrentieslag van Enschede ten opzichte van anderen bepaald. Vervolgens is er een vertaalslag gemaakt van een competitieve positionering naar een communicatieve profilering en dit heeft geresulteerd in de campagne kleur de stad en alles wat daarbij hoort. (Volgens het boekje gewerkt)

Bij de middelenkeuze hebben zij dan ook bewust gekozen voor zichtbare originele middelen. Normaal gesproken zou men advertenties, folders, websites verwachten. Bij Stad Enschede hebben de trampoline doeken een hele belangrijke rol gespeeld. "The medium is the message" kwam ook terug in dit verhaal want als men dan onderscheidend wilde zijn en groot stedelijkheid wilde uitstralen dan moet men juist niet in een folder gaan staan maar een opvallend groot doek van 15 bij 45 gebruiken. Dit is namelijk zichtbaar en maakt de tongen los en zorgt voor beweging. Iets vergelijkbaars zijn de polaroid foto's die gemaakt zijn met het logo Stad Enschede.

In het kader van studentenintroductie hebben ze Ansichtkaarten uitgegeven met opvallende beelden uit het studentenleven erop. Waar het om ging is vooral Attention en Likeability in klassieke reclamemodellen. Attention is al moeilijk genoeg en een klassieke middelenkeuze werkt niet dus in de middelenkeuze heeft Stad Enschede vooral gezocht om de propositie bekendheid te veroveren.

Opmerkingen/toevoegingen: Geen

Bijlage 9

23-02-2005 Koos Huurdeman Stork

Afgelopen jaren zijn er heel veel veranderingen geweest, heel veel accentwisselingen. Wisselingen van successen en mindere goede momenten maar altijd weer door goed ondernemerschap weer bijgestuurd. Dat is toch een eigenschap van een goede onderneming die zich continue aan de omstandigheden aanpast en soms zelfs vooruit loopt.

Het merk heeft toch wel een aantal paar markante dingen. Stork is altijd een verzameling van activiteiten geweest. Stork heeft nooit gestaan voor een activiteit op de markt. Dat betekent dat men in de beeldvorming altijd wat diffuus overkomt. De associatie met een product is nooit aanwezig bij Stork.

Gebeurtenis: 1868 is meneer Stork begonnen met het bedrijf. En in 1954 is Stork gefuseerd met werkspoor. 1827 is werkspoor opgericht. Dit was een initiatief van koning willem 1.

Wanneer? 1954

Waardoor veroorzaakt? Stork en werkspoor waren elkaars concurrenten. Op een gegeven moment zagen zij de voordelen hiervan in om de handen in een te slaan. Dit heeft wel de nodige tijd gekost. Het is heel moeizaam naar elkaar toe gekropen. Qua marktbenadering heeft Stork zich altijd meer gericht op de productiemiddelen en werkspoor heeft zich meer gericht op de transportmiddelen. Daarnaast deden ze dezelfde dingen.

Een groot nadeel voor de beeldvorming was dat er maar een nieuwe naam bedacht kon worden namelijk verenigde machinefabriek. Beide hadden al een stoffig imago en dit was dus helemaal niets. Men ging ook de markt op met meerdere activiteiten en hierin ziet men een paar globale lijnen van verandering namelijk de soorten activiteiten waar het bedrijf zich mee bezig houdt en de samenstelling. Bij de activiteiten waren het eerst machinefabrieken, daarna werden het denkfabrieken (engineering activiteiten; ontwerpen) en later is het weer afgestoten en nou is men een technologie concern. Men kan niet verder inzoomen met de naamgeving omdat men zoveel verschillende activiteiten heeft.

Wat heeft organisatie gedaan? Men ging de hele grote Stork gemeenschap in stukken hakken en men ging ervoor zorgen dat deze activiteiten verantwoordelijk werden voor zichzelf. Daardoor ontstonden er 80 zelfstandige werkmaatschappijen die dus ook verantwoordelijk waren voor hun eigen winstdeling. Vaak gingen zij ook verder onder een eigen naam, ook omdat de verenigde machinefabriek een slecht imago creëerde omdat de winst tegen viel.

Vervolgens is er wel weer Stork aan toegevoegd en uiteindelijk is het weer Stork geworden. Deze naam is kort en krachtig en internationaal te gebruiken.

Waarom? Men zag voordelen en voor de overlevingskansen van beide bedrijven.

Juiste beslissing? Omdat er zo'n grote concurrentiestrijd was tussen beide ondernemingen hebben beiden ongetwijfeld gedacht waarom ze hieraan begonnen zijn. Voor de overlevingskansen van beide bedrijven was het wel noodzakelijk. Direct na de oorlog hebben beide bedrijven enorm veel werk gekregen aan de wederopbouw, maar dit hield een keer op. Heel veel bruggen waren alweer gebouwd en fabrieken draaiden alweer. Daarom moest men andere markten bestrijden en toen kwam men elkaar tegen. Belangrijk moment voor de naam als zowel voor het logo. Tot op de dag van vandaag staat het logo van Stork. Vroeg in de jaren 60 ontwikkeld en een keer gerestyled maar de huisstijl is nog steeds hetzelfde. Dit is wel de kracht van het logo omdat het al zo lang bestaat gaat er bij iedereen wel een lichtje branden. Dat is de grote tweestrijd voor de merkenbekendheid van Stork. De naamsbekendheid van Stork in Nederland ligt rond de

99%. Maar als men vervolgens vraagt wat doet Stork precies dan krijgt men een heel vertakt netwerk van antwoorden. In de brede samenstelling zijn zij moeilijk te begrijpen. De lijn is ook veranderd van machinefabriek, naar ontwerp naar technologie. Stork is ook technische dienstverlener, marktleider op het gebied van textieldruk en marktleider op het gebied van pluimveeverwerking en sinds 1999 zijn zij steeds meer aanwezig in de aerospace. Om al deze activiteiten in een merk te laden is heel erg moeilijk. Daarom hebben de werkmaatschappijen zelf hier veel aandacht aan besteedt. Op textiel en pluimveeverwerking is Stork uitermate belangrijk. Dus om een associatie te wekken bij mensen wat Stork nu precies doet is moeilijk.

Bij werkspoor was het sowieso belangrijk dat men die naamsverandering had en dat de activiteiten in de markt compleet anders werd ingericht.

Uitwerking? Voor het imago is dat er moeilijk een beeld gevormd kon worden. De verenigde machinefabriek is nou geen naam die een positief imago oproept. Voor de financiële positie is het vaak zo dat de kosten voor de baat gaan maar vervolgens gaat men er een hele lange periode van profiteren.

Reactie werknemers? In 1954. Er waren twee verschillende culturen en ze waren elkaars vijand. Zij hebben zich continue tegen elkaar afgezet en nu moesten ze gaan samenwerken. De samenwerking verliep moeilijk en de treinenmarkt in Nederland verliep slecht.

Imago beïnvloed? De verenigde machinefabriek is de meest vreselijke naam die men kan bedenken. Dit heeft aan de beeldvorming niet veel goeds toegevoegd. Het is dat er een aantal activiteiten aan toegevoegd zijn. Dit heeft zijn nadelen maar ook zijn voordelen want er is altijd iets aan de hand. Dit straalt dan weer af op je centrale naam en dit kan dan ten koste gaan van je imago. Dit heeft zijn voordelen omdat je sterker bent.

Gebeurtenis

Men merkt na de introductie van aerospace dat veel mensen de link met Stork wel hier leggen. Daar komt bij dat Stork de goede onderdelen van Fokker overgenomen heeft. Hierdoor ondergaat het imago een verandering. Fokker had heel veel kennis. Veel industrie heeft het niet gered en daarom is er de luchtvaart die een enorme oplossing geboden heeft.

Stork heeft de beste onderdelen van Fokker meegenomen om deze op vliegtuigen te gebruiken. Daarom werd Stork ook nog eens toeleverancier en bedenken zij ook nog mee in het ontwerp. De vliegtuigindustrie heeft Stork behoorlijk in zijn greep genomen. Ook omdat er in de publiciteit veel aandacht aan besteedt is. Dit heeft ook net als de fusie een impact op de naam gekregen omdat Fokker-Stork is geïntroduceerd. Hierbij wordt het Stork logo gebruikt en daaronder de handtekening van Fokker.

Wanneer: 1996

Waardoor veroorzaakt?

Wat heeft de organisatie gedaan? Werknemers en alle goede kennis meegenomen om zo de onderdelen te gebruiken voor alle vliegtuigen. Men is dus twee nieuwe activiteiten begonnen namelijk toeleveren aan alle luchtvaartindustrieën die er zijn en de andere activiteit zorgen zij voor de technische stand-by.

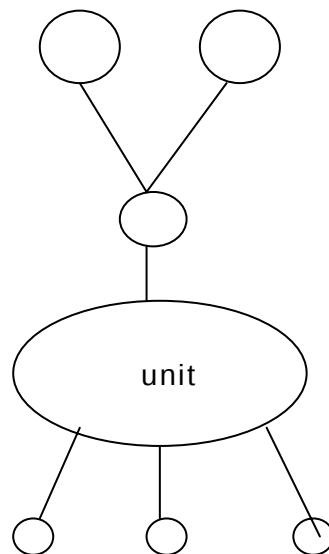
Waarom? Fokker is enorm bekend en vooral in het buitenland. Goede reputatie, goede vliegtuigen. Er worden nog steeds pogingen ondernomen om zulke vliegtuigen te bouwen.

Juiste beslissing? Doordat er nog zoveel start en landingen zijn met het Fokker vliegtuig komen er heel veel mensen met Fokker in aanraking. Hierdoor komen ook steeds meer mensen met Stork in aanraking en relateren dit dan positief.

Uitwerking? Voor het imago van Stork een enorme positieve overgang. Veel mensen zijn gefascineerd door de aerospace. De financiële positie is het vaak zo dat de kosten voor de baat gaan maar vervolgens gaat men er een hele lange periode van profiteren. Men moet eerst investeren in bepaalde programma's voordat er winst behaald kan worden. In de financiële markt begint men nu ook vertrouwen te krijgen omdat men nu ziet dat het goed begint te komen. De koers is van bijna 4 euro naar bijna 30 gegaan. Dit is gigantisch.

Bovendien heeft de raad van bestuur besloten een aantal activiteiten af te stoten omdat de hoeveelheid van activiteiten teveel is. Wat is er gedaan om het merk te laden? Dit is heel veel namelijk het bezoeken van roadshows, bezoeken van analisten, buitenlandse adressen. Men wil de positie van het merk nu verkopen. Als men geld wil beleggen moet men weten hoe Stork in elkaar zit en omdat zij in de toekomst niet meer zo breed willen zijn.

Stork heeft zich zo ontwikkeld. In 1954 komen de twee ondernemingen zij elkaar en worden een grote machinefabriek. Ging niet zo goed en toen heeft men gezegd dat alle units afhankelijk moesten worden. Toen bestond het ineens uit 75-80 bedrijven. Dit is een goede beslissing geweest maar qua beeldvorming en management ontstond er een heel ander probleem. Vervolgens heeft men toch besloten om weer wat management bij elkaar te zetten en toen werden het er 12, toen negen en vijf en nu zijn het er nog vier zoals eerder besproken. Nu wil men naar twee of drie want dit is ook nog teveel.



Raad van bestuur is aangetreden omdat er in korte tijd een aantal winstwaarschuwingen waren. Kortom het ging niet de goede kant op omdat zij sinds 1980, 22 jaar onafgebroken winst hadden gemaakt. Dit ging niet meer omdat men activiteiten wilde verkopen en dat zat niet mee en de winstwaarschuwingen. Toen zijn er positiewisselingen geweest en vonden dat er iets moest gebeuren. De winst moest hersteld worden en de samenstelling van het concern moet aangepakt worden. De activiteiten gaan naar twee of hooguit drie. Dan hebben ze hopelijk een concern dat door analisten geapprecieerd wordt en dat journalisten kunnen volgen wat zij doen. Stork is daarom ook nooit met een ander bedrijf vergelijkbaar geweest. Dit is allemaal historisch gegroeid. Dit heeft ook wel kracht om 178 jaar het hoofd boven water te houden. Maar qua beeldvorming heeft het absoluut het nadeel dat mensen nooit een goede associatie kunnen vormen over het bedrijf Stork.

Reactie concurrenten: Op alle fronten zijn er concurrenten. Aerospace hebben ze heel veel concurrenten. Textiel hebben ze vier grote concurrenten, pluimvee twee grote concurrenten. Stork heeft 60% van de markt. Vaak brengen deze concurrenten hetzelfde maar alleen goedkoper. De kwaliteit is dan veel minder.

Reactie consumenten: In de aerospace is Stork toeleverancier en in de textiel doen zijn alles van productie tot verkoop. Zij beheersen alle processtappen en leveren het ook.

Reactie medewerkers: Over het algemeen heeft iedereen het beeld dat zij een mannenmaatschappij zijn. Uiteraard zijn er vrouwenfuncties en Stork is heel divers. In de technische productie komt men weinig vrouwen tegen.

De werknemers zijn toch van conservatief. Zij zijn niet bij de onderhandelingen betrokken en krijgen het heel abrupt op hun bord. Bij Fokker waren de reacties erg optimistisch door de goede naam van Fokker en dit scoorde goed. Deze naam had op sommige terreinen veel meer bekendheid dan Stork. Strategisch zat het ook goed in elkaar.

Imago beïnvloed? Stork is nooit heel swingend geweest, soms wel een beetje stoffig. Maar met name van de toevoeging van de aerospace is er een ommekeer gekomen. Luchtvaart heeft meer fascinatie dan textiel.

De overname van Fokker heeft qua naam heel veel positiefs toegevoegd.

Verandering strategie? Met de lading op het merk en vooral in de financiële markten heeft het heel veel impact gehad. Vooral ook omdat daar heel erg op gestuurd is en een andere manier van werken geïntroduceerd is. Dit is ook risicovoller omdat men ook kritischer gevolgd wordt. Men is erg afhankelijk van de vliegtuigprogramma's want daar investeert men in.

Positie veranderd? Vooral Stork van voor 1996 was een verzameling van activiteiten die niet heel hoog in de picture stonden. Terwijl nu sinds de aerospace er geen dag voorbij gaat dat er niet iets over gepubliceerd wordt.

Daarvoor waren er wel contacten met de economische pers maar dit is enorm toegenomen na 1996.

Gebeurtenis

Groot engineeringbedrijf om voor klanten iets te bedenken voor systemen van anderen. Maar waren te klein om te concurreren en daarom hebben ze dit van de hand gedaan. Tot dat moment stond Stork bekend om een bedrijf die alles kon. Eind 20^e eeuw was dit een grote verandering bij Stork.

Ontwikkeling

Raad van Bestuur wil van vier activiteiten overgaan naar twee of drie maar men zegt niet van tevoren welke activiteit ze afstoten.

Aantal jaren geleden zijn zij hier dus al mee begonnen. Toen hebben ze van tevoren bekend gemaakt wat ze wilde weg doen. Maar dit werd toen tegen hen gebruikt waardoor ze er minder geld voor kregen. In de loop van 2006 zal het duidelijk worden.

Hoe gaat de organisatie hier mee om? Er is al een heel gespeculeer of het drie groepen worden of twee. Stel twee groepen houdt men over dan moet men afvragen wat men met de gebouwen gaat doen. Heeft men nog een hoofdkantoor nodig? Heeft iedereen nog kans op een baan? Als men 80 werkmaatschappijen dan is het handig dat er een hoofd is.

Is het nog belangrijk om een naam te handhaven of kan men een holdingstructuur opzetten dat er twee namen komen en dat men een eigen merknaam gaan laden.

Stel dat men nog wel textiel zou verkopen dan is de naam Stork heel erg belangrijk. Stel dat men kiest voor een dienstactiviteit en een productie activiteit dan zou men kunnen zeggen een holding met een Stork en een Fokker. De vier kernactiviteiten blijven niet in tact.

Nu heeft men er wel vertrouwen in zonder dat men het zegt.

Signalen? Dat er activiteiten wegvallen is een hele duidelijke wens van de financiële markt. Een analist moet aan zijn klant doorgeven om Stork aandelen te kopen dus hij moet precies weten wat eraan de hand is bij Stork. Hij moet op elk gebied op de hoogte zijn wat er gaat gebeuren. Vaak was het zo dat er altijd wel iets aan de hand was bij Stork omdat ze zoveel activiteiten hadden en dit begon de mensen te irriteren. Daarom gaat Stork de structuur verminderen. Als men zoveel activiteiten heeft kan het management ze nooit allemaal even goed begeleiden en kan men de groeistrategie niet waarmaken. Dat wil men juist anders kan men inpakken. De activiteiten waar ze voor kiezen willen ze fors in groeien.

Positie beïnvloeden? De merknaam Stork kan men duidelijker gaan koppelen aan bepaalde activiteiten. Wel activiteiten die in verschillende markten hele goede posities hebben. Stork heeft zich altijd moeten aanpassen aan de markt.

Strategie veranderen? Stork heeft zich tot doel gesteld om bezitters van productiemiddelen te ondersteunen. Men kan niet veel anders inzetten doordat ze die verschillende activiteiten hebben.

Ze leveren systemen aan de textiel of pluimvee. Maar wel complete processen van a tot z.

Imago beïnvloeden? Mocht men twee groepen overhouden dan kan men de naam Stork rechtstreeks gaan koppelen aan productgroepen die daarbij horen. Bovendien is er de mogelijkheid om de naam Stork te verkopen. Men weet niet hoe het loopt.

Communicatie? Er is een corporate communicatie afdeling naar de financiële markten, naar de arbeidsmarkten, perscontacten. Bij de werkmaatschappijen bemoeien ze zich hier niet mee. Hier zijn ze juist het merk aan het laden naar de commerciële markten toe. Allemaal op hun eigen manier zitten ze de naam Stork te laden. Wel met dezelfde eigenschappen zoals kwaliteit, betrouwbaar, kennis.

Hier zijn ook strategische units voor die de commerciële markten in de gaten houden en hier hebben ze communicatie collega's voor.

Bijlage 10

14-02-2005 Twentse Kabelfabriek F. Reijken

De definitie van Merkontwikkeling is in overeenstemming met wat hij ervan vindt behalve het gedeelte in het brein van de consument. De consument heeft niets met kabels te doen en op deze manier promoten zij hun merk ook niet. TKF houdt zich voornamelijk bezig met business to business. Een bedrijf die de producten koopt van TKF is natuurlijk ook een consument. Dus als de definitie op deze manier wordt ingevuld dan klopt het wel.

Gebeurtenis

De elektrificatie van Nederland. Voor 1930 waren er heel veel bovenleidingen. In het buitenland ziet men ze nog veel. In Nederland is de heer van der Lof in 1930 begonnen met de productie van kabels. Hier was namelijk een goede markt voor en er was een enorme vraag naar. Tevens waren er een gering aantal producenten.

Wanneer? 1930

Waardoor veroorzaakt? Nieuwe ontwikkelingen in de markt.

Wat heeft de organisatie gedaan? Allereerst gezocht naar kapitaal. Gezorgd voor gebouwen en machines en uiteraard kennis van kabelproductie.

Waarom dit gedaan? Omdat de vraag enorm was.

Was dit de juiste beslissing? Jazeker want er was een enorme vraag naar. Een alternatief zou zijn om alle bovenleidingen te laten hangen maar bij een goede storm zit men zo zonder stroom.

Wat voor uitwerking? Het was natuurlijk erg gunstig voor de regio omdat Twente heel erg textiel georiënteerd was. Opkomst van elektrotechniek waardoor het in de regio een grote betekenis had.

Na de Tweede Wereldoorlog was er weer een gigantische vraag naar kabels op de markt. Er daar heeft TKF enorm van geprofiteerd. Er was veel vraag en weinig aanbod in die tijd.

Concurrentie? Toen was er veel minder dan nu concurrentie.

Imago beïnvloed? Het imago van TKF is toen begonnen en TKF heeft toen naamsbekendheid gekregen. Dan begint men natuurlijk met het imago op te bouwen door heel erg de nadruk op kwaliteit te leggen. Hier valt best in te investeren door middel van machines, personeel en goede controle en eindkeuringen. Zij streven ernaar om het imago heel goed te houden. Dit heeft met de kwaliteit van producten te maken, snelheid van je offertes, hoe ga je met mensen om want relaties zijn voor TKF enorm belangrijk. In alles waar men mee naar buiten treedt moet het er gewoon goed uitzien als men zich als A-merk wil profileren. Zodanig profileert TKF zich ook en zodanig ziet de markt hen ook.

Strategie? Zoveel mogelijk kabels maken en daar een zo goed mogelijke prijs voor krijgen. En uiteraard in ogenschouw houden wat de maatschappelijke achtergronden zijn en betekenis hebben voor personeel en omgeving. Deze strategie hebben zij altijd gehanteerd.

Positie veranderd? Het marktaandeel is sinds die tijd erg gegroeid.

Gebeurtenis

De opkomst van kunststoffen als isolatiemateriaal. Vroeger had men kabels die geïsoleerd waren met papier. Hier heeft TKF op ingespeeld door een fabriek te bouwen in Lochem.

Opkomst kunststof middenspanning kabels worden weer hogere eisen aan gesteld omdat hier meer stroom overheen gaat. Begin jaren 80 kon men informatie overbrengen via koperdraden.

Waarvoor veroorzaakt? Totdat glasvezels in opkomst waren waarbij men informatie kan overbrengen via licht impulsen. Toen met zes vezels maar nu al met 576 vezels. Een vezel kan zorgen voor 30.000 telefoongesprekken die tegelijk gevoerd kunnen worden.

Wanneer? In jaren 60 en opkomst kunststof voor middenspanning kabels in jaren 80.

Wat heeft organisatie gedaan? Inmiddels is het in alle fabrieken een gemeengoed geworden. Overal worden kunststof kabels gemaakt. Dit geldt voor laagspanning kabels. Energie overbrengen kan door middel van een laagspanning kabel (zoals een lamp of in het gebouw aan het plafond, of bij machines), middenspanning kabels, (Hier kan men heel Haaksbergen mee voeden) en hoogspanning kabels (vooral bij hoge masten). Op dit laatste terrein richt TKF zich niet, maar wel op laag- en middenspanning kabels. Daarnaast bestaan er nog kabels voor informatieoverdracht (telecom kabels). Bovendien heeft TKF toendertijd steeds meer bedrijven overgenomen.

Waarom dit gedaan? Het is heel ingrijpend geweest waardoor er een nieuwe fabriek gebouwd moest worden. Eind zestiger jaren werden deze kabels in elke fabriek geproduceerd.

Was dit de juiste beslissing? TKF is een bedrijf die mee gaat met innovaties om verdere groei te realiseren dus zeker de juiste beslissing genomen. Bovendien is er vraag naar en daar proberen zij aan te voldoen.

Uitwerking? De markten waarin TKF zich nu opereren zijn vooral de energiedistributie bedrijven (voedingen van steden en distributie tot aan het huis) (Essent, Nuon, Eneco en Delta). Dit zijn ze dan ook wel allemaal in Nederland op een paar kleintjes na. In die wereld is de laatste jaren vreselijk veel veranderd. Een andere markt voor TKF is de installatiemarkt (Hier hebben we het over gebouw) en daarnaast is er nog een telecommarkt (kpn) en de vierde markt is de export waar steeds meer naar gekeken wordt de laatste jaren. Na de oorlog is ook ontzettend veel geëxporteerd naar Zuid-Amerika, India, Aziatische landen, Indonesië. De belangrijkste reden waarom men hier toen mee gestopt is, was dat ze in deze landen zelf de producten gingen maken. Nu wordt er wel weer geëxporteerd maar er wordt dan meer gekeken naar specials (speciale kabels). Die ze ergens anders niet kunnen maken.

Reactie concurrentie? Dit zijn de vier markten waarop zij actief zijn. Iedere markt heeft behoorlijk wat concurrentie. Kijkt men naar de energiebedrijven dan zijn die tegenwoordig verplicht om europees aan te besteden waarbij iedere kabel leverancier zich kan inschrijven en dit zorgt voor enorme concurrentie en zeker in deze tijd waardoor door die bedrijven veel minder geïnvesteerd wordt. Door de ontwikkelingen in die markten wordt daar ook meer op de kosten gelet. Vroeger werd sneller een kabel vervangen maar nu wordt eerder de overcapaciteit van de kabel gebruikt. Daar profiteert men nu van door minder te investeren en dit is voor TKF lastig omdat de vraag hierdoor afneemt. En omdat er nu nog vier grote spelers zijn waardoor de concurrentie alleen maar toeneemt.

Ook op de installatiemarkt komt men heel veel concurrenten tegen. Veel landen zoals Duitsland en Scandinavische landen proberen allemaal een graatje mee te pikken op de

Nederlandse markt. Hier moet men mee concurreren en dat doet TKF door betere prestaties te leveren. Concurrentie geeft continue druk op de prijzen. Dus steeds meer concurrentie vanuit het buitenland. Men kan ook wel concurreren door de voorraden te halveren en beperkt tot de hardlopende typen maar dit is niet wat TKF wil uitstralen.

Reactie consumenten? De consument hier zijn de bedrijven die een hoge vraag hanteren naar kabels.

Imago beïnvloed? Dit zorgt er niet voor dat het imago wordt beïnvloed. Het beeld blijft bestaan dat TKF niet de goedkoopste is. Aan de andere kant maar goed dat er een remmende factor op de markt is. Gelukkig is er een groot gedeelte van de markt die de prestaties van TKF op prijs stelt en deze markt willen zij dan ook overeind houden. De naamsbekendheid van TKF in Nederland moet men ook per markt bekijken. Bij energiebedrijven bijvoorbeeld kent iedereen TKF. Op de installatiemarkt, iedere grote installateur en middelgrote installateur en grossier kent TKF. TKF kan nog wel iets doen om hun bekendheid te vergroten bij de kleine installateurs. De naamsbekendheid in Nederland is heel groot en dit geldt ook wel een beetje voor de telecommarkt. In het buitenland zullen ze TKF nog niet zo goed kennen maar dit is groeiende. Dit is voor TKF gunstig omdat er op deze manier meer spreiding ontstaat, waardoor de risicospreiding beter is.

Ontwikkeling

Men kijkt bewust meer naar export. Dit willen zij gaan uitbreiden. Ook op het gebied van energiekabels. Dit is bijvoorbeeld succesvol op het Caribische gebied of Suriname.

Hoe gaat organisatie hier mee om? Grootse deel van de export zal bestaan uit de glasvezel kabel. Hier is op het moment veel vraag naar in het buitenland. Men wil meer spreiding bereiken door ook meer naar het buitenland te kijken.

Om TKF bekend te maken in het buitenland is het voor hen belangrijk om relaties op te bouwen. Dit gebeurt dan vooral door agenten of mensen aantrekken die een bepaalde markt kennen. Er zijn Nederlandse bedrijven die vestigingen in het buitenland hebben. Er is de groothandel en de meeste groothandels zijn eigendom van buitenlandse bedrijven en via dat kanaal kan TKF bepaalde markten bereiken, maar ook gewoon door relaties. TKF zou geen publiciteitscampagne beginnen want dit werkt niet in de markt waar zij opereren.

Signalen dat juiste manier is? Er is in het buitenland op het moment veel vraag naar glasvezel kabel.

Positie beïnvloeden? Men wil hun positie vergroten en voldoende volume verkrijgen. De markt in Nederland en dan vooral de energie- en installatiemarkt zijn behoorlijk ingekrompen. Dus de vraag is fors afgenomen. Men heeft productieapparaten die men overeind wil houden en men investeert in nieuwe technieken en ontwikkelingen waardoor zij een bepaald volume nodig hebben. Dat is dus een van de redenen waarvoor men naar het buitenland kijkt. En daarnaast om meer spreiding in de vraag te krijgen want als het ergens wat moeilijker gaat dan moet de andere markt dit kunnen opvangen.

Communicatie medewerkers? Regelmatig een bulletin met daarin de laatste ontwikkelingen en bijzondere opdrachten. Machines gekocht en dingen die goed of niet goed gingen. Alle wetenswaardigheden worden hierin gepubliceerd. Iedere afdeling houdt zich natuurlijk dagelijks van de ontwikkelingen op de hoogte, zowel binnendienst als buitendienst.

Ontwikkeling

Veel nieuwe technologische ontwikkelingen. Vooral nieuwe kunststoffen die ontwikkeld worden.

Hoe gaat organisatie hiermee om? Hier investeert TKF ook veel in. TKF volgt de markt op de voet. Zo gauw er iets nieuws is vragen zij hier materiaal van en proberen het uit. Ook wil TKF zich meer gaan richten op specials. Daarbij valt te denken aan kabels die speciaal ontwikkelt zijn voor de spoorwegen. Zo kijkt men steeds meer naar kabels voor speciale toepassingen op allerlei gebied. Ook wijzigt de installatietechniek zich ook, want er wordt steeds meer gekeken naar hoe zij het product sneller kunnen installeren. ('plug and play')

Ook heeft TKF samen met een andere leverancier (van schakelmateriaal) een kabel ontwikkelt. Dat betekent dat men energie, telefonie en data door dezelfde kabel. Bovendien zit er een buisje waardoor men vezeltjes kan blazen. Dit komt steeds meer want zo ontstaat er inderdaad het systeem van 'plug and play'. De tv, computer etc kan men er zo op aansluiten. Het ultieme product is glasvezel en nog steeds niet draadloos.

Signalen? Er is steeds meer vraag naar glasvezel kabel. Het wordt steeds meer gelegd. Men moet steeds meer kijken naar nieuwe technieken die er zijn want men moet met de tijd mee. Veel contact houden met de markt over installatietechnieken. Hier zijn zij continue mee bezig.

Positie beïnvloeden? Er wordt ook gekeken naar nieuwe markten zoals export maar ook naar spoorwegen in binnenland en buitenland. Een ander voorbeeld is ECC (Electronic Customer Communication). Dit bestaat al een tijdje maar is steeds meer in opkomst. Mensen kijken direct naar de voorraad en willen prijzen in beeld zien.

Communicatie naar consumenten: In de toekomst willen zij nog meer gebruik maken van elektronische communicatie.

Wat erg belangrijk was in 1930 en nu nog steeds is de relatie. Zonder relatie komt men er niet.

Deel 2:

1. Zij onderscheiden zich door met name in Nederland door service, allerlei technologische ontwikkelingen (bij energiebedrijven zijn het ontwikkelingen die zij gezamenlijk met hen doen), kwalitatief hoogwaardig (ISO en KCQ Kingmaster divided quality, hierbij wordt meer gelet op productie en normen). Al het extra's dat zij aan hun kabels toevoegen maakt het ook wel eens wat duurder. Daarnaast kan TKF logistiek heel wat verzetten. Zij kunnen ook op lengte leveren. Ook investeert TKF fors in voorraden. Er is geen energiebedrijf die goed kan plannen en dat doet TKF dan voor hen. Een nadeel is dan wel dat men geconfronteerd wordt met prijzen vanuit het buitenland. Zij gebruiken dan het marginale deel van hun productie om toch hun producten op de Nederlandse markt te dumpen. Prijzen worden op deze manier onder druk gezet. Buitenland doet er alles aan om andere leveranciers uit te persen. Wij mogen dus iets duurder zijn over het algemeen omdat die meerwaarde erg op prijs wordt gesteld. Er is veel flexibiliteit in de productie want men kan het aanpassen aan de vraag. Er wordt namelijk in ploegen gewerkt. In de ontwikkeling van producten speelt design geen enkele rol, want men ziet er niets meer van. In bepaalde situaties worden de kleuren wel eens aangepast op de vraag. De mogelijkheid bestaat dus wel.
2. De doelgroep zijn de vier markten waar zij op opereren zoals energiebedrijven, installatiebedrijven, telecommarkt en de export. Maar men kan het ook verder bekijken want de installateur installeert het langs wegen; buitenverlichting etc.

Dus een belangrijk toepassingsgebied is infra, industrie, huisinstallaties, scheepsbouw, utiliteit en spoorwegen. Deze hoeven niet altijd door TKF te worden benaderd maar kunnen ook door grote installateurs benaderd worden.

3. De manier waarop TKF deze bedrijven benaderd verschilt een beetje als het gaat om technologische ontwikkelingen tot nu toe bijvoorbeeld halogeen vrije materialen. Bij dit materiaal komen geen giftige gassen vrij bij brand. Dat promoten zij dan heel erg bij de overheid, architectenbureaus, engineeringbureaus die de installaties en de voorschriften maken. Deze worden dan benaderd door brochures, gesprekken etc. De kleine installateur wordt benaderd door allerlei acties te organiseren via de groothandel. Door bepaalde aanbiedingen te doen. Ook de grossier benaderd de klanten van TKF met hun product. Ook door middel van advertenties, beurzen.
4. TKF beschikt over een communicatiebeleid. Maar niet in die mate dat ze hier continue mee bezig zijn. TKF is hiervan ook minder afhankelijk dan bijvoorbeeld de Grolsch. TKF besteedt ook regelmatig de marketing uit. Zij hebben hier bureaus voor. Tevens is er samenwerking met de groothandel die een eigen magazine uitgeven waarbij het ideaal is voor TKF om hierin te adverteren of product voorlichting te geven. Dit is echte literatuur voor de doelgroep. Het is sterk afhankelijk van de doelgroep. Bij energiebedrijven kent iedereen TKF en organiseren zij seminars of een congres samen met andere bedrijven. Elke markt wordt op een andere manier benaderd. Wel is dit beleid de laatste jaren veranderd omdat er steeds meer gecommuniceerd wordt naar de markt. Men praat hier wel over business-to-business en dat is heel anders dan business-to-consumer.
5. Er wordt continue aandacht besteedt voor vernieuwing op basis van onderzoek en ontwikkeling. Bovendien wordt er een keer in de twee of drie jaar een klanttevredenheidsonderzoek verricht. Tevens wordt er continue geïnformeerd bij verschillende relaties. Als het goed gaat dan hoort men niets maar als er iets fout gaat dan hoort men dat onmiddellijk. Dit verschilt met Grolsch want zij moeten continue onderzoek doen en daar op inspelen.
6. De relatie is belangrijk omdat men als organisatie hetzelfde wil uitdragen als het merk. Dit moet in overeenstemming zijn met elkaar. Vooral bij business-to-business belangrijk omdat er hier veel gewerkt met verschillende relaties. Reputatie is zoals je jezelf ziet, zoals een ander je ziet en zoals je werkelijk bent. Er zijn twee grote spelers op dit gebied en dat is Draca en TKF. Dit maakt TKF ook anders dan bedrijven zoals Grolsch, Bolletje etc. die aan de consument leveren. Zij doen veel minder aan marketingcommunicatie dan bijvoorbeeld een Grolsch. Naamsbekendheid heeft men vooral gecreëerd door middel van de relaties die TKF in de loop der jaren heeft opgebouwd. Men wil in de toekomst continue contact met afnemers. Daarom steeds meer elektronische communicatie.

16-02-2005 D. Klumpers TKF

Niet helemaal eens met het tweede gedeelte van de definitie. Het is het marktaandeel verdedigen en niet bereiken. Dit doet men door een bepaald imago neer te zetten. Wat denkt men met de ogen dicht van TKF. TKF zegt meer dan Twentsche Kabelfabriek. TKF straalt stabiliteit en kracht uit. Ook als men de grens overgaat heeft men het over TKF. Op deze manier moet men onbekende klanten benaderen.

Het museum was erg indrukwekkend. De heer van der Lof werkte vroeger bij een aannemersbedrijf en legde zelf kabels. Hij werd vaak teleurgesteld omdat hij vaak de

verkeerde kabels ontving en regelmatig ook nog van slechte kwaliteit. Daarom is hij zelf de TKF begonnen.

Bovendien staat er in China een glasvezelfabriek. Ze hebben hier drie fabrieken namelijk de eerste waar ze het zand hebben en er glas van maken, de tweede voor het maken van glasvezel en de derde voor de export naar Europa of de verkoop in China.

Rondleiding gehad door de fabriek!!

Gebeurtenis

Ontwikkeling van de energiekabel. Het logo van het merk is een doorsnede van een energiekabel. Het logo is ook nooit veranderd. De bron waar alles mee begonnen is staat nog steeds in het huidige logo met de drie segmenten erin van een kabel. Het logo mag ook nooit gebruikt worden zonder de drie letters want anders lijkt het teveel op het mercedes logo. Mensen willen niet meer de mercedes maar een product dat goed is.

Daar is TKF ook mee bezig door meer marktconform producten aan te bieden.

Energiekabel was in die jaren heel veel behoefte aan en daar is bijgekomen de installatiekabel, telecom kabel koper en later telecom kabel glas. Dit heeft geleid tot een portfolio van TKF met een breed scala aan producten die zij kunnen leveren.

De eerste groep is vooral voor energieoverdracht en het tweede (telecom) vooral voor informatieoverdracht.

Strategie? Twentsche kabelfabriek is allang geen product meer. Ze willen steeds meer naar het leveren van oplossingen. De klant wil niet alleen kabel maar wil ook dat die kabel gaat functioneren. TKF is een fabrikant van kabels en de klant hoeft pas te betalen als de kabel dat doet waarvoor TKF het ontwikkelt heeft.

Ontwikkeling

Om producten te maken wat een klant van 2005 eist en niet meer wat de monopolisten willen. Men moet zich nu meer richten op marktgericht en niet meer zoals vroeger op productgericht en zich nu meer spreiden rond 500 km rond Haaksbergen. Bovendien kabels produceren met hoge toegevoegde waarde zoals de speciaal kabels. TKF zorgt ervoor dat de klant krijgt wat hij wil terwijl concurrenten hen misschien een catalogus zouden sturen. De klant wil hiervoor betalen want alles is naar eigen wens.

Bovendien wil TKF zich meer gaan richten op de export.

Tegenwoordig wordt steeds meer glasvezel gelegd want hier gaat alles doorheen = Viber to the home. Ook hier werd pas betaald toen het systeem werkte. Vroeger was het zo dat men een haspel neer gooide en iemand anders het moest installeren. Men wil steeds meer toe naar het functioneel neerzetten.

Hoe gaat organisatie hiermee om? De buitenlandse markten worden benaderd doordat in de jaren 80 een aantal kabelgerelateerde bedrijven gekocht die de markt kennen, en die mensen moet men zien te motiveren dat ze kabel kunnen verkopen aan de Duitse markt. De verkoop moet men overlaten aan de mensen ter plekke. Het is heel sterk gebonden aan wat mensen precies willen.

Deel 2:

1. onderscheidt doordat zij service verlenen, logistiek veel kunnen, inspelen op de behoefte van de klant en hoogwaardige kwaliteit leveren.
2. Doelgroep zijn de gebruikers zoals industrie, spoorwegen, energiebedrijven etc.
3. Door middel van de website proberen zij hierop in te spelen. Deze website is al heel erg vooruitstrevend en wordt nog steeds beter. Bij veel bedrijven is het nog

een etalage. Men moet zich voorstellen dat de klant en de concurrent dag en nacht bij hen door het raam kijken.

De komende jaren wordt er elektronisch zaken gedaan. De manier waarop het nu gaat is niet efficiënt genoeg. Er zit nu te veel tijd tussen en teveel papierwerk. Dit moet veranderd door het ECC systeem te gebruiken. De klanten die heel veel werk bij TKF neerleggen zorgen ervoor dat TKF de orders elektronisch krijgen en zij krijgen een bevestiging elektronisch terug. Mocht er dan iets fout gaan is dit in de handen van de klant zelf. Vervolgens gaat men leveren en krijgt de klant elektronisch een factuur. Men moet er dan wel voor zorgen dat de database in orde is. Er ontstaat een nieuw verkoopkanaal. Klanten met gesloten vragen kunnen zelf de orders inlezen en kijken hoever het ermee is, zodat de open vragen rustig met de klant doorgenomen kunnen worden. Dat men dus meer bezig is met verkopen en niet met administratieve zaken.

16-02-2005 Andre Busschers

Gebeurtenis: Elektrificatie van Nederland. Energieverbruik was toen enorm groot door de groei van de welvaart.

Begin 60 jaren kwam de ontwikkeling van kunststoffen.

Wanneer? 1930 en na de Tweede Wereldoorlog

In 50 jaren werd ook geëxporteerd. Later verdween het weer en nu wordt het opnieuw opgebouwd. De omringende landen gingen ook produceren waardoor die kosten veel lager waren.

Waarvoor veroorzaakt?

Wat heeft de organisatie gedaan? Om snel aan de extra behoeften te voldoen moest er geïnvesteerd worden in machines.

Men moest de trend volgen want anders ging het mis.

In de jaren 60 is er een nieuwe fabriek in Lochem gezet waar specifiek kunststofkabels gemaakt werden. Inmiddels is dit een gemeengoed geworden.

Waarom dit gedaan? Steeds meer concurrentie begon ermee en steeds meer klanten vroegen specifiek naar die producten. Men moest mee gaan want anders moest men afhaken

Was dit de juiste beslissing? Men kon er voor kiezen om mee te gaan met het produceren van kunststof of niet. Als men niet mee zou gaan dan moest men afhaken en dat wil men niet. Deze trend zag men in de laatste jaren opnieuw met glasvezel. Men heeft gekozen om dus mee gegaan en dat heeft er tot heden toe geleid dat er zelfs in China een fabriek staat die glasvezel maakt om zo minder afhankelijk te zijn van derden en toeleveranciers want die derden hadden naast de fabricage van alleen glasvezel hadden zij ook de fabricage van alleen glasvezelkabel in eigen hand. Wat toen het probleem was dat TKF achteraan moest sluiten. Dus 98 en 99 zijn TKF zelf ook glasvezel gaan maken. Dit was een strategische beslissing om ervoor te zorgen dat ze met de grote producenten mee kunnen met glasvezel kabel en oplossingen bieden. Als men glasvezel zou moeten inkopen betaald men altijd een hogere prijs.

In de fabriek in China worden glasvezels gemaakt en TKF koopt hoofdzakelijk daar de vezels in. Productiekosten zijn goedkoper met dezelfde machines en de arbeidskosten zijn relatief gering.

De strategische beslissing om naar China te gaan is gevallen omdat dit de groeiemarkt voor de toekomst is. Hier moet namelijk alles nog opgebouwd worden terwijl in Nederland de markt haast verzadigd is. Men wil daar een goede afzet realiseren. In China hoeft men voorlopig geen downs te verwachten. In Nederland is er een nieuwe

technologische ontwikkeling nodig om een up te realiseren. Dat is ook een van de redenen geweest om daar een fabriek neer te zetten. Ook wordt daar geproduceerd voor de lokale markt.

Uitwerking? Bij nieuwe technologische ontwikkelingen ziet men dat er weer groei in de markt ontstaat in Nederland. China is een groeimarkt waar alles nog vanaf het begin moeten worden opgebouwd. Dit is dus zeer gunstig.

Reactie concurrenten? Er zijn veel concurrenten op dit gebied. Er is namelijk ook een grote overcapaciteit en enorm prijsverval. Dus organisaties hebben moeten inkrimpen. De verkoopprijzen zijn fors gekelderd en de inkoopprijzen zijn ook gedaald. Grote concurrenten zijn Draca en Alcatel. Gedeeltelijk zijn deze bedrijven gefuseerd. Wereldwijd zijn er nog enkele concurrenten voor TKF die overal fabrieken hebben zoals in Amerika, Europa, Verre Oosten. Dus de concurrentieslag vindt overal plaats.

Reactie consumenten? De klanten kiezen voor TKF omdat zij over een redelijk breed programma beschikken. Als TKH wil men een totaalconcept aanbieden zodat de klant voor product A niet naar leverancier A hoeft te gaan en voor product naar leverancier B. Men wil binnen de TKH een oplossing kunnen bieden voor de klanten. Dus een totaaloplossing kunnen geven en intensief aandachtig kunnen besteden aan de klant. Veel concurrenten gaan hier niet in mee en voor een gedeelte wel. Die niet mee gaan dat zijn vaak de grote kabelproducenten die hier genoeg voordeel uithalen.

Werknemers?

Imago beïnvloed? Dit heeft zeker het imago beïnvloed. Het is voor de klant prettig om te weten dat TKF productievevestigingen hebben van glasvezel in Europa maar ook in China. Ook om onzekerheden te dekken. Als men inkoopt zorgt men dat men twee leveranciers raadpleegt.

Verandering in strategie? De strategie van TKF is natuurlijk nog steeds om de klanten aan TKF te binden omdat zij een reputatie opbouwen van het product dat men bij TKF koopt van A-klasse is. Het is hoogwaardige kwaliteit en logistiek kunnen zij heel veel bereiken. Men wil met goede materialen maar wel goedkopere toch nog net dat speciale aanbieden. Dit is vooral de druk uit de markt omdat men de kosten moet reduceren. Vooral iets van de laatste 10-15- jaar. Voorheen werd er altijd gezorgd voor voldoende voorraden en over de prijs werd men het wel eens maar dat is nu wel anders.

Positie veranderd? In Nederland heeft men een bepaalde positie opgebouwd. Als men kijkt naar het energie gedeelte dan heeft TKF nog wel 50% van die markt. Daarnaast heeft men de installatiekabel (huis naar schuur) die 20-25% van de markt bedekt. Bovendien op telecom gebied heeft men 40-50%. Dit is in de loop der jaren opgebouwd en gehandhaafd.

Zij leveren dus meerdere diensten. TKF is niet altijd de goedkoopste maar doordat zij een aantal diensten geclusterd kunnen aanbieden is de afnemer toch overtuigd. De reputatie die zij hebben van kwaliteit willen zij staande houden en ook in de toekomst.

Vroeger had van der Lof een kabel leg bedrijf. Van der Lof vond dat de NKF hem te hoge kabelprijzen afgaf. Toen zei van der Lof dat zij met de prijzen omlaag moesten en anders begon hij zelf een kabelfabriek. En dit heeft hij gedaan. Na jaren 50,60 is TKF erg gaan groeien. TKF is een krachtige financiële onderneming en kan men steeds op tijd geld investeren in projecten en ontwikkelingen. Soms gaan de kosten voor de baat uit. Op termijn komt hier natuurlijk rendement uit. Ook op het gebied van export zal de positie veranderen.

Ontwikkeling

Hoofddoelstelling van TKF is dat zij 500 km rond Haaksbergen iets zouden moeten kunnen betekenen. Het aandeel van TKF in Duitsland is toch groeiende en dit komt ook door hun Duitse zusterbedrijven. Zo kan men de lokale markt beter benaderen. Vooral export naar de omringende landen en verder in Europa.

Hoe gaat de organisatie hiermee om? Men zal inspelen op de behoeften door klanten kabels uit te laten proberen. Men benaderd de klanten via de lokale ondernemingen ter plekke.

Signalen dat dit juiste manier is? Er is op het moment veel vraag naar kabels in het buitenland. Hier hebben ze vaak nog veel bovenleidingen.

Positie beïnvloeden? Jazeker omdat steeds meer klanten met TKF in aanraking komen en daardoor worden zij een partij waar iedereen rekening mee moet houden. Zij komen overal en zij kennen de projecten door onze export activiteiten of account managers komen overal. Men komt wat meer op de kaart te staan.

Strategie veranderen? De export is een onderdeel van de strategie. Men wil meer produceren en meer oplossingen bieden voor problemen.

Imago beïnvloeden? Zij worden steeds meer een partij om rekening mee te houden. Men zal meer op de kaart komen te staan waardoor hun imago beter bekend wordt.

Communicatie? Jarenlange connecties. Leveranciers die hen goede kwaliteit leveren tegen een goede prijs daar moet men zuinig op zijn. Het is erg belangrijk om langdurige relaties in stand te houden. Leveranciers zijn door de jaren een verlengstuk geworden van TKF. Deze noemt men ook wel partners waar zij mee samen werken. Ook wanneer er wat aan de kosten gedaan moest worden moet hier met een open vizier met elkaar over gesproken worden. Wanneer men bijvoorbeeld een keer per maand levert in een half jaar en elke keer een factuur maakt kan men dit reduceren naar een factuur. Overal is een oplossing voor te vinden.

Deel 2:

1. TKF is een betrouwbaar huis. In de jaren dertig was het TKF en het is nog steeds TKF. Het is een familiebedrijf. Het bedrijf straalt continuïteit uit. Bovendien biedt het veel kwaliteit, logistiek kan het veel bereiken en geeft men enorme service. Design speelt niet echt een rol
2. Energiedistributiebedrijven, installatiebedrijven, telecom, spoorwegen en ander infrastructuur.
Overal waar gebouwd wordt is eigenlijk hun doelgroep.
3. De account manager heeft de dagelijkse onderhoud. Bovendien worden er dagen georganiseerd voor verschillende klantengroepen. Dit zijn echte relatiedagen.
4. Er is een geheel gereviseerde website. Klanten kunnen op deze manier on-line kabel bestellen en men kan in de voorraad kijken en de status van de orders bekijken (ECC). Daarnaast zijn er brochures en folders.
Ook hier moest men op inkrimpen waardoor het communicatiebeleid wel veranderd is. Bovendien besteden zij opdrachten uit aan een reclamebureau.
5. Er worden klanttevredenheidonderzoeken uitgevoerd. Dit vindt om de twee jaar plaats. Zij hoeven niet continue onderzoek te doen op de markt omdat zij een andere consument benaderen dan bijvoorbeeld Grolsch.

6. Deze twee is een combinatie. Ze zijn heel erg met elkaar verweven. Het imago dat het bedrijf heeft moeten ook de stabiele producten hebben. Het imago dat de kabel heeft zit wel goed en dit wil de organisatie ook uitstralen. Door relaties uit te nodigen, beurzen en de website en brochures probeert TKF hun identiteit te sturen richting het imago. Naamsbekendheid is ontstaan door brochures toe te sturen en te vernieuwen. Deelnemen aan alle relevante beurzen. Klantendagen organiseren en vooral van de laatste tijd de website. Dit heeft ook te maken met het kwaliteitsimago van TKF.

Opmerkingen/Toevoegingen: Geen

25-02-2004 Peter van Dongeren TKF

Eens met de definitie van merkontwikkeling

Gebeurtenis

Met telecommunicatie is men begonnen in 1995. Hier is ook specifiek een afdeling voor opgericht en daar is TKF zich heel erg op gaan positioneren.

Waardoor veroorzaakt? Eigenlijk door een gat in de markt. En een tendens die er ontstond van klanten die wilden dat ze meerdere vragen konden onderbrengen bij dezelfde leverancier. Men wilde oplossingen kunnen bieden en niet alleen op het gebied van het product.

Wat heeft de organisatie gedaan? Men heeft zich veel meer opgericht als totaal leverancier. In de organisatie hebben ze daarmee ook wijzigingen aangebracht in de marketing. Organisatorisch is er een tak ontstaan die juist deze handelscomponenten ging verwerken. Het merk moest op een andere manier worden uitgedragen. Naast kabel kunnen zij ook een lampje leveren. Op deze manier wordt een totaalpakket aangeboden.

Waarom? Specifieke vragen van de klanten. Er was ook vraag vanuit kpn en daar is men mee begonnen en dit heeft geresulteerd in de telecommunicatie die er nu is en dat is nog steeds heel succesvol.

Juiste beslissing? In dit geval waren er geen alternatieven want als men het niet gedaan zou hebben dan zou men geen TKF zijn zoals ze nu zijn. Dan hadden ze een andere positie in de markt gehad of zelfs niet meer bestaan. Het product dat men als basis levert wordt door meerdere aangeboden en dit wordt dan zo eng om op een gebied met elkaar te concurreren. Dit is over het algemeen niet wenselijk dus men probeert waarde toe te voegen. Dit was dus de enige juiste beslissing.

Uitwerking? Het marktaandeel heeft 50-60% behaald. Op sommige vlakken nog meer zelfs. Meer mensen zijn hun als partner gaan zien als oplosser voor hun vragen en problemen. Men heeft hierdoor een vooraanstaande positie gekregen in de markt.

Reactie concurrenten? Veel concurrenten zijn hierin mee gegaan. Dit kwam ook door kpn omdat zij hen ook gevraagd hadden. De partijen die alleen van kabels moesten bestaan krijgen het steeds moeilijker. Men ziet wel dat steeds meer partijen totaaloplossingen moeten gaan bieden om een goede positie in de markt te krijgen.

Reactie consumenten/klanten? Deze waren heel erg positief omdat zij zagen dat ze hun problemen konden oplossen door de kennis en ervaring die zij in huis hadden. Doelgroepen waren telecombedrijven, maar ook de kabeltelevisiebedrijven. Men kon voor meerdere dingen bij TKF terecht.

Reactie werknemers? Deze keuzes worden bewust gemaakt en rondom is de organisatie hiervoor opgebouwd. Wat men wel ziet is dat een traditioneel kabelbedrijf moeite heeft om deze handelsactiviteiten een plekje te geven. Vanuit de organisatie wordt er heel positief op gereageerd. Men is heel flexibel en men kan er goed mee omgaan.

Imago beïnvloed? Het imago is absoluut beïnvloed. TKF heeft een hele positieve draai gekregen. De wensen en de problemen van de klant kan men beter aan voldoen. Men hoeft niet verschillende mensen meer te raadplegen. TKF kan nu meerdere oplossingen bieden en dit heeft men terug gezien in het groeiende marktaandeel.

Strategie veranderd? TKF wil steeds meer totaaloplossingen leveren. Voorheen was men meer gericht op het product maar nu richt zich men meer op de oplossingen.

Positie veranderd? De marktpositie is hierdoor wel veranderd. Men wil net iets meer toevoegen dan de concurrentie dus hun positie is wel verbeterd. Men kan ook een betere prijs krijgen. Dit doet men om uit de prijzenslag te blijven.

Gebeurtenis

De reorganisatie naar aanleiding dat de telecommarkt in elkaar was gezakt. Dit heeft een sterke invloed gehad op de organisatie. Niet zozeer op het marktaandeel.

Wanneer? In 2000/2001 zijn zij in een neerwaartse spiraal terecht gekomen.

Waardoor veroorzaakt? Ineenklappen van de telecomcommunicatie. Er is heel veel geld in gespendeerd en dit bleek zich niet te gaan renderen. Mede door de neergaande beweging van de economie.

Hierdoor moesten veel mensen ontslaan worden. Dit heeft invloed gehad op de ontwikkeling van het merk omdat mensen zich gaan afreageren. Mensen zijn het er niet mee eens. Men krijgt afkeer naar de organisatie toe en dit uit zich weer bij de klant. Het merk wordt dan vaak negatief belicht.

Juiste beslissing? Men praat over de helft van de organisatie. Het ging om 750-400 mensen.

Uitwerking? Voor de organisatie heeft dit ertoe geleid dat mensen heel onzeker waren en dat de motivaties achteruit gingen. Dit bevordert niet de betrouwbaarheid van de organisatie, zowel op kwaliteit als leefbetrouwbaarheid. Dit wordt door de klant ervaren en dat kan schade leveren aan het merk.

Bovendien omdat er weinig geld was werd er weinig in marketingcommunicatie geïnvesteerd.

Reactie concurrenten? Concurrenten hadden te maken met hetzelfde probleem.

Reactie consument? De klant ervaarde de slechte motivaties van de werknemers van TKF.

Reactie werknemers? Mensen werden ontslaan dus dit heeft geleid tot veel onzekerheid bij medewerkers en een vermindering van de motivatie.

Imago beïnvloed? Heeft negatieve invloed gehad op het imago.

Strategie veranderd? Ook hier geldt weer dat de strategie veranderd van aandacht op het product naar een totaalpakket van oplossingen aanbieden.

Positie veranderd? De positie is hierdoor niet veranderd. Het marktaandeel bleef wel gelijk alleen het totale volume werd minder. De totale vraag van de markt liep terug van 100 naar 10. De output werd gewoon veel minder.

Ontwikkeling

TKF was de afgelopen jaren heel erg sterk gericht op de Nederlandse markt. TKF wil zijn positie verbeteren in Europa.

Hoe gaat organisatie hier mee om? Hier ziet men hun groei. Buiten Twente is het merk TKF nog niet echt bekend. Dit wil men gaan doen op dezelfde manier als ze dat in Nederland doen door totaaloplossingen te bieden. Nu wil men als initiator en motivator dit soort netwerk gaan neerleggen omdat ze nu voorlopen op dit gebied dan andere landen.

Signalen dat juiste manier is? Ook hier is er veel vraag vanuit de markt. In de discussies komen vaak glasvezelnetwerken aan bod. Mensen hebben steeds meer behoefte aan breedband signalen. Met veel partners kan TKF dit realiseren.

Positie beïnvloeden? Heel Duitsland wil men zien te benaderen maar het belangrijkste is toch wel het Ruhrgebied en de 500 km rondom Twente. Heel belangrijk is om goed te netwerken welke bedrijven daar zitten. Ook in andere landen is er een achterstand op dit gebied en dit kunnen zij dan in halen door direct op glasvezel over te gaan. Dit is voor de toekomst een grote ontwikkeling voor het merk. Dit zal de positie van het merk versterken. Men wil veel bekendheid creëren in het buitenland door ook internationale zusterbedrijven te benaderen. TKF is wel marktleider op het gebied van installatietechniek, maar niet op het gebied van telecom.

Strategie veranderen? De strategie zal voor het buitenland hetzelfde zijn. Men wil totaaloplossingen kunnen bieden. Dit is de strategie!

Imago beïnvloeden? TKF wil veel bekendheid creëren.

Communicatie klanten? Grotendeels door websites, het ECC systeem, digitale media. Veel mondeling contact is heel belangrijk want relaties zijn erg belangrijk in deze branche. Vooral in business-to-business.

Deel 2:

1. Men probeert zoveel mogelijk toegevoegde waarde te leveren. Dit kan kennis, logistiek zijn. Het de klant zo makkelijk mogelijk maken. Dit is weer de kwaliteit die TKF uitstraalt. Van oudsher is TKF een beetje een volger geweest. Dat wat een ander had maakten zij ook maar dan net iets beter. Het gaat steeds meer richting innovativiteit door het veranderen van producten die geschikt zijn voor nieuwe methodieken.
Design speelt geen rol bij TKF. Men stopt het meeste onder de grond.
2. De doelgroep zijn de netwerkeigenaren en de installateurs daarvan. De omschrijving van de doelgroep van het totale merk TKF. De klanten van TKF zijn bedrijven zoals Essent, cogas etc.
3. Hier wordt enorm op ingespeeld op basis van relatiemanagement.
4. Er is een communicatiebeleid en dit wordt ook doorontwikkeld dus daar veranderd wel het een en ander aan. De laatste jaren is er weinig geld aan uit gegeven en dus weinig aandacht aan besteedt.

Er is pas weer een nieuwe website ontwikkelt en een nieuw programma ECC. Dit is om de klanten meer gemak te bieden maar voor de organisatie is het zo dat men meer efficiency wil bereiken.

5. Er wordt nauwelijks onderzoek verricht naar de positie. Een keer in de twee jaar worden er klanttevredenheid onderzoeken verricht. Het enige middel om het merk te toetsen.
Men gebruikt ook geen onderzoekbureaus.
6. Ze willen kwaliteit uitstralen en logistiek hebben zij alles in orde maar blijkt dat het af en toe niet goed uit de verf komt. Mede door de reorganisatie ontstaan. Het zou niet zo moeten zijn dus het is heel belangrijk dat de organisatie zich aanpast aan het imago dat zij willen uitstralen.
Zij willen juist het imago dat ze zijn sturen naar wat ze willen zijn. Wat ze zijn is misschien nog niet datgene wat zij beogen te zijn.
Naamsbekendheid heeft men gekregen door goede spullen te leveren. Ook marketingcommunicatie namelijk brochures en goede relatiedagen. Datgene doen dat je zegt dat je doet en dat is voor TKF kwaliteit leveren op de juiste plek en op de juiste tijd.
TKF heeft ook wel in vakbladen geadverteerd maar tv of radio is voor hun niet interessant. Zij bereiken dan slechts een hele kleine groep van de doelgroep. Daarom gaat men op zoek naar die media die nodig is om jouw doelgroep te bereiken. Hier komen de relatiedagen weer naar voren.

Patricia Roukens 03-03-2005 TKF

Eens met de definitie van merkontwikkeling

Gebeurtenis

Een belangrijke stap is geweest dat men voorheen zich baseerde op een grote klant namelijk kpn maar men realiseerde al gauw dat men breder moest gaan kijken. Op het moment dat zij dit deden kwamen er meer vragen van buitenaf waardoor er meer ontwikkelingen van de grond kwamen en men meer overzees ging kijken. Met het idee dat wat een ander kon zij dat ook konden. In eerste instantie was het heel erg dat men maakte wat de klant vroeg. Dit doet men nog steeds wel maar men is ook aan het vooruit kijken. Dit heeft men gerealiseerd door nieuw bloed in het bedrijf te pompen. Men wilde groter worden en groeien. Neemt natuurlijk risico's met zich mee maar men heeft al snel gezien dat de ontwikkeling van koper naar glas een echte aantrekker was. Dit was op tijd, hoewel de werkelijke output wat te laat kwam door de schaarste en te hoge orders. Nu zijn ze zeker voorbereid.

De overgang van koper naar glas heeft zeker invloed op het merk.

Wanneer? Eind jaren 80 ontstonden de eerste pioniers met glas. Toen werd er bekend dat er glasvezeltechniek was. Begin jaren 90 zijn zij met dit verhaal begonnen. Rond 1995. TKF was er later mee dan anderen, maar dit lag aan de onbekendheid met de markt en niet met het product. Het product kenden ze wel en konden ze maken en ze beheersten het maar ze hadden de afzetmarkt er eigenlijk niet voor. Dit is later wel ruimschoots goed gemaakt.

Waardoor veroorzaakt? Doordat het steeds meer in opkomst was moesten zij wel meegaan.

Wat heeft de organisatie gedaan? Men heeft een hele interne divisie toegevoegd. Men kocht mensen weg bij de concurrent waardoor men de juiste kennis in huis kreeg. Men heeft op tijd gezien dat de grondstof voor glas een probleem zou worden

waardoor men in China ook een fabriek heeft neer gezet en vervolgens investeringsplannen opzetten voor het uitbreiden van de glasfabriek die er al stond.

Waarom? Om te laten zien dat men vooruit wilde door mensen aan te trekken in productie en sales. Vanuit de holding ging men ook steeds meer een missie en een visie neerleggen met name in de solutions gedachte, was het dus erg belangrijk dat TKF niet alleen een kabeltje verkocht maar ook meerwaarde. Dit heeft heel veel gedaan met TKF zelf.

Juiste beslissing? Als men op installatie en energie door waren gegaan op dezelfde manier en de ontwikkeling van glas niet zou zijn geweest dan hadden ze het totaalpakket dat ze nu hebben nooit opgepakt en geen bedrijf gehad. Wat dat betreft heeft glas enorm geholpen.

Uitwerking? Marktaandeel is zeker toegenomen en de omzet was een stijgende lijn. Op deze manier heeft men kunnen groeien. Dit gaf de mogelijkheid om de export markt op te gaan. Het geld hebben om eens aan vijf beurzen mee te doen.

Reactie concurrenten? In eerste instantie is TKF absoluut een volger van de concurrent geweest. Langzamerhand durven zij meer trendsetter te worden. Inmiddels winnen zij op vele vlakken weer van de concurrent. TKF is geen volger meer. Zelfs een keer letterlijk een advertentie gekopieerd van TKF. TKF is heel meedenkend en levert kwaliteit in product en dienst. Ze zijn innovatief en zo gauw men hoort dat de concurrent het niet kan dan kunnen zij het zeker. Niets is heb teveel. Ze hebben ook alles dicht binnen handbereik.

Reactie consument? Het product werd heel gauw verkocht omdat men een heel hoogwaardig product bood. Men hoorde van de kennis en kwamen al. Met heel veel dingen heeft TKF geen acquisitie hoeven doen.

Reactie werknemers? Zij waren enorm enthousiast. De mensen wilden heel graag werken bij TKF. Alles werd heel goed geregeld. Men ging niet weg bij TKF. Hoe de klant zich moet voelen bij TKF geldt ook voor de werknemers.

Imago beïnvloed? Imago zeker beïnvloed. Men ziet dat TKF het ook kan en zelfs innovatief is.

Strategie veranderd? Vroeger richtte men zich vooral op het product en nu is het meer oplossing gericht en is men breder gaan kijken naar de markt. Wel wordt er geproduceerd onder bepaalde condities. Men is bedenker en ontwikkelaar en kijkt vooruit.

Positie beïnvloed? Men is meer naar trendsetter gegaan. Men is een volwaardigere partner en met name door de draagkracht van TKH waardoor de klant zijn totale pakket bij de holding kan onderbrengen. Dit krijgt steeds meer impact. Dit is ook promotie die zij meer naar hen toe hebben gehaald.

Gebeurtenis

Reorganisatie was op tijd. Dit was een enorme belangrijke ontwikkeling voor de laatste paar jaar. Het terug vallen van de markt.

Waarneer? 2001

Waardoor veroorzaakt? Terugvallen van de markt. Men realiseerde zich dit door alleen maar mee te lopen met de klant en niet vooruit te lopen. Dit heeft men ingezien doordat men niets meer heeft ontwikkeld en niets meer heeft kunnen doen

en niet heeft gekeken waardoor men de klant min of meer aan het verliezen was. Alle kleine klanten werden afgestoten. Dit heeft men gemerkt omdat de markt in elkaar viel en de grote providers in elkaar klapten en TKF zat met een enorm overschot aan glasvezelkabel. Dit moest dus anders en toen ging men reorganiseren.

Wat heeft de organisatie gedaan? Kijken naar de gigantische hal die ze hebben en zich afvragen of die wel voorbereid is op de toekomst. Want er komt de last mile aan. Dit wordt ook wel 'viber to the home' genoemd. Toen heeft men niet langer gewacht en heeft men hier direct op ingespeeld. Dit heeft men voor branding gedaan. De ontwikkelaar gaat vanaf heden ook mee naar de klant om te zien wat er gebeurt. Dit kan men dan ook op verschillende manieren promoten. Bijvoorbeeld in verschillende bladen te staan met advertenties, leaflets, kaartjes, website. Ook een belangrijke stap voor de buitenlandse markt is de beursgang want daardoor krijgt men wel toegevoegde waarde. Men vindt je dan al gauw een daadkrachtiger en volwaardiger partner.

Juiste beslissing? Dit is zeker de juiste beslissing geweest. Men kan op deze manier de andere markten zoals de installatiemarkt compenseren. Telecom heeft een zwaar dal gehad en installatie en energie houdt het overeind en hierdoor houdt het elkaar in evenwicht. Men heeft ook naar nichemarkten gekeken juist door die slechte tijd. Men heeft dus gekeken waar er wel markt was. Bijvoorbeeld rail en marine.

Uitwerking? Dit heeft een goede uitwerking gehad want velen hadden al lang niets meer van TKF gehoord maar als men dit dan weer zag was men enorm onder de indruk. Met deze middelen hebben zij aangegeven dat ze er nog wel waren. Zo gauw men niets meer van een onderneming hoort dan ben je al gauw weg uit de markt.

Reactie concurrenten? Zij hadden met hetzelfde probleem te maken.

Reactie consument? Consumenten werden beïnvloed door de werknemers. Hier ontstond namelijk een beetje paniekmanagement.

Reactie werknemers? Zij werden minder gemotiveerd en onzeker doordat er zoveel ontslagen vielen.

Imago beïnvloed? Het imago heeft wel een klap gehad omdat men wel van 800 naar 400 medewerkers ging. Dit is erg heftig. Het ging bij TKF te goed en het was er te mooi en van de 10 mensen liepen er inderdaad wel 5 of 6 teveel. Met name in de hele sfeer bedenken de werknemers zich nu wel een keer voordat ze bij TKF komen werken. In de omgeving heeft dit ook wel veel gedaan. Hierdoor is men wel afgestapt van alle sportsponsoring want dat kan men dan niet maken.

Strategie veranderd? Vroeger richtte men zich vooral op het product en nu is het meer oplossing gericht en is men breder gaan kijken naar de markt. Men produceert wel onder bepaalde condities. Men is bedenker en ontwikkelaar en kijkt vooruit. Het is marktgericht en daardoor kan men direct schakelen.

Positie beïnvloed? Men is meer naar trendsetter gegaan. Men is een volwaardigere partner en met name door de draagkracht van TKH waardoor de klant zijn totale pakket bij de holding kan onderbrengen. Dit krijgt steeds meer impact. Dit is ook promotie die zij meer naar hen toe hebben gehaald.

Ontwikkeling

Men wil zich op de buitenlandse markt gaan richten. Wat men opbouwt bouwt men op maar zorg wel dat men de Nederlandse markt niet vergeet.

Ook qua productie is Nederland een duur productieland dus de vraag is of men blijft produceren in Nederland. Of wordt men meer een handelsmaatschappij. Men heeft te hoge kosten waardoor men op de prijzenmarkt ook op exportgebied wel eens verliest.

Hoe gaat organisatie hiermee om? Men kan zich als merk meer neerzetten. Laten zien waar de letters TKF voor staan. Dit wordt ook meer gedaan in hun portfolio.

Signalen? De jonge generatie is bezig met hoe men wil wonen en welke comfort men in huis wil hebben. Men wil platte schermen en alles draadloos.

Het gaat enorm snel. Deze generatie wil snel. Ze hebben de voorwaardes want goed gestudeerd en willen het hebben. Het gaat sneller dan men denkt. Deze generatie trekt enorm aan de ontwikkelingen van bedrijven zoals TKF. Men moet blijven verfrissen en daardoor kan men een volwaardige partner zijn.

Positie merk beïnvloeden? Dit zal dan ook aangepakt worden. De denkwijze van product naar de markt zal aangepakt worden. Breder blijven kijken naar de markt en projectmatig werken. Men opstellen als mee ontwikkelaar om zo te innoveren. Met de promotie van het merk al vroeg bij de wortels zitten van de eventuele opdrachten.

Imago beïnvloeden? Het imago zal verbeteren doordat men meer bekendheid kan creëren. Hier moet de promotie ook aan bijdragen. Er zullen nieuwe imago brochures uitgebracht worden. Men gaat meer de werelddol introduceren in het logo om te laten zien dat men een internationale partner is.

Strategie veranderen? De strategie zal gehandhaafd blijven

Communicatie? Het belangrijkste is de website. Absoluut is de portfolio en documentatie enorm belangrijk. Bijvoorbeeld een goede ringband. Digitale voorzieningen naar de klant toe. Het is enorm belangrijk dat er een goede relatie is tussen de klant en TKF. Er zijn presentaties beschikbaar. De gedachte die de werknemer moet transformeren wordt geïnformeerd in sessies om de marktgedachte meer eigen te maken. Werknemers informeren met welke ontwikkelingen men bezig is.

Veel propaganda in beurzen.

Deel 2:

1. De toegevoegde waarde die TKF levert.
Design speelt in zoverre een rol dat iedere klant zijn eigen kleur heeft.
2. De doelgroepen zijn de installateurs, energiebedrijven en telecom
3. Deelname beurzen, vooral marktgerichte beurzen. In buitenland wordt veel gebruik gemaakt van dagseminar en congressen. Verder al je promotiemateriaal.
4. Er is een communicatiebeleid. Men neigt naar eigen kanalen zoals digitale nieuwsbrief. Verstevenigen van de website. Deze als meerwaarde maken naar buiten toe. Dat mensen hun eigen order kunnen bekijken. Promotie in rechtstreekse malingen, inhoud seminars. Adverteren doet men wel maar vrij gericht en beperkt. Zo kan men de kleine installateur beter bereiken.
Het beleid is de laatste jaren enorm veranderd. Ze hebben er vrijwel niets aan gedaan de laatste jaren waardoor het moeilijk is om dit weer in te halen. Men

moet met hele nieuwe dingen nu verder gaan. Men is wat omslachtig geweest en wilde niet opdraaien voor de kosten van de promotie.
Nu is het moment om weer te promoten met beurzen anders blijft men niet overeind. Men moet in de picture blijven anders wordt men vergeten.

5. Er is een rapport waarin de sterktes en zwaktes van TKF naar voren komen. Maar er wordt niet continue onderzoek gedaan.
6. De relatie is enorm belangrijk en moet bij TKF verbeterd worden. Het moet meer naar elkaar gehaald worden. Het moet een zijn en uniform. De klant is belangrijk maar de werknemer is net zo belangrijk. Men moet de werknemer net zo goed kunnen stimuleren en enthousiasmeren als de klant. Als de werknemer het goed heeft brengt hij dat ook naar buiten.
Daarom heeft men het interne bulletin weer geïntroduceerd. Hierin worden alle ontwikkelingen genoemd.
In het verleden heeft men naamsbekendheid gecreëerd door continue mensen naar het bedrijf toe te halen. Men werd overal lid van omdat het een kleine wereld was en men ontmoette elkaar bij congressen. Hier moest men zichzelf promoten. De relatie is enorm belangrijk bij b-t-b.
Het is niet zo dat ze heel veel geadverteerd hebben maar men heeft onwijs veel beurzen gedaan. Dit hebben ze nooit overgeslagen.

Opmerkingen/toevoegingen: Geen

Bijlage 11

22-05-2005 Vredestein Marcel van Maanen

Eens met de definitie van merkontwikkeling.

Gebeurtenis: geen eerste montage meer te leveren. Dit wil zeggen dat geen enkele autoband meer standaard door Vredestein wordt afgeleverd. Landbouw en fiets banden nog steeds wel.

Wanneer? Dit was ongeveer begin 90 jaren. Vredestein is zelf begonnen in 1908 door meneer Schiff. Hij is allereerst met een rubberfabriek begonnen. Vlak voor de oorlog met de crisis is deze failliet gegaan. Na de oorlog is Vredestein met een bandenfabriek in het oosten weer verder gegaan. In het oosten was natuurlijk ook de textiel verdwenen waardoor het hier terecht is gekomen en omdat er veel werkloosheid heerste. Toen is het overgenomen door de staat en is de staat korte tijd aandeelhouder geweest. Dit is weer overgenomen door particulieren en zijn een tijdje op de beurs geweest en sinds vorig jaar weer van de beurs gehaald. Toen is men van een NV weer een BV geworden en deze eigenaren zijn nu bezig om de boel te verkopen aan een Russisch bedrijf. Als alles doorgaat dan zou Vredestein vanaf volgende maand in Russische handen zijn (Amtel). In principe zal het vrij weinig veranderen. Zij blijven het A-merk maar dit zorgt voor meer budget, meer mogelijkheden binnen de Europese markt maar ook binnen andere markten.

Waardoor veroorzaakt? Dit heeft voornamelijk met de kosten te maken. Autofabrikanten bieden vaak zo'n lage prijs voor de banden dat men onder de kostprijs moet verkopen. Als men dan 800.000 banden zou moeten leveren dan maakt men verlies. Daarom is het voor Vredestein veel interessanter om zich te richten op de vervangingsmarkt en zeker op bepaalde niches.

Wat heeft de organisatie gedaan?

Gebeurtenis: Overgegaan op een hele andere marketingstrategie. Eind negentiger jaren had met de samenwerking met guigiaro design.

Wanneer? Jaren 90

Waardoor veroorzaakt? Op een gegeven moment wilde men zich onderscheiden met Vredestein. Bovendien als je publicitair iets in de markt wil doen dan moet men bij de formule een iets gaan doen maar dit is weer onbetaalbaar.

Wat heeft de organisatie gedaan? Toen kwam men op het idee op zich op marketinggebied te onderscheiden en toen is door een aantal mensen het idee gekomen om iets te doen met design. Toen is men met een aantal designers gaan praten en guigiaro design had hier wel interesse in. In 1999 de eerste band geïntroduceerd. In 2001 is de ultrac high performance zomerband geïntroduceerd. Afgelopen jaar hebben zij de derde band geïntroduceerd en in mei komt hier de afgeleidde vorm van op de markt en voor volgend jaar liggen er weer twee op de stapel. Guigiaro tekent het design voor het loopvlak en de zijkant. Het technische wordt geheel door eigen ingenieurs gedaan.

Waarom dit gedaan? Omdat men zich wilde gaan onderscheiden.

Was dit de juiste beslissing of andere alternatieven? De ontwikkeling die dit qua merk heeft doorgemaakt is dat het eerst nogal wat nonchalante reacties kreeg maar toen men erachter kwam dat zij toch structureel met design bezig waren, zij toch echt als een designmerk gezien gingen worden. Vredestein is niet meer bezig om banden te verkopen

maar met merkbeleving. Het is een bepaalde merkbeleving als men het heeft over Vredestein.

Vroeger was Vredestein een saai grijs merk en nu wordt het door een groot deel van de mensen al gezien als een designband. Deze positie had men misschien niet gered zonder Guigiaro.

Wat voor uitwerking? Het gaat vooral om mensen die er meer aandacht aan besteden om zo'n band te kopen en het geld er voor over hebben en natuurlijk de nichemarkten. Men ziet dan wel dat men kiest voor Vredestein. Het verschilt per land want daar worden meer Guigiaro banden verkocht.

Veel mensen weten dat Vredestein iets met design doet. Dit is al goed want dan is er al sprake van herkenning. Hier maken zij dan ook gebruik van op beurzen door enorme mooie auto's op beurzen neer te zetten. Dit moet namelijk bij de mensen blijven hangen en als men maar consequent door blijft gaan dan blijft het op een bepaald moment bij de mensen hangen.

Duitsland is de grootste markt van Vredestein. Dit is ook het grootste land. Het heeft ook te maken met high performance of ultra high performance banden en tuning. Dit heeft men nu ook op winterbanden gebied. Nederland is van oudsher al een hele goede markt. In principe hebben zij 13 eigen vestigingen in heel Europa en een in Amerika. Overige landen worden allemaal via importeurs gedaan. Deze worden ook zoveel mogelijk ingericht op design. Langzaam ziet men het ook in de verkopen. Men moet veel dingen bewerken namelijk de tussenhandel dus daar moet iets tegenover staan en in dit geval is dit exclusiviteit (geen andere autohandelaar om de hoek mag dan Vredestein banden verkopen). Maar ook de consument moet naar die bandenzaak gaan en zeggen dat hij Vredestein wil hebben. Men is dus de consument aan het bewerken door er een hoog imago aan te geven. Het is vooral voor BMW, Audi. Daarbij komt dat Vredestein veiligheid niet uit het oog wil verliezen omdat zij met de top mee willen. "designed to protect you".

Reactie concurrenten? Er zijn ontzettend veel bandenmerken (140). In Europa zijn zij het zesde merk in daar buiten het 28^e merk. Vredestein is niet overdreven groot. Volgend jaar willen zij 5 miljoen banden maken maar dat is dan ook het maximale. Tot nu toe is Vredestein de enige die design gebruiken. Velen zitten toch in de autosport.

Reactie consumenten? De tussenhandel wordt bewerkt door advertising in vakbladen. De vertegenwoordigers en regio managers gaan regelmatig bij de klanten langs. Zij bieden opleiding en training. Vredestein kleedt dan voor een deel hun zaak aan. Men geeft een technische ondersteuning op het gebied van problemen. Bovendien biedt Vredestein exclusiviteit. Zo kan men een goed band opbouwen met deze klanten. Bovendien is het erg belangrijk dat men een goede prijs geeft. Het moet financieel aantrekkelijk zijn voor de tussenhandel. De relaties zijn erg belangrijk om een goed imago neer te zetten. Het gaat om de merkbeleving en daarbij maakt het niet uit waar het vandaan komt. Men weet dat ze europees zijn dus dat is al goed.

Consumenten worden benaderd door tussenhandel, maar ook via radio, tv en via allerlei advertising in bladen en andere acties zoals internet, beurzen.

Bijvoorbeeld tv verschilt ook heel veel per land want dat ligt aan de kosten. Men kijkt per land hoe men Vredestein het beste kan promoten.

Reactie medewerkers?

Imago beïnvloed? Dit heeft het imago naar een veel hoger niveau gebracht. Er wordt heel anders naar Vredestein gekeken en over gedacht dan voorheen. Men ziet Vredestein nu bij de top en voorheen was het een redelijk merk. In vergelijking met de hele grote merken is het toch knap van Vredestein dat zij zich zo kunnen profileren. Het marktaandeel is ook enorm gegroeid. Bovendien komen er meer design winterbanden. Een band is een moeilijk product om te verkopen maar de vorm mag wel mooi zijn en de

prestatie moet goed zijn. Banden zijn wel het enige die jou op het wegdek houden. Wel meer euro's uitgeven voor abs etc. maar banden??

Tevens is Vredestein bezig met banden voor klassieke auto's. Moderne banden met een klassieke uitstraling. Dit is meer een sympathiek imago voor de liefhebber. Deze liefhebber is dag en nacht met z'n auto bezig en daarom de kans groot is dat hij onder z'n gewone auto ook Vredestein doet.

Verandering in de strategie? Dit is een complete verandering van de marketing strategie.

Positie veranderd? De positie is enorm versterkt. Amtel heeft daarom ook een bedrijf gezocht die ze als A-merk nog gewoon kunnen neerzetten. Vredestein als marketing en filosofie blijft zo bestaan en daar kunnen zij alleen maar van profiteren. Het is niet zo dat ze overgenomen moesten worden want daar gaat het veel te goed voor, maar de eigenaar kon er veel geld voor krijgen.

Vredestein heeft niet zo'n grote financiële positie dat zij met iets als eerste op de markt moeten gaan komen. Zij kunnen het wel maken maar men wacht af welk systeem nu het beste is en dan gaan zij een richting kiezen zodat zij hun geld niet verliezen. Daarnaast willen ze wel een eigen inbreng en eigen middelen en technieken er nog aan toevoegen. Men maakt het heel product op een locatie.

Dus de meest relevante ontwikkeling staat nu voor de deur.

Ontwikkeling

Overname door Amtel.

Hoe gaat de organisatie hier mee om? Het gaat goed met de organisatie en nu kan er veel geld voor gekregen worden. Er zullen meer mogelijkheden komen voor Vredestein.

Signalen dat juiste manier is? Het betreft een interen ontwikkeling die extern even publiciteit zal krijgen maar verder geen consequenties zal hebben

Positie beïnvloed? Zal zeker hun positie versterken.

Strategie veranderen? Nee men blijft voorlopig de strategie volgen die men nu volgt en dat zal de komende vijf jaar ook niet veranderen. De nieuwe eigenaar heeft hen ook gekozen om het nieuwe marketingverhaal en de hele strategie die Vredestein nastreeft. Strategie zal wel bijgeschaafd worden bij ontwikkelingen die in de markt gebeuren.

Imago beïnvloeden? In eerste instantie misschien omdat bij heel veel mensen de naam van een Russisch bedrijf nog niet zo heel goed klinkt.

Het kan ook positief uitpakken als men merkt dat het werk gewoon doorgaat en geen rare invloeden heeft men het ook snel weer is vergeten. Zo kan men gewoon doorgaan met het imago waar men mee bezig is. Vredestein kent meer van marketing dan Amtel dus zullen zij hen raadplegen dan andersom.

Communicatie medewerkers/consumenten? Naar consumenten wordt er voorlopig niet gecommuniceerd. Wel staat het in vakbladen. De directie roept iedereen bij elkaar en vertelt persoonlijk hoe de stand van zaken erbij staan. Vredestein heeft wat dat betreft een hele platte organisatie. De betrokkenheid is heel erg groot.

Deel 2:

1. Het onderscheidt laat zich zien in het designverhaal. De rol die design hierbij speelt is hun marketingfilosofie. Kwaliteit staat ook hoog in het vaandel. Vredestein zit met de prijs net iets onder de topprijs. Men wil een A-merk zijn voor een net geen A-prijs.

2. In principe iedereen die een band nodig heeft en wil rijden. Doelgroep: heel hoog in de markt, hoge inkomens; Audi, BMW, maar ook iemand met een golf. Die kan die banden er ook op doen. Men doet er dus goed aan om zich hier niet op te richten maar ze wel mee te nemen.
3. Qua communicatie richt men zich op de hogere doelgroep. Draagkrachtige mensen met een bepaalde levensstijl. Door ultra high performance, klassieke banden. Vooral niches.
4. Het communicatiebeleid is dat men een lijn trekt door alle landen. Alles moet voldoen aan bepaalde aspecten: design, european, innovative, creative, trendy, tech. Alles wat men doet moet hieraan voldoen en een bepaalde stijl hebben. Het wordt wel zo gemaakt dat het overal toepasbaar is.
Bandensponsor van hele goede wielerploeg. Fietsbanden worden gemaakt in India. Veel goedkoper. Maar niet in samenwerking met Guigiaro. Hier laat men een hele andere marketing oplos. Veel meer bedrijfsmatig.
Landbouwbanden is een heel ander marketingverhaal dan autobanden omdat boeren het niet gaat om het mooi zijn om maar om de duurzaamheid etc.
Het communicatiebeleid is niet veranderd maar wordt wel voor elke band aangepast omdat men voor elke band een nieuwe campagne ontwikkelt. In grote lijnen is het beleid de laatste jaren gelijk gebleken.
5. Er worden vaak metingen verricht naar naamsbekendheid. Meestal vindt dit een keer per jaar plaats.
6. De relatie is nog niet op een lijn. Het merkimago ligt hoog. De corporate reputatie is nog niet op het niveau wat men graag zou willen. Bij binnenkomst bij Vredestein is er namelijk weinig design. Wat wel overeen komt is dat de organisatie overkomt als nuchter, vriendelijk en betrouwbaar. Dit moet uiteindelijk wel op een lijn liggen. De organisatie imago moet zich meer richten op het merkimago. Dit moet ook bij de medewerkers meer naar voren komen en meer aandacht aan worden besteedt.

Een kreet uit de jaren 70 luidt nog steeds 'tevreden zijn'. De naam Vredestein is met name in Nederland wel heel erg bekend. Toen werd voornamelijk tv gebruikt want dat was toen nog betaalbaar. Nu voornamelijk andere communicatiemiddelen en free publicity is mooi mee genomen.

Opmerkingen/toevoegingen: Geen