



DOE MAAR. DOLMAR



www.dolmar.nl

Imago onderzoek:

Dolmar & het heersende oligopolie

Naam: Thijs Hikspoors

Studentnummer: 2062150

Opleiding: Communicatie Fontys Hogeschool Eindhoven

Afstudeerbegeleider: Wim Janssen

Opdrachtgever: Henk Jacobs

Organisatie: Makita Nederland B.V.

Voorwoord

Identiteit en imago. Twee begrippen waarmee je al snel kennis maakt tijdens je opleiding communicatie. Eén van mijn eerste colleges werd verzorgd door Wil Michels. Hij doceerde vanuit de door hemzelf samengestelde literatuur 'Het communicatie handboek' (2006). Deze eerste kennismaking met de begrippen identiteit en imago is bij de totstandkoming van dit afstudeeronderzoek van wezenlijk belang geweest. De afronding van mijn studie communicatie wordt weer gekenmerkt door deze twee sleutelbegrippen; de cirkel is voor mij nu rond.

Een merk of organisatie heeft altijd een eigen identiteit en is daarmee bij bepaalde doelgroepen onlosmakelijk verbonden aan een specifiek imago. Dit geldt ook voor het merk Dolmar. Dolmar vormt het onderwerp van mijn onderzoek en is daarnaast een van de twee merken die vallen binnen mijn portefeuille als productmanager van Makita Nederland. Binnen een normaal traject zou een afstudeerscriptie tot stand komen gedurende een afstudeerstage. In mijn geval ligt dit iets anders aangezien ik al bijna twee jaar fulltime werkzaam ben bij Makita Nederland als productmanager. Deze afstudeerscriptie is voor het grootste gedeelte ontstaan in de vrije avond- en weekenduren.

Vanaf 1 oktober 2010 ben ik werkzaam bij Makita Nederland en als productmanager verantwoordelijk voor de productgroep tuin- en parkmachines. Binnen deze productgroep voert Makita Nederland twee merken: Makita en Dolmar. Dolmar is in Nederland een gerevitaliseerd merk en hierdoor buitengewoon interessant om te onderzoeken. Voor mijn afstudeeropdracht ben ik op zoek gegaan naar het huidige imago van het merk, met de focus op de voor Dolmar strategisch belangrijke doelgroep: beroepsmatige gebruikers. Een zeer boeiende en uitdagende opdracht met uitkomsten die direct toepasbaar zijn in mijn dagelijkse werkzaamheden. Het resultaat en de achtergronden hiervan kunt u lezen in deze scriptie.

Thijs Hikspoors
Eindhoven, oktober 2012

Inhoudsopgave

Voorwoord	2
Inhoudsopgave	3
1. Management summary	5
2. Inleiding.....	8
3. Onderzoeksverantwoording	9
3.1 Onderzoeksvraag.....	9
3.2 Deelvragen	9
3.3 Primaire onderzoeksdoelgroep	10
3.4 Enquête.....	10
3.5 Onderzoek werkelijke identiteit	12
3.6 Onderzoek koopproces.....	13
3.7 Marktonderzoek 2007	13
4. De organisatie.....	15
5. Identiteit.....	17
5.1 Definitie identiteit	17
5.2 Gewenste identiteit.....	17
5.3 Waargenomen identiteit	18
5.4 Geprojecteerde identiteit.....	18
5.5 Toegepaste identiteit	19
5.6 Meervoudige identiteit.....	19
5.7 Organisatie identificatie	19
5.8 Corporate identitymix	20
6. Imago	22
6.1 Definitie.....	22
6.2 Reputatie.....	22
6.3 Identificatie	23
6.4 Imago componenten	24
6.5 Identiteit en imago	25
7. De verhouding tussen identiteit en imago	26
7.1 Birkigt en Stadler	26
7.2 Imago deels afspiegeling van identiteit	27
7.3 Relatie identiteit en imago	29
8. GAP-analyse.....	31
8.1 Van der Grinten.....	31
8.2 Corporate communicatie.....	31
8.3 Gewenste identiteit.....	32
8.4 Werkelijke identiteit.....	32

8.5	Fysieke identiteit	33
8.6	Imago	33
8.7	GAP-analyse	34
9.	Toepassing theoretisch kader	36
9.1	Identiteit	36
9.2	Enkelvoudige of meervoudige identiteit	38
9.3	Organisatie identificatie	38
9.4	Belangengroepen	38
10.	Onderzoeksresultaten	40
10.1	Meerkeuzevragen enquête	40
10.2	Stellingen enquête	42
10.3	Open vragen enquête	43
10.4	Intern onderzoek: werkelijke identiteit	44
10.5	Extern onderzoek: 'decision making units'	45
11.	Conclusies	46
11.1	Kernwaarden Dolmar	46
11.2	Duurzame technieken	48
11.3	Oligopolie Stihl en Husqvarna	48
11.4	De informatie behoefte van de DMU	49
11.5	Communicatiemiddelen	51
11.6	Het imago van Dolmar	51
12.	Marketingcommunicatie advies	53
12.1	Doelgroep	53
12.2	Communicatiedoelstellingen	53
12.3	Positionering	53
12.4	Propositie	54
12.5	Communicatie	54
13.	Reflectie	58
14.	Literatuurlijst	59
15.	Bijlagen	60
Bijlage I:	Uitwerkingen gesloten enquête vragen	60
Bijlage II:	Uitwerkingen open enquête vragen	85
Bijlage III:	Thesistools enquête	96
Bijlage IV:	Vragenlijst en uitkomsten onderzoek medewerkers	105
Bijlage V:	Uiteenzetting voordelen van de machinetechnieken 36V en 4-takt	107
Bijlage VI:	Definities identiteit	108
Bijlage VII:	Spinnenwebmethode en stermethode	109
Bijlage VIII:	Definities imago	109

1. Management summary

In juli 2007 ontstond voor Makita Nederland de mogelijkheid om een nieuw merk toe te voegen aan haar portofolio. De van origine Duitse organisatie Dolmar werd overgenomen door de Makita groep en de verantwoordelijkheid rondom het merk in Nederland verplaatste zich van de al 50 jaar actieve en bestaande distributeur Vledder naar de eigen Makita organisatie: Makita Nederland. In deze periode is voor het laatst een imago onderzoek uitgevoerd binnen de Nederlandse markt om op basis hiervan een nieuwe positionering te bepalen voor Dolmar in Nederland. De toen ingeslagen weg heeft er voor gezorgd dat Dolmar nu runner up is om het derde grootste professionele tuinmerk in Nederland te worden. Nu, ruim vijf jaar later, is het moment daar om te bekijken of de gekozen route de juiste is geweest, of dat er bijsturing noodzakelijk is om het merk Dolmar in Nederland verder te versterken en de aanval te openen op het oligopolie van de concurrerende merken Stihl en Husqvarna.

Het onderzoek staat in het teken van het duidelijk in het vizier krijgen hoe de primaire doelgroep over het merk Dolmar denkt. De doelgroep in dit onderzoek is aangemerkt als: beroepsmatige gebruikers. Onder deze noemer vallen een drietal disciplines: hoveniersbedrijven, groenvoorzieners en boomverzorgers. Wat is de beleving bij het merk en wordt de centrale boodschap rondom de kernwaarden van het merk opgepikt door de doelgroep.

In de maanden mei en juni jl. is het onderzoek onder de doelgroep uitgevoerd door middel van een digitale en een schriftelijke enquête. In totaal werkten er 167 respondenten mee aan het onderzoek. Er zijn een aantal zaken die specifiek onderzocht zijn in dit onderzoek. Zo is gekeken naar de kernwaarden: uitgekiend assortiment, probleemloze techniek en uitstekende ondersteuning. In welke mate is de doelgroep bekend met deze drie peilers van het merk Dolmar en welke betekenis ontleenen ze hieraan? Er is onderzocht waar men aan denkt bij milieuvriendelijk en gezond werken, specifiek toegespitst op de vernieuwde aandrijftechnieken 36V accugereedschap en 4-takt benzinegereedschap. Dolmar wil zich in de aankomende jaren positioneren als de grootste aanbieder van een compleet assortiment milieuvriendelijke en 'gezonde' professionele tuin- en parkmachines. Is de conservatieve markt daar klaar voor, zijn ze geneigd omwille van meer aandacht voor het milieu en hun eigen gezondheid een switch te maken naar het gerevitaliseerde merk Dolmar? Ook is gekeken naar de huidige communicatiemiddelen. Op welke wijze wenst de doelgroep het liefste benaderd te worden? De mening van de respondenten werd over tal van zaken gevraagd: vind je Dolmar professioneel, betrokken, vooruitstrevend en vernieuwend?

De resultaten zijn gematigd positief. De meningen van de respondenten liggen soms mijlenver uit elkaar. De gewenste identiteit van Dolmar is voor veel mensen niet geheel duidelijk. Dolmar wordt door de meerderheid wel bestempeld als professioneel, maar slechts een klein gedeelte van de respondenten gaf aan Dolmar vooruitstrevend en vernieuwend te vinden. Dit terwijl de meerderheid wel open staat voor de moderne technieken 36V en 4-takt¹. De mogelijkheden die er liggen om deze machinetechnieken in te zetten en het merk Dolmar hiermee aanvullend te laden worden op dit moment nog onvoldoende benut. Men is positief te spreken over de drie eerdergenoemde kernwaarden, maar de directe link met het merk Dolmar wordt maar incidenteel gelegd.

Samenvattend kan ik zeggen dat de insteek om het merk te profileren als aanbieder van milieuvriendelijke en gezonde professionele tuinmachines een juiste keuze is geweest. Daarnaast is er in de executie richting de doelgroep nog voldoende ruimte voor verbetering.

¹ Bijlage V: Uiteenzetting voordelen van de machinetechnieken 36V en 4-takt

Dolmar heeft goud in handen maar moet in haar communicatie veel meer gebruik gaan maken van de positionering op basis van de milieuvriendelijke en gezonde machinetechnieken. Het aantal contactmomenten met Dolmar is voor de respondenten in de afgelopen jaren te laag geweest om de gewenste identiteit te laten renderen in een professioneel en vernieuwend imago. Het gebrek aan onderzoek onder de doelgroep heeft hier ondermeer toe geleid. Respondenten kiezen voor Dolmar vanuit de oude merkbeleving op het gebied van kwaliteit, met name in het segment motorkettingzagen. Met de juiste aandacht voor de doelgroep liggen er mooie kansen voor het merk om in de aankomende jaren door te groeien en een vaste positie in te nemen naast de grootste concurrenten Stihl en Husqvarna.

De belangrijkste uitkomsten uit dit imago onderzoek:

- Het merk wordt gezien als 'best of the rest' op grote afstand van de twee marktleiders.
- Het aantal contactmomenten met de doelgroep wordt als te laag ervaren.
- Dolmar wordt sterk geassocieerd met motorkettingzagen.
- Het merk wordt gezien als professioneel en kwalitatief goed, 'Deutsche gründlichkeit'.
- De begrippen vernieuwend en vooruitstrevend worden nauwelijks genoemd door de respondenten.
- De vernieuwende machinetechnieken 4-takt en 36V worden sporadisch gekoppeld aan het merk Dolmar.

Communicatiedoelstellingen:

- Binnen 4 jaar moet 80% van de beroepsmatige gebruikers in Nederland bekend zijn met het merk Dolmar.
- Binnen 4 jaar moet 50% van de beroepsmatige gebruikers in Nederland bekend zijn met de machinetechnieken 36V en 4-takt.
- Na 1,5 jaar moeten 250 geregistreerde evaluaties ingevuld zijn naar aanleiding van een test met Dolmar accugereedschap.
- Na 1,5 jaar moet de voor- of najaarsfolder de 'Groen en Doen' in een oplage groter dan 500.000 stuks verspreid zijn in opdracht van minimaal 20 verschillende Dolmar dealers.
- In de komende vier jaar wordt de oplage van de catalogus ieder jaar gehalveerd en worden de websites doorontwikkeld tot de online opvolgers.

Om de bovenstaande doelstellingen te realiseren wordt er een aanpassing geadviseerd in de positionering van het merk. De huidige filosofie van Dolmar is gebaseerd op het overtuigen van beroepsmatige gebruikers dat de kracht van het merk ligt in haar eenvoud en de andere aanpak ten opzichte van de concurrentie. Dit werd vertaald in de kernwaarden: probleemloze techniek, een uitgekiend assortiment en uitstekende service. Het advies is om deze kernwaarden aan te passen naar vernieuwende techniek, een milieuvriendelijk assortiment en uitstekende service. Hierdoor kan niet alleen iedereen die met Dolmar gereedschap werk, professioneel aan de slag in tuin, park en bos maar kan men deze werkzaamheden op een gezondheidsbeschermende en milieuvriendelijke wijze uitvoeren. De focus ligt binnen het totale communicatiespectrum op de vernieuwende machinetechnieken 4-takt en 36V. Deze propositie wordt creatief vertaald in de 'pay offs': 'Dolmar 36V beschermt' en 'Gezonder en zuiniger werken met 4-takt'. Het beschermende aspect uit de propositie slaat op de gezondheid van de beroepsmatige gebruiker, de omgeving waarin gewerkt wordt en de financiële besparing die gerealiseerd wordt voor de ondernemer. Dezelfde waardes worden aangesproken middels de propositie voor de groep 4-takt machines.

De primaire doelgroep van Dolmar blijft onveranderd: beroepsmatige gebruikers. De positionering van Dolmar als zijnde een merk voor professionals blijft van groot belang voor het opbouwen van het gewenste merkimago.

Binnen de gewenste identiteit is vastgesteld dat Dolmar zich in de eerste plaats richt op hoveniers, groenvoorzieners en boomverzorgers door middel van het aanbieden van oplossingen op basis van innovatieve machines. Zoals gebleken is uit het aanvullende onderzoek vormen binnen deze doelgroep eigenaren of directies en materieelbeheerders de belangrijkste typen contactpersonen. Daarnaast bestaat de 'decision making unit' uit een inkoper bij grotere organisaties en uit de medewerkers die uiteindelijk met de machines moeten werken. Wanneer we spreken over grote organisaties met een eigen reparatiedienst vormen de reparateurs ook een secundaire invloedsgroep binnen de DMU. De informatiebehoefte is bij de verschillende groepen uit de DMU verschillend. In het onderstaande schema is hiervan een schematische weergave gemaakt.

Fase ^{II}	DMU	Informatiebehoefte	Communicatiemiddelen	Communicatiedoel ^{III}
1. Probleemherkenning	Eigenaren of directie, materieelbeheerders	Technische specificaties, merkbeleving en imago	Zoekmachines, websites, catalogi, vakbladen, social media en beurzen	'Awareness' bouwen, interesse creëren
2. Probleemdefinitie	Eigenaren of directie, materieelbeheerders	Technische specificaties, merkbeleving en imago	Zoekmachines, websites, catalogi, vakbladen, social media en beurzen	'Awareness' bouwen, interesse creëren
3. Probleemspecificatie	Eigenaren of directie, materieelbeheerders	Technische specificaties, merkbeleving en imago	Zoekmachines, websites, catalogi, vakbladen, social media en beurzen	'Awareness' bouwen, verstrekken van informatie
4. Samenstellen 'shortlist'	Eigenaren of directie, inkoopafdelingen	Praktijktest, prijsstelling	Bezoek vertegenwoordiger/dealer, testprogramma, social media en presentaties	Verstrekken van informatie, brand versterken
5. Offerte aanvraag	Inkoopafdelingen	Prijsstelling, leveringscondities	Offerte, folders en overige documentatie	Verstrekken van informatie, vraag stimuleren
6. Evalueren en keuze	Eigenaren, materieelbeheerders, inkoopafdelingen	Technische specificaties, prijsstelling en services	Offerte, website, folders, social media en overige documentatie	Brand versterken, vraag stimuleren
7. Uitvoeren inkoopprocedure	Eigenaren, materieelbeheerders, inkoopafdelingen	Prijsstelling, leveringscondities	Bezoek vertegenwoordiger/dealer, offerte, website en de binnendienst	Brand versterken, vraag stimuleren
8. Evaluatie	Materieelbeheerders, uitvoerende medewerkers, reparateurs	Services, onderhoud en reparatiedocumentatie	Website, social media, bezoek vertegenwoordiger/dealer en de binnendienst	Brand versterken, verstrekken van informatie

Bijschrift figuur 1: Fases koopproces

De communicatiemiddelen die worden ingezet om ervoor zorg te dragen dat de communicatiedoelstellingen bereikt worden bij de 'decision making units' van de beroepsgroepen uit de primaire doelgroepen zijn benoemd in het bovenstaande schema. De afzonderlijke communicatiemiddelen komen uitgebreid aan bod in hoofdstuk 12 (p.53) waarin alle adviezen beschreven staan.

Daarnaast is het advies om in ieder geval eens in de 4 jaar onderzoek te doen naar de beleving van het merk en het imago bij de doelgroep. Meten is immers weten.

^{II} www.comprehensio.nl/PDF/De%20rol%20van%20social%20media%20in%20het%20industriële%20inkoopproces.pdf, geraadpleegd september 2012

^{III} www.intemarketing.nl/marketing/marketingmix/promotie/communicatiedoelstellingen geraadpleegd september 2012

2. Inleiding

Dit onderzoek richt zich op het imago van Dolmar bij haar primaire doelgroep: beroepsmatige gebruikers. Hoe staat het imago ervoor, vijf jaar na het laatste onderzoek voorafgaand aan de herintroductie van het merk Dolmar op de Nederlandse markt in 2007? Wat zijn de belangrijkste veranderingen en heeft de gekozen propositie er toe geleid dat er anders tegen het merk aangekeken wordt dan vijf jaar geleden?

De directie van Makita Nederland heeft tijdens de herintroductie een duidelijke koers ingezet voor het ‘no nonsense’ merk Dolmar. Het uitgekiende assortiment, de probleemloze techniek en de uitstekende ondersteuning zijn de drie kernwaarden waarop Dolmar zich nu en in de toekomst wil positioneren. Daarnaast wil Dolmar zich nadrukkelijker laten gelden als de grootste aanbieder van milieuvriendelijk en gezonde tuinmachines. In deze scriptie kunt u lezen of de gekozen weg de juiste is geweest en of de diverse primaire doelgroepen Dolmar ook koppelen aan de eerdergenoemde kernwaarden. De primaire doelgroep wordt gekenmerkt door een drietal verschillende typen beroepsgroepen namelijk: hoveniers, groenvoorzieners en boomverzorgers.

De opbouw van deze scriptie ziet er als volgt uit. Ik start met de introductie van het merk Dolmar, de organisatie Makita Nederland en de revitalisatie van het merk Dolmar die vijf jaar geleden is uitgevoerd tijdens de herintroductie van het merk in Nederland. Vervolgens laat ik de theorie zien achter het imago onderzoek. Zonder de gedegen theoretische verantwoording is het immers niet verstandig een dergelijk onderzoek uit te voeren. Er dient een stabiel fundament aanwezig te zijn op basis waarvan de uiteindelijke aanbevelingen tot stand zijn gekomen. Wat is de gewenste identiteit, de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en wat is het imago? Ik laat verschillende visies zien en de mogelijkheid om de identiteit en het imago inzichtelijk in kaart te brengen. Daarnaast leg ik in hoofdstuk 9 (p.36) de link tussen de theoretische onderbouwing en de praktijk. Deze onderbouwing wordt ondersteund door middel van voorbeelden van daadwerkelijke situaties. Vervolgens zijn we aanbeland bij het daadwerkelijke onderzoek. Er wordt afgetrapt met de opzet en de uitvoering van het onderzoek. Hierna worden de resultaten uiteengezet om te eindigen met mijn conclusies en de daaruit voortvloeiende aanbevelingen. Tot slot evalueer ik het complete afstudeertraject ondermeer door een kritische zelfreflectie.

3. Onderzoeksverantwoording

Het merk Dolmar is de afgelopen vijf jaar in Nederland totaal gereviseerd. Vanuit een traditioneel kettingzagen merk wat door een importeur werd vermarkt in Nederland naar een zelfstandig merk waar na vijf jaar de meeste beroepsmatige gebruikers van zeggen dat het na de gevestigde namen Stihl en Husqvarna het derde professionele merk is voor tuin- en parkmachines in Nederland. In 2012 staan de ontwikkelingen rondom het merk Dolmar niet stil, er wordt veel geïnvesteerd in duurzame technieken zoals 4-takt en 36 volt^{IV}. Daarnaast wil Dolmar de kennispartner worden van de groenopleidingen in Nederland. Vanuit de Dolmar organisatie is de behoefte ontstaan om te monitoren hoe deze ontwikkelingen zijn overgekomen op de belangrijkste belangengroepen. Voorafgaand aan de revitalisatie van het merk in 2007 is er een onderzoek gehouden onder diverse doelgroepen van Dolmar. Enkele onderzoeksvragen die toen centraal stonden waren:

- Bent u bekend met het merk Dolmar?
- Welke productgroepen verwacht u aan treffen in het assortiment van Dolmar?
- Verwacht u dat Dolmar een serieus alternatief is voor Stihl en/of Husqvarna?

Aangezien het altijd verstandig is om vervolg onderzoek te doen, is nu het tijdstip aangebroken om na een periode van vijf jaar te zien hoe Dolmar anno 2012 beleefd wordt door de belangrijkste doelgroepen. Zijn er meetbare verschillen ontstaan op het gebied van het imago van Dolmar of is er juist weinig veranderd in de afgelopen vijf jaar? Hoe wordt Dolmar ervaren ten opzichte van de belangrijkste concurrenten? Heeft de herpositionering in 2007 het gewenste resultaat opgeleverd? Deze vragen worden in hoofdstuk 10 (p.40), waarin de resultaten van het onderzoek worden uiteengezet, beantwoord.

3.1 Onderzoeksvraag

De problematiek die ten grondslag ligt aan de verstrekte opdracht is ondervangen in een onderzoeksvraag en een aantal daarbij behorende deelvragen. Deze vraagstelling dekt de lading van de opdracht waarbij het achterhalen van het huidige imago van Dolmar de belangrijkste doelstelling is. De aanbevelingen in hoofdstuk 12 (p.53) zijn dan ook volledig gebaseerd op de beantwoorde onderzoeksvraag en de daaraan gekoppelde deelvragen. Tot slot wordt de opbouw van de onderzoekspopulatie kort uiteengezet.

‘Zijn de huidige positionering en het imago van Dolmar voldoende onderscheidend voor de DMU van Dolmar’s primaire doelgroepen en wordt de informatiebehoefte door middel van de huidige communicatiemiddelen voldoende bevredigd?’

Het antwoord op deze vraag dient als basis voor het verbeteren van de positionering en het vaststellen van de daaraan gekoppelde communicatiestrategie. Dit leidt uiteindelijk tot een situatie waarin een betere overeenstemming wordt bereikt tussen de gewenste identiteit en het imago van Dolmar.

3.2 Deelvragen

- Wie zijn de belangrijkste typen medewerkers binnen de ‘decision making unit’ van Dolmar’s primaire doelgroepen tijdens het koopproces van Dolmar machines?
- Wat is de rol van deze medewerkers tijdens het koopproces en welke informatiebehoefte hebben zij?
- Welke communicatiemiddelen kunnen het beste ingezet worden om deze informatiebehoefte te bevredigen?
- Is het huidige imago toereikend om op de ‘shortlist’ tijdens het koopproces terecht te komen?

^{IV} Bijlage V: Uiteenzetting voordelen van de machinetechnieken 36V en 4-takt

- In welke mate bestaat er overeenstemming tussen de gewenste identiteit en het huidige imago van Dolmar bij haar belangrijkste belangengroepen?
- Wat is het beeld dat beroepsmatige gebruikers hebben bij de duurzame machinetechnieken 4-takt en 36V?
- Hoe wordt het merk ervaren ten opzichte van de oligopolie van Stihl en Husqvarna?

Aan de hand van deze deelvragen wordt het antwoord op de onderzoeksvraag samengesteld. Daarnaast vormen ze het vertrekpunt voor de aanbevelingen in het marketingcommunicatieadvies. Het advies vormt de leidraad voor effectieve communicatie met de belangrijkste belangengroepen.

3.3 Primaire onderzoeksdoelgroep

Een imago onderzoek bij een specifieke doelgroep kan net als bij het meten van de werkelijke identiteit het beste uitgevoerd worden door middel van korte interviews of een schriftelijke enquête. De belangengroep: beroepsmatige gebruikers is onderverdeeld in een drietal verschillende beroepsgroepen:

- Hoveniersbedrijven
- Groenvoorzieners
- Boomverzorgers

Van de bovenstaande beroepsgroepen zijn er in totaal volgens Cendris ruim 6000 zelfstandige organisaties in Nederland^v. De steekproef die ik daaruit genomen heb bestaat uit 1230 leden van de branchevereniging VHG. Alleen de leden zonder e-mailadres zijn niet meegenomen in het onderzoek. Deze steekproef heeft ervoor gezorgd dat het een werkbare onderzoekpopulatie is geworden, waarvan uiteindelijk 167 respondenten hebben deelgenomen aan de enquête. Een responspercentage van 14% is voldoende om een behoorlijk beeld te krijgen van de totale onderzoeksdoelgroep. Het merendeel van de leden is hovenier waardoor de ledenlijst van de VHG goed aansluit op de primaire doelgroep van Dolmar namelijk: de beroepsmatige gebruikers uit de groene sector. De samenstelling van de aangesloten organisaties verschilt per bedrijfsactiviteit maar ook qua omvang. Onder de respondenten zijn eenmanszaken maar ook hoveniersbedrijven met meer dan 100 medewerkers. Er kan dan ook een redelijk beeld verwacht worden van de steekproef aangezien er binnen de groep van 6000 hoveniersbedrijven er zich een grote groep eenmanszaken en ZZP'ers bevindt. Dit maakt het een gedivergeerde populatie waarvan de meningen over Dolmar sterk uiteenlopen. De branchevereniging ondersteunt op het gebied van bedrijfsvoering en in het bevorderen van een leefbare samenleving door middel van aanleg en onderhoud van het groen in de leefomgeving. De totale organisatie behelst een aantal regionale afdelingen, vakgroepen, een ledenraad, een bestuur en een landelijk bureau.

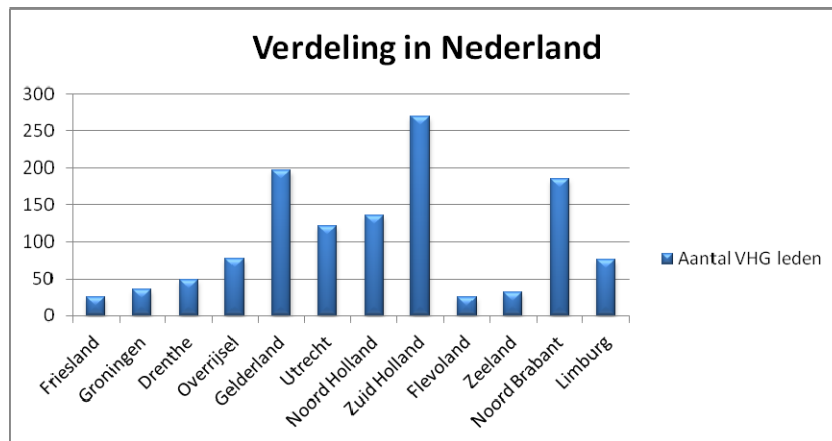
3.4 Enquête

Om inzicht te krijgen in hoe het gesteld is met het imago van Dolmar heb ik een digitale enquête opgesteld. Om het verwerken van de enquêtes te vereenvoudigen heb ik ervoor gekozen om te werken met antwoordmogelijkheden op basis van Likert schalen. Deze enquêtes zijn digitaal verzonden met het programma Thesistools naar alle leden van de branchevereniging VHG. Met dit programma werken veel studenten om hun onderzoeksgegevens voor hun scriptie te verzamelen. Het is een handig programma omdat de systematiek voor het samenstellen van antwoordmogelijkheden voor het grootste gedeelte voorgedefinieerd is. Daarnaast worden de verschillende antwoorden overzichtelijk gepresenteerd. De enquête die verstuurd is naar de leden van de branchevereniging VHG bestond uit 31 vragen. Deze vragen zijn onderverdeeld in een drietal categorieën. Het eerste gedeelte van de enquête bestond uit gesloten meerkeuze vragen.

^v <http://www.cendris.nl/doelgroepinformatie.html?lnk=horiz>, geraadpleegd juli 2012

Het tweede gedeelte bestond uit een aantal stellingen die met ja of nee beantwoord moesten worden. Het derde gedeelte bestond uit open vragen die volledig vrij ingevuld konden worden. De open vragen zijn verdeeld over een tweetal verschillende posities in de enquête. In de maanden mei en juni zijn de digitale enquêtes verzonden naar de onderzoeksdoelgroep. De uitgewerkte antwoorden en de enquêtevragen zijn terug te vinden in de bijlage I (p.60) en III (p.96) in hoofdstuk 15.

Als laatste is de vraag gesteld uit welke provincie de respondenten afkomstig zijn. Uit de antwoorden is op te maken dat de geografische spreiding overeenkomt met de provincies in Nederland waar de meeste hoveniersbedrijven gevestigd zijn. De hoogste concentratie hoveniersbedrijven bevindt zich namelijk in de provincies: Gelderland, Zuid Holland en Noord Brabant. De meeste respondenten uit het onderzoek zijn dan ook afkomstig uit deze drie provincies. Zie onder andere de uitwerkingen van de enquête vragen in bijlage I hoofdstuk 15 (p.60). Naast de uitwerking van de antwoorden in tabellen en grafieken is er een compleet overzicht toegevoegd met daarin alle antwoorden die zijn binnen gekomen op basis van de open vragen en de vrije invulvelden. Vervolgens heb ik de samengestelde grafieken gebruikt om in hoofdstuk 10 (p.40) een beschrijving te geven van de verzamelde antwoorden. De enquête kende de volgende geografische spreiding over Nederland:



Bijschrift figuur 2: Geografische spreiding populatie

Op basis van de totale populatie van 1230 VHG-leden leek het mij verstandig om tijdens het samenstellen van de enquête alvast rekening te houden met bepaalde aspecten van de enquête die bewezen hebben de respons te vergroten. Op de eerste plaats heb ik de enquête digitaal aangeboden en per e-mail verstuurd op een donderdagmiddag. Uit verschillende onderzoeken is gebleken dat juist dit moment de respons kan vergroten. De inleidende tekst in de mail en de inleidende tekst aan het begin van de enquête heb ik zo kort mogelijk gehouden zonder informatie achterwege te laten. Juist door deze tekst kort te houden, uit te leggen wat het doel is en waarom zij aangeschreven zijn in combinatie met een persoonlijke noot hebben er naar mijn mening toe geleid dat de antwoord bereidheid is toegenomen. Daarnaast heb ik aan het begin van de enquête aangegeven hoeveel tijd de enquête gemiddeld in beslag zou nemen om in te vullen: daarbij de kanttekening makende dat de meeste vragen simpel aanklikbaar zijn. Vervolgens heb ik de enquête in kleine stukken verdeeld van maximaal drie vragen per pagina en meerdere pagina's achter elkaar geplaatst, zoals men normaal gesproken een tutorial doorloopt. Middels een aanduiding op de button die geplaatst is om naar de volgende stap van de enquête te gaan, wordt weergegeven in welke fase van de enquête een respondent zich bevindt. Hierdoor blijft het voor iedereen duidelijk hoeveel vragen er nog te verwachten zijn. Mijn ervaring is dat hierdoor respondenten minder snel geneigd zijn om midden in het invulproces te stoppen omdat ze verwachten nog te veel stappen te moeten doorlopen.

Om binnen het kwantitatieve karakter van de vragenlijst toch achtergrond en aanvullende informatie boven tafel te krijgen heb ik een aantal open vragen toegevoegd. Bij een aantal gesloten vragen bestond ook de mogelijkheid om een niet vermeld antwoord toe te voegen door te kiezen voor de antwoordmogelijkheid 'anders, namelijk:'. Bij deze antwoordmogelijkheden heb ik een vrij in te vullen tekstvlak geplaatst met een ongelimiteerd aantal karakters. Ditzelfde gold voor de open vragen. Op deze manier konden de respondenten hun eigen mening vrij invullen en is er waardevolle kwalitatieve informatie verzameld. Deze combinatie heeft ervoor gezorgd dat het statische karakter van een puur cijfermatige vragenlijst is voorkomen. De antwoorden die gegeven zijn op zowel de compleet open vragen als de ingevulde antwoorden bij de 'anders, namelijk' antwoordmogelijkheid zijn ook terug te vinden in de bijlage II in hoofdstuk 15 (p.85).

3.5 Onderzoek werkelijke identiteit

Het in kaart brengen van de werkelijke identiteit van Dolmar is noodzakelijk om te bepalen welke associaties medewerkers hebben bij het merk. Een belangrijke groep medewerkers vormen de medewerkers die direct klantcontact hebben zoals de vertegenwoordigers en de verkoop binnendienst. Zij moeten de gewenste identiteit doorvertalen in hun dagelijkse werkzaamheden om op deze manier de fysieke identiteit aansluiting te laten vinden bij de gewenste identiteit. Wanneer medewerkers de gewenste identiteit niet onderschrijven, kunnen ze geen ambassadeurs zijn voor het merk. De wijze waarop het merk beleefd wordt bij de eigen medewerkers reflecteert in het gedrag van de medewerkers, hierdoor is het voor merken die in een opbouwende fase zitten ontzettend belangrijk dat de positionering als het ware gedragen wordt door de hele organisatie. Om hiervan een goed beeld te krijgen is de beknopte vragenlijst van Van Grinten voorgelegd aan tien medewerkers verspreid over zes verschillende afdelingen.

- Wat is volgens jou kenmerkend voor Dolmar? En hoe verhoudt dit zich ten opzichte van Makita?
- Omcirkel de vijf begrippen die je het beste bij Dolmar vindt passen. Geef vervolgens aan welke van deze vijf begrippen het belangrijkste zijn voor de externe belangengroepen waarmee je contact hebt.

Ambitieuw	Behulpzaam	Moedig	Onbevooroordeeld
Creatief	Eerlijk	Oprecht	Onafhankelijk
Fantasierijk	Zelfstandig	Rationeel	Intelligent
Verstandig	Plichtsgetrouw	Consistent	Respectvol
Beleefd	Verantwoordelijk	Gedisciplineerd	Bekwaam
Betrouwbaar	Zelfverzekerd	Beheerst	Bij de tijd
Snel	Efficiënt	Doelgericht	Coöperatief
Optimistisch	Verzorgend	Ontspannen	Populair
Gepassioneerd	Spontaan	Eenvoudig	Praktisch
Succesvol	Traditioneel	Normaal	Meelevend
Plezierig	Avontuurlijk	Loyaal	Vernieuwend
Vriendelijk	Stijlvol	Materialistisch	Origineel
Uitdagend	Bescheiden	Grensverleggend	Integer
Uniek	Flexibel	Vrouwelijk	Mannelijk
Cultuurminnend	Vrolijk	Ruimdenkend	^{vi}

Bijschrift figuur 3: Associaties werkelijke identiteit

Nadat de respondenten aangegeven hebben welke associaties zij het belangrijkste vinden, heb ik de associaties voorzien van punten. De meest belangrijke associatie levert 5 punten en dit loopt terug naar 1 punt voor de minst belangrijke associatie. Op basis van deze klassering is er een top vijf samengesteld die een eerste afspiegeling vormt voor de werkelijke identiteit van Dolmar.

^{vi} Antwoordmogelijkheden overgenomen uit: Van der Grinten, Mind the Gap, 2^e oplage, 2007

Geef aan in welke mate je het eens bent met de volgende vijf uitspraken?

- Ik heb voldoende kennis om klanten een juist advies te kunnen geven op het gebied van Dolmar machines?
- Ik ben op de hoogte van de informatiebronnen die tot mijn beschikking staan op het gebied van Dolmar machines?
- Ik zie Dolmar als een professioneel merk?
- Dolmar is in mijn ogen een serieuze concurrent voor de merken Stihl en Husqvarna?
- Het onderscheidend vermogen van Dolmar bevindt zich in de machinetechnieken 36V en 4-takt?

De gecombineerde onderzoeksresultaten zijn terug te vinden in paragraaf 10.4 (p.44).

3.6 Onderzoek koopproces

Het industriële aankoopproces is de laatste jaren enorm veranderd. Om inzicht te krijgen wat de informatiebehoefte is tijdens het koopproces en wat de invloed van marketingcommunicatie hierop is hebben er een aantal interviews plaatsgevonden. Het industriële koopproces is een complex proces waarbij meerdere fases te onderscheiden zijn:

- | | | |
|-----------------------------|---|---------------------|
| ▪ Probleemherkenning | } | pre-transactiefase |
| ▪ Probleemdefinitie | | |
| ▪ Probleemspecificatie | | |
| ▪ Samenstellen 'shortlist' | } | transactiefase |
| ▪ Offerte aanvraag | | |
| ▪ Evalueren en keuze | | |
| ▪ Uitvoeren inkoopprocedure | } | post-transactiefase |
| ▪ Evaluatie | | |

Om inzichtelijk te krijgen hoe deze fases verlopen met betrekking tot de aankoop van Dolmar machines heb ik een aantal telefonische interviews gevoerd met drie Dolmar vertegenwoordigers aangezien zij tijdens hun dagelijkse werkzaamheden veelvuldig in aanraking komen met deze fases. De informatie die hieruit naar voren is gekomen heb ik aangevuld met de antwoorden van een vijftal Dolmar dealers. Zij zijn als externe belangengroep ook dagelijks direct betrokken bij het koopproces.

Tijdens de interviews lag de nadruk op het achterhalen van de samenstelling van de 'decision making unit' (DMU) bij de (grotere) hoveniersbedrijven, groenvoorzieners en boomverzorgers. Kenmerkend voor het industriële koopproces bij de grotere organisaties is dat er een uitgebreide en vaak wisselende DMU bij betrokken is. Er is veelal niet sprake van één beslisser, bovendien kunnen beslissers variëren per fase. Daarnaast is er veel aandacht geweest voor de informatiebehoefte die ontstaat bij de kopers van Dolmar machines. De uitkomsten van deze telefonische interviews zijn terug te vinden in paragraaf 10.5 (p.45). Deze uitkomsten vormen de basis voor de aanbevelingen hoe Dolmar haar marketingcommunicatie het beste kan inzetten tijdens de pre-transactiefase, transactiefase en de post-transactiefase van het koopproces.

3.7 Marktonderzoek 2007

Elk boekjaar worden de marketing- en communicatieplannen voor Dolmar voor een periode van twaalf maanden vastgesteld. Om deze plannen gedegen op te stellen en het maximale resultaat te boeken tijdens de executie en de implementatie is marktonderzoek noodzakelijk. Zonder deze gegevens wordt er te veel afgegaan op het "onderbuikgevoel" en is het risico aanwezig dat er besluitvorming plaatsvindt door medewerkers die door de eigen ervaringen te maken kunnen hebben met enige vorm van tunnelvisie.

De enige en laatste keer dat er een onderzoek heeft plaatsgevonden omtrent het imago van Dolmar in Nederland is uitgevoerd voorafgaand aan de revitalisatie van het merk in 2007. In opdracht van Makita Nederland heeft reclamebureau Gleijm en van der Waart een onderzoek uitgevoerd om de overgebleven peilers van het merk boven water te krijgen. Op basis van dit onderzoek is gestart met de herpositionering van Dolmar in Nederland. In dit onderzoek wordt het imago van Dolmar in Nederland na een periode van vijf jaar wederom onder de loep genomen.

Op basis van dit onderzoek is een beginsituatie geschetst waarbij Dolmar gezien werd als een oud en stoffig merk. De diversiteit van de verschillende machinegroepen was allerm minst bekend: men kende Dolmar alleen van de machinegroep kettingzagen. Dit heeft er onder meer toe geleid dat Dolmar niet als volwaardige vervanger werd gezien voor de heersende merken Stihl en Husqvarna. Als gevolg hiervan was er nog maar een klein gedeelte beroepsmatige gebruikers in Nederland die aangaven dagelijks met Dolmar machines te werken. Het overname en distributiebeleid van Dolmar is ook tekenend geweest voor het imago, zo blijkt uit het onderzoek van 2007. Voorbeelden hiervan zijn het nog steeds noemen van de gecombineerde merknaam 'Sachs-Dolmar' en het noemen van de voormalige distributeur Vledder uit Huissen. Positieve punten die aan het licht zijn gekomen uit het onderzoek zijn vooral de associatie met kwaliteit. 'Deutsche gründlichkeit' wordt nog steeds gekoppeld aan het merk Dolmar. De corporate story rondom de geschiedenis van het merk heeft er niet toe geleid dat respondenten uit het onderzoek op de hoogte waren van het feit dat Dolmar de uitvinder is geweest van de gemotoriseerde kettingzaag.

De belangrijkste uitkomsten uit het marktonderzoek in 2007:

- Dolmar (Dolmar-Sachs) wordt nog steeds gezien als een kwalitatief hoogstaand merk.
- Dolmar heeft een oubollig imago en is weinig toekomst gericht.
- Het merk is vooral bekend op basis van één productgroep, namelijk de kettingzagen (80% van de totale omzet in Nederland).
- De merknaam wordt sterk in verband gebracht met distributeur Vledder.
- Dolmar machines worden afgezien van de kettingzagen nauwelijks meer door beroepsmatige gebruikers gebruikt in Nederland (60% Klandizie is particulier).
- Het merk wordt niet gezien als een volwaardige concurrent voor de marktleiders Stihl en Husqvarna.

De uitgangspositie voor het imago onderzoek in 2012 is vaststellen of de ingeslagen weg de juiste is geweest. In welke mate is de bekendheid van het merk Dolmar in Nederland gegroeid in de afgelopen vijf jaar? Hoe wordt de verdeling ervaren tussen de verschillende aanbieders op de markt voor professioneel tuin- en parkgereedschap. Hieraan worden de vernieuwde machinetechnieken gekoppeld om te bepalen wat de invloed is geweest op de ontwikkeling van het imago. De onderzoekresultaten zijn terug te vinden in hoofdstuk 10 (p.40).

4. De organisatie

Dolmar GmbH is de oudste producent van draagbare benzine aangedreven kettingzagen. Het hoofdkantoor staat in Hamburg. De oprichter van het bedrijf, Emil Lerp, ontwikkelde in 1927 de 'type-A' kettingzaag, een kettingzaag die door twee mensen bediend moest worden. De kettingzaag werd getest op de berg Dolmar in het Thüringer woud. Het bedrijf nam de naam van deze plek aan. In 1975 kreeg 'Fichtel&Sachs' het meerderheidsbelang in handen waarna de bedrijfsnaam werd veranderd in Sachs-Dolmar. In 1987 nam 'Mannesmann' 'Fichtel en Sachs' over en daarmee ook Sachs-Dolmar. In 1991 werd het bedrijf een 100% dochter van het Japanse bedrijf Makita. Makita, van oudsher bekend van professioneel bouwgerelateerde gereedschappen, heeft als belangrijke groeistrategie gekozen: het uitgroeien tot een professionele aanbieder van tuinmachines. De overname van Sachs-Dolmar is een van de strategische overnames die door het Makita concern gedaan is om deze ambitie waar te maken. Het Makita assortiment werd door overname verder uitgebreid met nieuwe tuin- en parkmachines en het merk Dolmar bleef bestaan.^{vii}



Bijschrift afbeelding 1: de berg Dolmar in the Thüringer woud

Makita: kwaliteit als passie

Makita wordt wereldwijd door miljoenen vakmensen geroemd om de kwaliteit van haar producten. De kwaliteit van Makita machines is verankerd in de bedrijfsfilosofie. Dagelijks zijn ruim 500 ingenieurs aan het werk om verbeteringen door te voeren op bestaande en nieuwe machines. Deze machines worden zo ontworpen dat ze geschikt zijn voor een dagelijks zware belasting. Beroepsmatige gebruikers moeten hun werk probleemloos kunnen uitvoeren met Makita machines vandaar dat er veel belang gehecht wordt de hoge kwaliteit. Dit kwaliteitsdenken is ontstaan in Japan, in 1915, toen de heer Makita startte met een onderneming die tegenwoordig in de hele wereld vertegenwoordigd is. Op alle werelddelen zijn fabrieken, verkoop- en servicevestigingen gevestigd. Binnen europa staat de teller op 17 landen. Daarnaast is het onderscheidend vermogen van Makita opgesloten in haar 'core business', Makita ontwikkelt, produceert en verkoopt alleen gereedschap. Geen koelkasten, autoradio's, graafmachines en keukenapparatuur. Het assortiment van Makita bestaat wereldwijd uit meer dan 1500 verschillende machines. Daarvan worden er in Nederland zo'n 400 aangeboden via professionele vakhandelaren. Een klein gedeelte hiervan vindt de veeleisende doe-het-zelver bij de bouwmarkt en de doe-het-zelf winkels^{viii}

Doe maar. Dolmar.

De gekozen propositie van Dolmar is vertaald in 'Doe maar. Dolmar'. Dolmar moedigt dus aan om te doen. Met de kernwaarden: een probleemloze techniek, het uitgekiende assortiment en uitstekende ondersteuning kan iedereen die met Dolmar gereedschap werkt professioneel aan de slag in de tuin, in het park en het bos. Dat is de filosofie van Dolmar.

^{vii} <http://nl.wikipedia.org/wiki/Dolmar>, geraadpleegd juni 2012

^{viii} <http://www.makita.nl/page/32/9/historie.html>, geraadpleegd juni 2012

Of je nu bezig bent met bosbeheer, langs de snelweg de bermen bijhoudt, in de tuin het gras maait, de groenvoorziening van de gemeente doet, haardhout zaagt of beroepsmatig tuinen onderhoudt. Dolmar wil het merk zijn van iedereen die professioneel bezig is met zijn werk of hobby. In Nederland heeft importeur Vledder uit Huissen een halve eeuw lang het merk Dolmar gedistribueerd. In oktober 2007 heeft Makita Nederland het importeurschap van Dolmar overgenomen van Vledder. Vledder is vanaf dat moment verder gegaan als groothandel van het merk. Na een korte periode werd als snel duidelijk dat deze nieuwe samenstelling geen lang leven beschoren was. Vledder is kort daarna gestopt met het merk Dolmar en onlangs (februari 2012) zijn alle bedrijfsactiviteiten van Vledder gestopt. Makita Nederland heeft er voor gekozen om de Nederlandse markt te benaderen met zowel Makita tuin- en parkmachines en met het merk Dolmar.

Probleemloze techniek

Dolmar heeft een traditie van kwaliteit. De producten voldoen als vanzelfsprekend aan de laatste milieueisen en lopen niet zelden daarop vooruit. Maar Dolmar doet niet moeilijk over techniek; gereedschap moet gewoon werken. Het is goed om te weten dat het er is en in dienst staat van vergroot werkplezier. Natuurlijk zijn er machines met milieuvriendelijke 4-takt en 36V motoren. Ook wordt de techniek ingezet om de machine gemakkelijker te laten starten. De producten worden zo ontworpen dat ze gemakkelijker te onderhouden zijn, dat ze minder trillen. Dat is immers beter voor de gezondheid van de eindgebruiker.

Uitgekiend assortiment

De overname door Makita heeft voor Dolmar veel betekend. Er is een breed assortiment ontstaan waarmee bijna alle facetten van landschapsverzorgende werkzaamheden afgedekt zijn. De producten zijn helder ingedeeld in de volgende drie categorieën: professioneel, semiprofessioneel en basis. Het is daardoor gemakkelijk te bepalen welke machines het beste bij de werkzaamheden passen. Dolmar gelooft niet in een te uitgebreide keuze van machines: dit levert enkel keuzestress op. Daarnaast ligt de focus wel op het afdekken van de meest voorkomende werkzaamheden binnen iedere machinegroep. Hierdoor is de hoeveelheid verschillende machines binnen een bepaalde productgroep beperkt.

Uitstekende ondersteuning

De zekerheid van goede service is een andere belangrijke peilers van Dolmar. Als een machine reparatie of onderhoud nodig heeft geeft Dolmar de garantie dat dit goed geregeld is. Dolmar werkt daarom met een geselecteerde groep goede dealers. Deze dealers onderhouden de Dolmar machines en indien noodzakelijk zijn zij bekwaam en bevoegd om reparaties uit te voeren. Dolmar ondersteunt haar dealers zodat zij dit vlekkeloos kunnen doen. Bij Dolmar staat snelle en complete voorziening van onderdelen hoog in het vaandel.^{ix}

De organisatie

De totale organisatie Makita Nederland bestaat uit ongeveer 80 medewerkers verdeeld over de disciplines: verkoop, marketing&communicatie, service, administratie en logistiek. De interne-, corporate- en marketingcommunicatie wordt voornamelijk verzorgd door de marketingafdeling. Daarnaast maakt Makita Nederland ook gebruik van gespecialiseerde partners zoals het reclamebureau 'Gleijm en van der Waart' en het communicatiebureau 'De Jong en Verder'. De marketingafdeling bestaat uit één marketingmanager, één online manager, drie productmanagers, één technische trainer en twee marketing/communicatie assistentes.

^{ix} <http://www.dolmar.nl/paginas/11/39/missie-en-kernwaarden.html>, geraadpleegd juni 2012

5. Identiteit

Wat is nu precies de identiteit van een organisatie of merk? Waar bestaat het uit? Heeft Dolmar een enkel- of een meervoudige identiteit? Wat is het verschil tussen de geprojecteerde, gewenste, waargenomen en de toegepaste identiteit? In dit hoofdstuk staan deze vragen centraal.

Identiteit en imago zijn begrippen die niet weg te denken zijn uit het vakgebied communicatie. Wanneer we spreken over identiteit van een organisatie of merk, dan spreken we vaak over het ontastbare hart of de kern van een organisatie of merk. Dit is wat de organisatie en het merk wil zijn in de ruimste zin van het woord. Naarmate er meer communicatieprofessionals over de identiteit van organisaties en merken schrijven, lijken er meer definities over het begrip te ontstaan, deze zijn terug te vinden in bijlage VI (p.108).

5.1 Definitie identiteit

Al deze definities hebben hun eigen benadering van het begrip identiteit. Wat direct opvalt is dat identiteit een complex geheel is dat uit meerdere direct en indirect te beïnvloeden factoren bestaat. Daarnaast wordt een groot gedeelte bepaald door de medewerkers van een organisatie. Zij hebben immers dagelijks contactmomenten met diverse interne en externe belangengroepen. Tijdens deze contactmomenten wordt een groot gedeelte van de identiteit bepaald dat niet direct te beïnvloeden is. Dit wordt naar mijn mening in een aantal van bovenstaande definities te beperkt weergegeven. De meeste definities geven een complete omschrijving van het begrip identiteit. De definitie van Margulies lijkt hinderlijk beknopt over te komen, toch is deze definitie wel allesomvattend. Om effectief met deze omschrijving aan de slag te gaan heb je behoorlijk veel voorkennis nodig en bestaat er veel ruimte om verwijderd te raken van de essentie. Een organisatie kiest voor zijn identiteit, maar is voor een groot gedeelte afhankelijk van haar medewerkers en externe partijen voor de vorming van deze gekozen identiteit. Hierdoor is het van belang dat er voldoende draagvlak bestaat bij alle betrokken partijen voor de gekozen identiteit. Juist de medewerkers die direct klantencontact hebben zoals de vertegenwoordigers en de verkoop binnendienst moeten zich kunnen identificeren met de gekozen identiteit. Zij moeten de gewenste identiteit doorvertalen in hun dagelijkse werkzaamheden. Wanneer medewerkers de identiteit niet onderschrijven, kunnen ze geen ambassadeurs zijn voor het merk. De wijze waarop het merk beleefd wordt bij de eigen medewerkers reflecteert in het gedrag van de medewerkers, hierdoor is het voor merken die in een opbouwende fase zitten ontzettend belangrijk dat de identiteit als het ware gedragen wordt door de hele organisatie.

In deze scriptie ga ik uit van de volgende definitie van identiteit: “Identiteit is de wijze waarop een organisatie zichzelf ziet en is gebaseerd op de kernwaarden. De identiteit wordt uitgedragen naar de belangengroepen door middel van het gedrag, de communicatie en de symboliek van een organisatie.”

Identiteit is zoals eerder aangegeven een complex samenspel van meerdere factoren. De identiteit van een organisatie kan bovendien verschillend worden ervaren in werkelijkheid. Van Riel hanteert in zijn boek ‘Identiteit en Imago’ vier vormen van identiteit: de gewenste of ideale identiteit, de waargenomen of gepercipieerde identiteit, de toegepaste identiteit en de geprojecteerde identiteit.

5.2 Gewenste identiteit

Voor organisaties is het van belang een gewenste identiteit op te stellen die het takenpakket van de gehele organisatie omvat. Iedere medewerker draagt op zijn of haar eigen wijze bij aan de organisatie, dus de identiteit moet breed te verantwoorden zijn en kunnen rekenen op voldoende draagvlak. Daarnaast is het van belang dat de identiteit ook wordt toegespitst op de behoefte van de klant: het doel is immers dat de organisatie succesvol is.

Het is dus van belang vooraf goed te kijken of de voorgestelde identiteit aansluiting vindt bij de bestaande behoeften in de markt. Vervolgens wordt de identiteit opgesteld op basis van de volgende vier vragen: wie zijn we, wat willen we, wat willen we uitstralen, en wat willen we niet? Het proces rondom de vorming van de identiteit is gestart. De gewenste identiteit is samengesteld uit de volgende componenten:

- de visie
- de missie
- kerncompetenties
- waarden
- persoonlijkheidskenmerken.

In bijlage VII (p.109) staan de spinnenwebmethode van Bernstein en de Stermethode van Lux beschreven. Deze methodes laten zien hoe de gewenste identiteit van een organisatie bepaald kan worden.

5.3 Waargenomen identiteit

Medewerkers van de organisatie hebben ook een beeld van de organisatie. Zij werken er en kennen de organisatie waarschijnlijk goed. Deze medewerkers kunnen zeer uiteenlopende percepties hebben van de identiteit van de organisatie. Het is afhankelijk van de mate waarin een medewerker zich kan identificeren met deze identiteit of hij deze ook op de voorgestelde wijze uitdraagt. Dit heeft voor een deel te maken met de hiërarchische positie waarin de medewerker zich bevindt. Daarnaast wordt de perceptie van medewerkers bepaald door persoonlijke voorkeuren. Iedereen heeft voor zichzelf een bepaald beeld geschetst van hoe een organisatie het beste zou kunnen functioneren. Hierdoor wordt de beeldvorming rondom de identiteit van een organisatie voor medewerkers persoonlijk en dus gekleurd. Dit leidt er toe dat elke medewerker de identiteit op een andere wijze waarneemt. Het is daarom belangrijk dat er naast aandacht voor de externe belangengroepen ook de nodige aandacht wordt geschonken aan de interne belangengroepen bij het proces rondom de identiteitsbepaling.

Methode om de waargenomen identiteit te meten:

Het is een vaststaand feit dat leden van een organisatie verschillende visies hebben op de meest bepalende kenmerken van de organisatie. Door gesprekken te voeren met een aantal medewerkers van verschillende afdelingen binnen de organisatie, kan onderzocht worden welke kenmerken op het meeste draagvlak binnen de organisatie kunnen rekenen. Deze kenmerken worden ook wel de werkelijke gemeenschappelijke vertrekpunten (GVP's) genoemd. Vervolgens wordt met behulp van een vragenlijst op basis van een representatieve steekproef van de organisatie in kaart gebracht welke kenmerken als het meest belangrijk worden ervaren door een meerderheid van de leden van de organisatie.

5.4 Geprojecteerde identiteit

De geprojecteerde identiteit is te omschrijven als de zelfpresentatie van de organisatie. Dit is wat de organisatie nu werkelijk typeert en uitstraalt aan de diverse belangengroepen door middel van haar visuele communicatie. Denk hierbij aan symbolen zoals logo's, de huisstijl, de inrichting van de bedrijfslocaties en alle overige communicatiemiddelen.

Methode om de geprojecteerde identiteit te meten:

Het is van belang om naast de waargenomen identiteit de geprojecteerde identiteit te kunnen meten. Zo weet een organisatie of de juiste weg is ingeslagen of dat de geprojecteerde identiteit verschilt van de gewenste identiteit. Het verschil tussen de geprojecteerde identiteit en de gewenste identiteit is lastig te meten. Naargelang de grootte van de organisatie wordt het meten een stuk lastiger.

Voor relatief kleine organisaties is de volgende methode een geschikte mogelijkheid: richt een ruimte in waarbij het mogelijk is om alle communicatie-uitingen zoals het jaarverslag, de website, brochures, advertenties e.d. naast elkaar op een muur te bevestigen. Vervolgens kan met behulp van een inhoudsanalyse hiervan in kaart worden gebracht welke kenmerken het meest frequent terug keren en in welke vorm. Op basis van deze inhoudsanalyses is een gezamenlijk document op te stellen waarin de belangrijkste conclusies staan rondom de geprojecteerde identiteit. Is men consequent in de communicatie-uitingen? Wordt overal dezelfde 'tone of voice' gehanteerd? Zijn de schrijfwijze, het kleurgebruik en de illustraties conform de geldende huisstijlreglementen? Blijft de kernboodschap overeind en worden de kernwaarden en dus de gewenste identiteit op de juiste manier gecommuniceerd?

5.5 Toegepaste identiteit

De toegepaste identiteit wordt gevormd, volgens Van Riel, door de signalen die een organisatie veelal onbewust en soms bewust uitstraalt door middel van het gedrag van haar medewerkers. Dit geldt voor alle medewerkers op alle niveaus binnen een organisatie. Deze niet te onderschatten belangengroepen zijn dus verantwoordelijk voor een belangrijk deel van de toegepaste identiteit van een organisatie.

Methode om toegepaste identiteit te meten:

De toegepaste identiteit van een organisatie is het beste te meten door middel van de Laddering techniek van Van Rekom. Laddering wordt door Reynolds en Gutman (1984) omschreven als "een individuele diepte-interviewtechniek die gebruikt wordt om inzicht te krijgen in hoe consumenten de attributen van producten vertalen in zinvolle associaties die betrekking hebben op henzelf."^x Dit is een omvangrijke en uitgebreide omschrijving. Je zou kunnen zeggen dat het een systeem is om te achterhalen hoe consumenten producten ervaren en waarderen. Hoe waarderen medewerkers de manier van werken onderling, de wijze waarop er wordt samengeleefd en samengewerkt? De Laddering interviewtechniek behandelt de sleutelvraag: waarom is iets belangrijk voor u? Door deze vraag in verschillende vormen te blijven herhalen in een interview is het mogelijk tot de diepere onderliggende waarden en motieven van de ondervraagde te komen.

5.6 Meervoudige identiteit

Eenduidigheid in de identiteit is noodzakelijk voor de bepaling van een duidelijke identiteit. Niet alle organisaties zijn even gevoelig voor een meervoudige identiteit. Volgens Van Riel ontstaat een meervoudige identiteit bij weerstand, wanneer bepaalde groepen zich moeilijk kunnen vinden in de uiteindelijke te communiceren identiteit van een organisatie. De officiële kenmerken zullen namelijk zelden exact in het plaatje passen van alle bedrijfsonderdelen. Voor de tamelijk kleine Dolmar organisatie gaat dit nog niet op en Dolmar kan daarom betiteld worden als een enkelvoudige identiteit. Dolmar is een open en transparant in haar communicatie. Wel moet er gewaakt worden voor kruisbestuiving vanuit de Makita organisatie die grotendeels 'powertool minded' is. Op het moment dat de identiteitskenmerken van beide merken te veel uit elkaar groeien en de meeste medewerkers wel voor beide merken actief blijven is de kans groot dat dit leidt tot een meervoudige identiteit.

5.7 Organisatie identificatie

Wanneer medewerkers zich één voelen met een organisatie ontstaat een sterke identificatie. Het identificeren met de organisatie is het beste te omschrijven als een 'wij' gevoel. Medewerkers zijn dan vaak overwegend positief over de organisatie. Men voelt zich een KPN'er, een VDL'er of een echte Dolmarman of -vrouw. Deze werknemers zijn ook gemotiveerder en loyaler om werk te verrichten dat aansluit bij de doelen van de organisatie. De organisatie identificatie is uiteen te zetten in diverse cognitieve en affectieve elementen.

^x Van Riel, Identiteit en Imago, 3^e herziene editie, 2010, p. 60

De cognitieve elementen worden gevormd door de kennis die een werknemer heeft van de organisatie waar hij of zij werkzaam is. Wanneer er een voelbare overlap bestaat tussen de waarden die voor de organisatie van belang zijn en de waarden van de medewerker is dit positief voor de ontwikkeling van organisatie identificatie. Wanneer deze overlap groot is zal het 'wij' gevoel bij de medewerker namelijk automatisch groter zijn dan wanneer er weinig overlap in de identificatie is tussen de medewerkers en de organisatie. Wanneer een medewerker zich veilig voelt in een organisatie en een sterk gevoel van eigenwaarde kan ontleen aan zijn of haar werkzaamheden is er sprake van affectieve elementen. Hierbij wordt de nadruk gelegd op het gevoel de medewerkers serieus te nemen.

5.8 Corporate identitymix

De identiteit van een organisatie komt op verschillende manieren naar buiten. De externe doelgroepen komen middels diverse instrumenten in aanraking met de organisatie. De wijze waarop de organisatie deze instrumenten inzet is mede beeldbepalend voor het imago van de organisatie. Het is daarom van belang dat deze instrumenten op basis van een consistent beleid worden ingezet. Hierbij moet niet uit het oog verloren worden dat alle communicatie vanuit de organisatie hierop van invloed is. Niet alleen bewust ingezette communicatiemiddelen, maar bijvoorbeeld ook het gedrag van medewerkers. Om deze instrumenten overzichtelijk in kaart te brengen zijn ze verenigd in de corporate identitymix. De identiteitsmix is te verdelen in drie componenten: de gedragingen door de leden van de organisatie, de communicatie en de symboliek:

Gedrag

Het is van belang dat de medewerkers van een organisatie zich bewust zijn van het feit dat alle handelingen bijdragen aan het beeld dat de externe doelgroepen hebben bij de organisatie. De medewerkers bepalen dagelijks of de fysieke identiteit overeenkomt met de gewenste identiteit: zij zijn uiteindelijk het visitekaartje van de organisatie. Uitstekende ondersteuning als kernwaarde zorgt ervoor dat de medewerkers zich elke dag volledig in moeten zetten op het moment dat deze ondersteuning van hen verlangd wordt. Bewustwording bij de medewerkers dat zij deze functie ongemerkt vervullen is de eerste stap richting het bereiken van de gewenste identiteit.

Communicatie

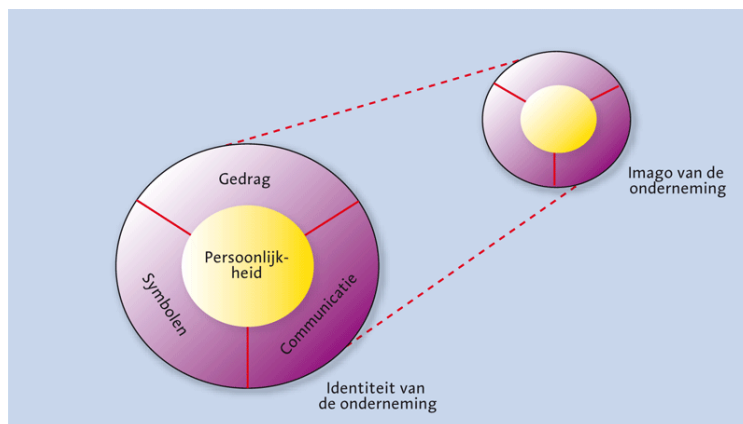
Het aanbod van alle verbale, non-verbale en visuele boodschappen is volgens Birkigt en Stadler ook voor een belangrijk deel beeldbepalend voor een organisatie. Uit de totale identiteitsmix is dit het meest flexibele instrument. De flexibiliteit van communicatie komt voort uit het feit dat de kernwaarden door middel van communicatie rechtstreeks naar de doelgroep overgebracht kunnen worden. Een onderneming als Dolmar kan rechtstreeks aan haar doelgroepen communiceren dat zij een uitgekiend assortiment heeft. De vertaling door middel van bijvoorbeeld foldermateriaal, een website of advertenties is redelijk flexibel vorm te geven. Dit in tegenstelling tot het gedrag van de organisatie: dit component is veel langzamer aan te passen en het kost veel meer moeite om dezelfde boodschap rondom het uitgekiende assortiment over te brengen op de doelgroep. Hieruit wordt meteen duidelijk dat het natuurlijk weinig zin heeft een bepaalde boodschap te communiceren als deze uiteindelijk niet uit wordt gedragen door de medewerkers van de organisatie. Het is daarom erg belangrijk dat deze componenten zo goed mogelijk op elkaar aansluiten. Consistentie in alle communicatie is hierbij ook belangrijk. Je kunt namelijk niet verwachten dat het weinig flexibele gedrag de mogelijk veranderlijke communicatie op de voet volgt. Blijf de belofte uit de achterliggende gewenste identiteit waarmaken.

Symboliek

Volgens Birkigt en Stadler zou dit instrument de andere identiteitsbepalende componenten moeten volgen. De symboliek van een organisatie geeft aan waar de organisatie voor staat of op zijn minst waar de organisatie voor zou willen staan.

De symboliek vindt zijn vertaling in bijvoorbeeld de keuze van het bedrijfspand en de inrichting, het logo en de huisstijl maar ook in de wagenpark van de vertegenwoordigers en de kleding van de medewerkers. Het is een veelomvattend instrument dat ook weer naadloos aan moet sluiten bij het gedrag en de communicatie van de organisatie om de gewenste identiteit zo dicht mogelijk te benaderen.

Deze instrumenten zijn de middelen waarmee de persoonlijkheid van een organisatie zich naar buiten toe manifesteert. Persoonlijkheid kan gezien worden als de vierde component van de identiteitsmix. De communicatie, de symboliek en het gedrag zijn zowel apart als gezamenlijk vormend voor de persoonlijkheid van een organisatie en staan rechtstreeks in verband met het imago van de organisatie. Het verband tussen de verschillende componenten uit de corporate identitymix kunnen het beste weergegeven worden in een overzichtelijke schematische weergave, zie figuur 2. De beperkingen van het model van Birkigt en Stadler komen aan bod in hoofdstuk 7 (p.26) waar de relatie tussen de identiteit en het imago van de organisatie het onderwerp vormen.



Bijschrift figuur 4: Schematische weergave van de corporate identitymix

6. Imago

Aan het einde van hoofdstuk 5 (p.17) is al duidelijk geworden dat het van groot belang is dat er een goede afstemming is tussen het imago en de identiteit van de organisatie. Het nastreven van een imago dat naadloos aansluit bij de gewenste identiteit is een kerntaak van iedere communicatieprofessional. Toch blijkt dit vaak een utopie. In de meeste gevallen zijn er namelijk één of meerdere discrepanties te ontdekken wanneer het imago wordt afgezet tegen de identiteit. Deze verschillen werken twee kanten op en kennen beide hun eigen specifieke gevolgen. Op het moment dat het imago van de organisatie slechter is dan de identiteit, berokkent dit de organisatie schade. De organisatie kan feitelijk beter presteren maar verzuimt dit op een juiste wijze kenbaar te maken aan de doelgroep. Een omgekeerde situatie is ook mogelijk, waarbij het imago beter is dan de identiteit, dit is een bijzonder gevaarlijke situatie omdat je als organisatie als het ware een belofte maakt die je uiteindelijk niet waar kunt maken. 'Over promise, under deliver'. Het positieve imago dat niet gestoeld is op de werkelijkheid leidt zonder uitzondering uiteindelijk tot een situatie waar de organisatie door de mand valt. Dit heeft vanuit het gedragscomponent natuurlijk rechtstreeks gevolgen voor het op dat moment geldende imago.

6.1 Definitie

In deze scriptie ga ik uit van de volgende definitie van imago: "Een beeld dat ontstaat op basis van een verzameling van alle indrukken, ervaringen, kennis, verwachtingen en gevoelens van belangengroepen met betrekking tot een merk of organisatie." In bijlage VIII (p.109) zijn als vergelijkingsmateriaal een aantal bekende definities opgenomen.

6.2 Reputatie

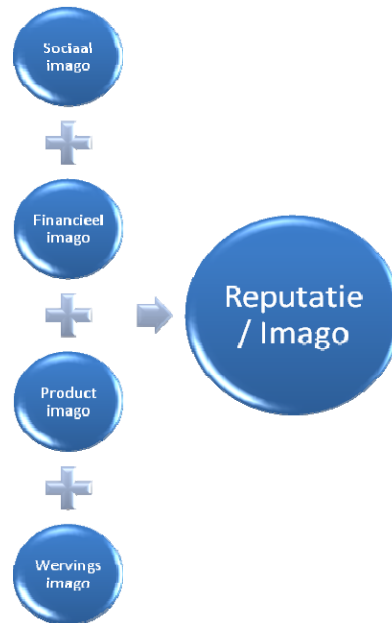
Regelmatig worden de begrippen imago en reputatie door elkaar heen gebruikt. Vaak wordt hiermee hetzelfde bedoeld terwijl dit feitelijk onjuist is. Er bestaat namelijk een wezenlijk verschil tussen de reputatie en het imago van een organisatie. Om te beginnen wordt de term reputatie door veel mensen, werknemers en beroepsgroepen verschillend gebruikt. Vraag je aan een accountant wat hij of zij verstaat onder de reputatie van een organisatie zul je in veel gevallen als antwoord krijgen de 'goodwill' van een organisatie die ook een financiële waarde vertegenwoordigt. Stel je dezelfde vraag aan een marketeer is een veel gehoord antwoord de 'brand equity'. Hiermee wordt de kracht van het merk in het brein en het gedrag van de consument bedoeld in combinatie met de positie ervan in de markt. Het is daarom belangrijk dat deze twee begrippen in het communicatie 'umfeld' duidelijk beschreven worden zodat er geen verwarring kan ontstaan rondom de betekenis van het begrip reputatie. Dit kan anders in een vroeg stadium al leiden tot misvattingen en miscommunicatie.

Imago is van origine de meest gebruikte term om het totaal van alle indrukken, ervaringen, kennis, verwachtingen en gevoelens van mensen over een organisatie weer te geven. De term reputatie in de context van een imagometing is afkomstig uit de Verenigde Staten. In de Verenigde Staten wordt reputatie als omschrijving gebruikt voor een 'overall' evaluatie van een organisatie op het gebied van veronderstelde bekwaamheden en verantwoordelijkheden in vergelijking met concurrenten.^{xi} Tegenwoordig wordt steeds vaker de term 'organisatiereputatie' gebruikt. Reputatie duidt op de ervaring die iemand over een langere periode met een organisatie heeft opgedaan. Imago heeft meer de betekenis van een beeld dat iemand op een bepaald moment van een organisatie heeft.^{xii}

^{xi} Van Riel, Identiteit en Imago, 3^e herziene editie, 2010

^{xii} Van der Grinten, Mind the Gap, 2^e oplage, 2007

In vergelijking met reputatie zijn er verschillende typen imago's: een landenimago, een branche-imago, een imago als werkgever, als waardevol aandeel, of als de eigenaar van een bekend en gewaardeerd productmerk. Alle imago's gezamenlijk vormen de input voor de uiteindelijke totaalindruk die bij mensen ontstaat.^{xiii} De bovenstaande definities geven dus al aan dat het begrip imago meerdere lagen heeft en veel omvattender is dan vaak in eerste instantie wordt gedacht.



Bijschrift figuur 5: De relatie tussen reputatie en imago

6.3 Identificatie

In het vervolg van deze scriptie richt ik me op imago in de hoedanigheid van het totaal van beelden, associaties en ervaringen dat belangengroepen koppelen aan een organisatie. Een onderdeel hiervan wordt gevormd door de reputatie van de organisatie, maar deze benoemen we niet specifiek als component van het imago. In de definities van paragraaf 6.2 (p.22) kwamen al een aantal verschillende visies op imago naar voren, maar wat is nu precies het imago van een organisatie? Vaak heeft een organisatie veel en een grote diversiteit aan belangengroepen. Deze hebben in meer of mindere mate contact met de organisatie. Allen hebben tijdens deze contactmomenten hun eigen beeld gevormd over de organisatie en bepalen op deze wijze het imago van de organisatie. Indien het imago rechtstreeks tot stand zou komen op basis van de contacten met de organisatie zou deze eenvoudiger te beïnvloeden zijn. Helaas is dit niet het geval aangezien diverse externe factoren van invloed zijn op het imago van de organisatie. Denk maar eens aan de invloed die een aanbeveling van een vriend of een collega heeft op je eigen beeld van een organisatie. Voor een organisatie is het dan ook lastig en complex om volledig grip te krijgen op het eigen imago. Daarom is het goed om met enige regelmaat een imago onderzoek te doen om te kijken hoe het gesteld is met het imago van een organisatie en of er eventuele bijsturing noodzakelijk is.

Een goed imago genereert identificatie. Identificatie draagt weer bij aan het versterken van het imago. Sommige mensen gaan bijvoorbeeld werken bij een organisatie omdat het een goed imago heeft. Iedereen wil bij 'winnaars' horen en zijn graag trots om te werken bij een organisatie die ze vertrouwen en respecteren.

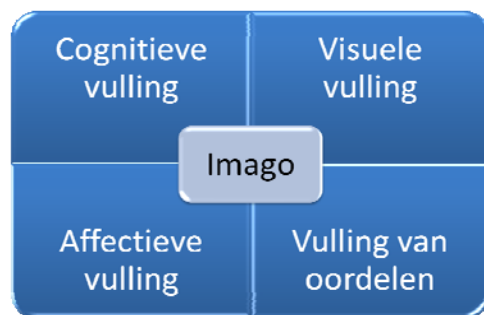
^{xiii} Van Riel, Identiteit en Imago, 3^e herziene editie, 2010

Indien het bovenstaande effect optreedt bij eigen medewerkers vormen zij belangrijke ambassadeurs van de eigen organisatie.

In de grafiek van de corporate identitymix van Birgkit en Stadler werd de relatie tussen de identiteit en het imago van de organisatie al duidelijk. Het imago heeft dan ook een rechtstreeks effect op de identiteit van de organisatie. Een organisatie die in staat is zijn identiteit waar te maken en handelt naar zijn woorden en waarden voldoet aan de voorwaarden om een positief imago op te bouwen. In hoofdstuk 5 (p.17) kwamen de verschillende onderdelen van de organisatie identiteit aan bod, we hebben gezien dat het imago van de organisatie een afspiegeling is van deze onderdelen. Het verband tussen de identiteit en het imago zorgt ervoor dat organisaties op een juiste en consistente manier moeten communiceren, om op deze wijze het imago positief te beïnvloeden. Word je op een correcte wijze benaderd door een organisatie en sluit dit aan bij je verwachtingspatroon, dan zul je dit onthouden. Aangezien het imago sterk beïnvloedbaar is, moeten de elementen die hierop van invloed zijn, zoals de dienst, het product, de identiteit en de communicatie zo goed mogelijk op elkaar aansluiten en gemanaged worden.

6.4 Imago componenten

De losse componenten die gezamenlijk het imago vormen van een organisatie zijn niet eenvoudig te segmenteren aangezien het met name om gevoelens en gedachten gaat. Wel is uit onderzoek^{xiv} gebleken dat het imago ontstaat door een viertal 'vullingen'.



Bijschrift figuur 6: onderdelen van het imago

De cognitieve vulling kan het beste omschreven worden als de kennis die een persoon heeft van een organisatie: een verzameling van alles wat men te weten is gekomen in de loop der tijd in combinatie met alles wat men al wist van de organisatie voordat men er in eerste instantie mee in aanraking kwam.

De visuele vulling betreft alles wat letterlijk waargenomen kan worden van de organisatie. Hoe komt een organisatie over? Hierbij is het eerste contact van grote invloed op het uiteindelijk beeld van de organisatie. Heeft de organisatie een passende huisstijl die consistent gebruikt wordt? Hoe ziet het gebouw er uit? Loopt het personeel er netjes en verzorgd bij? Kortom: is er sprake van een duidelijke visuele identiteit?

De affectieve vulling bestaat uit een verzameling van emoties die een organisatie oproept. Dit kan resulteren in een gevoel van verbondenheid met de organisatie. Dit effect kan ook optreden op basis van het ontstane beeld omtrent de organisatie zonder dat men er daadwerkelijk werkzaam is.

De vulling van oordelen is gebaseerd op je eigen oordeel over de organisatie. Dit oordeel is opgebouwd op basis van gevoelens, ervaringen en je eigen mening omtrent de organisatie.

^{xiv} Jan Mastenbroek, Public Relations, de communicatie van organisaties, 2004

6.5 Identiteit en imago

Dat het gedrag ook een belangrijke rol speelt in het proces rondom het imago en de beeldvorming van de organisatie is al aangegeven in hoofdstuk 5 (p.17). Het beheersbaar maken en houden van het gedrag van de totale organisatie is uiterst lastig aangezien het als het ware door de kieren naar buiten komt, aldus Jan Mastenbroek in Public Relations. Elk gedrag communiceert. Het is voor een organisatie dan ook niet mogelijk niet te communiceren. Gedrag is een vaststaand component wat niet uit te schakelen is, maar gelukkig wel te beïnvloeden. Er is altijd gedrag dus is er altijd ook communicatie volgens Watzlawick, Beavin en Jackson.^{xv} Elke klant komt in aanraking met dit gedrag en vormt zich op basis van deze ervaring een beeld rondom het innerlijk van een organisatie. Als dit innerlijk niet aansluit bij het verwachtingspatroon omdat er bijvoorbeeld sprake is van een slechte bedrijfscultuur, de organisatie merkbaar wordt aangestuurd door slecht management of zelfs helemaal niet wordt aangestuurd is het onvermijdelijk dat dit leidt tot negatieve beeldvorming. Daarbij moet uitgegaan worden van twee belangrijke factoren:

- Hoe moet de identiteit vormgegeven worden zodat het mogelijk wordt het gewenste imago te verkrijgen?
- Hoe moet het gewenste imago van de organisatie bij haar strategisch belangrijkste doelgroepen eruit zien?

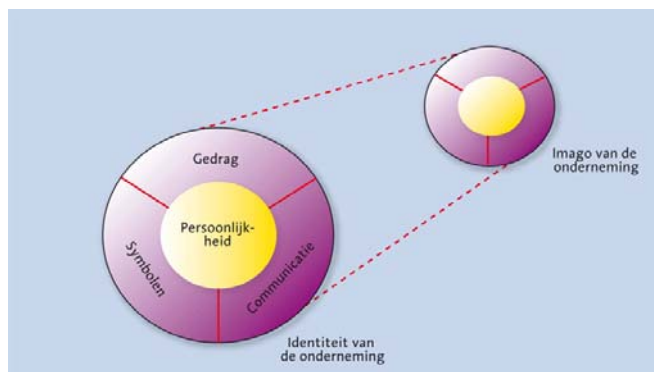
De eerste factor bekijkt de interne organisatie. Dit wordt uitgedragen door alle medewerkers. Voldoen zij aan de eisen om het gewenste imago te realiseren? Of zijn er wijzigingen noodzakelijk om de identiteit vorm te geven? Is de boodschap die over de organisatie verspreid wordt in overeenstemming met presentatie zoals belangengroepen deze in werkelijkheid ervaren? Wanneer dit niet overeenkomt moet er bijgestuurd worden op de identiteit. Aangezien organisaties constant in beweging zijn en veranderen onder invloed van reorganisaties en nieuwe doelstellingen is het vaak noodzakelijk om de identiteit hierop aan te passen. Het is dan ook logisch dat de identiteit een belangrijk onderdeel vormt bij fusies, overnames en andere vergaande samenwerkingsvormen. De identiteit verandert mee, vaak wordt deze aangepast aan de heersende identiteit van de andere partij. Toch verandert de identiteit bij dit type processen van alle betrokken organisaties. Er zijn legio voorbeelden van ingrijpende imagobeschadigingen die aanleiding zijn geworden voor identiteitswijzigingen. Denk hierbij aan de olieramp in de golf van Mexico waar BP verantwoordelijk voor was. Het bedrijf was wekenlang in het nieuws en werd door de publieke opinie verantwoordelijk gehouden voor de ernstige schade die ontstaan is aan het milieu. Een zorgvuldig geplande koerswijziging moet het beschadigde imago er weer boven op helpen. Om deze fase in te gaan heeft BP wel eerst haar schuld moeten erkennen en publiekelijk haar verontschuldiging aangeboden. In dergelijke gevallen van ingrijpende veranderingen dient de vraag gesteld te worden welke consequenties dit met zich meebrengt voor de identiteit en de beeldvorming rondom de organisatie. Het is van belang dat hier adequaat op gereageerd wordt.

^{xv} Van Riel, Identiteit en Imago, 3^e herziene editie, 2010

7. De verhouding tussen identiteit en imago

Wanneer de identiteit van een organisatie één op één overeenkomt met het imago is de gewenste situatie bereikt. De organisatie heeft in al haar bedrijfsactiviteiten en communicatie uitingen een situatie gecreëerd, die zorg draagt voor een sterk fundament waardoor het mogelijk wordt de bedrijfsmissie uit te voeren en de persoonlijkheid van de organisatie verder vorm te geven. Echter blijkt vaak dat het bereiken van een exacte overeenstemming tussen de identiteit en het imago een haast onmogelijke opgave is en dat het nastreven van het bereiken van een zo hoog mogelijke mate van overeenstemming een realistischere doelstelling is.

Dit geldt ook voor Dolmar. Het verkrijgen van een professioneel imago is een lange weg en moet continu gemonitord worden om te zien of er bijsturing noodzakelijk is. Het blijkt dat het imago onlosmakelijk verbonden is met de identiteit van de organisatie. Alle bedrijfsactiviteiten hebben direct of indirect een vormend effect op het imago. Dit is in het voorgaande hoofdstuk beschreven op basis van het model van Birkigt en Stadler. De ware identiteit van een organisatie komt naar voren in de persoonlijkheid, in alle communicatie uitingen, de symboliek en met name in het gedrag van de organisatie. Om hier op de juiste manier invulling aan te geven is het noodzakelijk dat de doelstellingen van de organisatie helder zijn, de organisatiestructuur duidelijk is en dat de bedrijfscultuur hierbij aansluit. Daarnaast moeten de werknemers van de organisatie zich verbonden voelen met het product zodat ze als ambassadeurs van de organisatie naar buiten treden. Op deze manier is de gedragscomponent van de organisatie enigszins te sturen. Eenvoudiger is het laten aansluiten van de symboliek, door middel van een passende huisstijl die consistent wordt toegepast, de juiste uitstraling van de gebouwen, het wagenpark en de bedrijfskleding. Het totaal van deze elementen vormt samen het imago van Dolmar waarbij niet uit het oog verloren mag worden dat ieder aspect afzonderlijk mede bepalend is voor de beeldvorming rondom de organisatie. Het imago bestaat dus uit veel meer facetten dan de beeldvorming die ontstaat op basis van enkele visuele aspecten zoals brochures, websites, video's etc. Het gedrag van de medewerkers en de wijze waarop de identiteit uitgedragen wordt is vooral medebepalend voor de uitstraling van een organisatie.



Bijlschrift figuur 7: Model van Birkigt en Stadler

7.1 Birkigt en Stadler

Het model van Birkigt en Stadler geeft op een juiste wijze weer hoe de verschillende componenten rondom de identiteit en het imago van een organisatie zich tot elkaar verhouden. De wisselwerking tussen de verschillende onderdelen worden ook benoemd in het bovenstaande model. Echter kent het model ook zijn beperkingen. De verhouding tussen identiteit en imago is bijna nooit een directe afspiegeling van elkaar, dit verband is een complex geheel aan factoren die in de huidige weergave onvoldoende belicht worden. Het imago blijkt wel een afspiegeling te zijn van de identiteit van de organisatie, maar niet een letterlijk kopie.

Een veelvoud aan factoren is hierop van invloed en zorgt ervoor dat het imago als organisch proces gevormd wordt, zonder dat de organisatie daar altijd direct invloed op heeft. Het model blijft een kernachtige samenvatting vertaald in een inzichtelijke weergave. Het kent dus ook zijn tekortkomingen wat betreft het aanduiden van de factoren die van invloed zijn tijdens het proces van imagovorming van een organisatie, namelijk:

- Het model houdt onvoldoende rekening met het feit dat het imago meer is dan een reflectie van de identiteit. Een veelvoud van omgevingsfactoren spelen hierbij ook een grote rol. Hierbij komt de 'two-step-flow' theorie^{xvi} om de hoek kijken. Bijvoorbeeld de meningen van een opinieleider binnen bepaalde doelgroepen van de organisatie. Mensen worden continu beïnvloed over diverse onderwerpen door opinieleiders in hun omgeving. Dit speelt een belangrijke rol bij het imagovormingsproces maar komt niet aan bod in het model van Birkigt en Stadler.
- Het imago vormt zich voor een groot gedeelte buiten het invloedsveld van de organisatie. Het effect wat het imago heeft op de totale bedrijfsvoering van de organisatie moet niet onderschat worden. Dit effect kan zowel positief als negatief uitpakken.
- Verder houdt het model onvoldoende rekening met de wederkerende effecten van verandering in gedrag, communicatie en symboliek op de persoonlijkheid van de organisatie. Aangezien de persoonlijkheid van de organisatie de drijvende kracht is achter deze drie elementen uit de corporate identity zou dit proces dynamischer weergegeven kunnen worden dan de statische verdeling in de drie compartimenten rondom de persoonlijkheid.
- Het ontbreken van onderscheid tussen de statische en de dynamische kenmerken van de verschillende componenten uit de corporate identity vind ik ook een tekortkoming. De organisatie cultuur is niet van de één op de andere dag aan te passen en is daarom een stuk statischer dan bijvoorbeeld dynamische componenten zoals communicatie en symboliek. Aangezien deze componenten eenvoudiger aan te passen zijn zou hier ook een onderscheid in weergave binnen het model op zijn plaats zijn.
- Wanneer we de dynamische componenten bekijken valt ook op dat de impact op de beeldvorming als gelijkwaardig wordt aangeduid in het model. De gedragscomponent zou in mijn ogen een zwaarder wegend kenmerk moeten zijn dan de communicatie en de symboliek, aangezien het ook meer invloed heeft op de beeldbepaling van de organisatie.

7.2 Imago deels afspiegeling van identiteit

De ideale situatie in de verhouding tussen de identiteit en het imago is bereikt wanneer beide naadloos op elkaar aansluiten. Imagoproblemen zorgen dan niet voor een negatief effect op de bedrijfsvoering en het nastreven van doelstellingen. Echter blijkt in de praktijk dat deze situatie nauwelijks voorkomt. De situatie waarin beide elkaar op een haar na benaderd hebben, brengt een enorme uitdaging met zich mee.

De interne en de externe communicatie leveren beide een bijdrage aan de ontwikkeling van het imago. Is het draagvlak bij de interne partijen onvoldoende aanwezig zal dit vroeg of laat onherroepelijk van invloed zijn op de externe beeldbepaling. Kortom: het werkt door in het gedrag van de totale organisatie. Het gedrag is uiteindelijk één van de vormgevers van het imago van de organisatie en vindt via de gedragingen van de medewerkers altijd een weg naar buitenwereld. Het is dus van wezenlijk belang dat hier voldoende aandacht aan geschonken wordt zodat het interne draagvlak zorg kan dragen voor een stevig fundament onder het imago. Wanneer er een situatie ontstaat waarin dit draagvlak niet aanwezig is en het personeel zich niet herkent in de identiteit, wordt het onmogelijk om continu conform de gewenste richtlijnen te handelen.

^{xvi} Michels, Communicatie Handboek, 2001

Deze situatie leidt uiteindelijk tot een kloof tussen de identiteit en het imago van de organisatie. Deze kloof wordt in de communicatie literatuur betiteld als een 'gap' tussen de identiteit en het imago. Deze 'gap' wordt verder uiteengezet in hoofdstuk 8 (p.31).

Zoals eerder aangegeven is de ideale situatie bereikt wanneer identiteit en imago overeenkomen. De persoonlijkheid van een organisatie wordt dan door externe partijen ervaren zoals de identiteit is vormgegeven. Dat dit in de praktijk nauwelijks voorkomt kan te wijten zijn aan diverse oorzaken. Het is goed mogelijk dat een organisatie bijvoorbeeld geconfronteerd wordt met een negatieve media uiting. Hierdoor kan de organisatie in een negatief daglicht komen te staan. Denk bijvoorbeeld aan de ondergang van de DSB bank, mede door negatieve uitlatingen van Pieter Lakeman^{xvii} in de media werd de imagoschade zo groot dat de spaarders hun vermogen weghaalden wat uiteindelijk de ondergang betekende voor de bank van Dirk Scheringa. Een ander goed voorbeeld dat aantoont dat het imago van een organisatie een grote rol kan spelen in de bedrijfsvoering, is de devaluatie van de Ajax shirtsponsor Aegon tijdens de bestuurlijke onrust rondom de club. De onenigheid binnen de Raad van bestuur werd grotendeels uitgevochten in de media wat uiteindelijk naar schatting heeft geleid tot een aanzienlijke waardevermindering met betrekking tot de shirtsponsor van de voetbalclub^{xviii}. Wanneer dergelijke conflicten uitgevochten worden in de media is ernstige imagoschade onoverkomelijk en is het zaak dat de persvoorlichters en de (crisis)communicatiedeskundigen de schade tot een minimum beperken. Hopelijk hebben de organisaties geleerd van de bovenstaande situaties en is ingezien dat het publieke imago een sociale constructie is die met een gedegen communicatiestrategie effectief te beïnvloeden is. Hierbij is het aangaan van de dialoog met de doelgroep belangrijk. Op het moment dat een organisatie weet wat leeft binnen de doelgroep heeft het belangrijke 'tools' in huis die als voedingsbodem kunnen dienen voor effectieve communicatie.

De verhoudingen tussen de identiteit en het imago kunnen op een aantal manieren verschillen van elkaar:

- Wanneer het imago positiever is dan de identiteit biedt dit voordelen voor de korte termijn en heeft het een gunstig effect op de bedrijfsvoering. Echter is het ook een ontzettend gevaarlijke situatie, omdat de kans groot is dat de organisatie het positieve imago niet kan waarmaken en als het ware door de mand valt op het moment dat de fysieke identiteit aan het licht komt. De imagoschade die een dergelijke situatie met zich mee brengt is dan vaak groot. In deze situatie is het verstandig de identiteit bij te stellen zodat deze beter aansluiting vindt bij het imago en verwachtingen enigszins getemperd worden.
- Indien het imago minder positief is dan de identiteit, worden de kansen die er liggen voor de organisatie niet voldoende benut. De organisatie moet trachten het imago in positieve zin te beïnvloeden op basis van daadwerkelijke resultaten.
- De situatie waarin de identiteit gelijk is aan het imago, is de gewenste situatie waarin de bedrijfsvoering maximaal kan profiteren van het positieve imago zonder angst te hoeven hebben niet te kunnen voldoen aan de verwachtingen.
- Bij de start van een nieuwe organisatie is er niet direct sprake van een imago. De omgeving van de organisatie heeft nog geen kans gehad om zich een beeld te vormen omtrent de organisatie. Deze situatie biedt kansen om een volledig neutraal imago door middel van de elementen uit de corporate identity mix positief te beïnvloeden richting een imago wat uiteindelijk een gunstige uitstraling heeft op de organisatie.

^{xvii} <http://www.welingelichtekringen.nl/3861-hoe-pieter-lakeman-dsb-failliet-liet-gaan.html>, geraadpleegd juli 2012

^{xviii} <http://www.ad.nl/ad/nl/1441/Ajax/article/detail/3130201/2012/01/20/Ajax-shirt-miljoenen-minder-waard-nu.dhtml>, geraadpleegd juli 2012

7.3 Relatie identiteit en imago

In de voorgaande hoofdstukken is duidelijk geworden dat de identiteit en het imago twee afzonderlijke begrippen zijn die onlosmakelijk aan elkaar verbonden zijn op basis van afspiegeling, perceptie en omgevingsfactoren. Daarnaast bestaat er een duidelijke scheiding tussen het beeld dat de organisatie wil uitdragen en het beeld dat de buitenwereld heeft van een organisatie. Er zijn echter ook theorieën die het tegendeel beweren. Een van de meest bekende is de theorie van Grunig^{xix}. Zijn theorie gaat uit van een situatie waarin de organisatie een organisch geheel vormt samen met de maatschappij. Hierin zijn de identiteit en het imago niet te scheiden en vormen ze één geheel. Het model van Grunig ziet er als volgt uit:

	Eenzijdig	Tweezijdig
Asymmetrisch	Persagentmodel waarbij veelvuldig persberichten verstuurd worden om zo positieve publicaties te bewerkstelligen.	Onderzoeksmodel waarbij de organisatie continu onderzoek doet. Met als voornaamste doelstelling tijdens de dialoog met de doelgroep een positieve breinpositie te verkrijgen.
Symmetrisch	Publiek informatiemodel waarbij positieve berichtgeving naar externe belangengroepen worden gestuurd. Met als doel een positieve breinpositie te verkrijgen.	Public relationsmodel waarin de organisatie in overleg treedt met de strategische publieksgroepen. In deze situatie wordt onderzoek en communicatie als middel ingezet om conflicten op te lossen en positieve beeldvorming te bewerkstelligen.

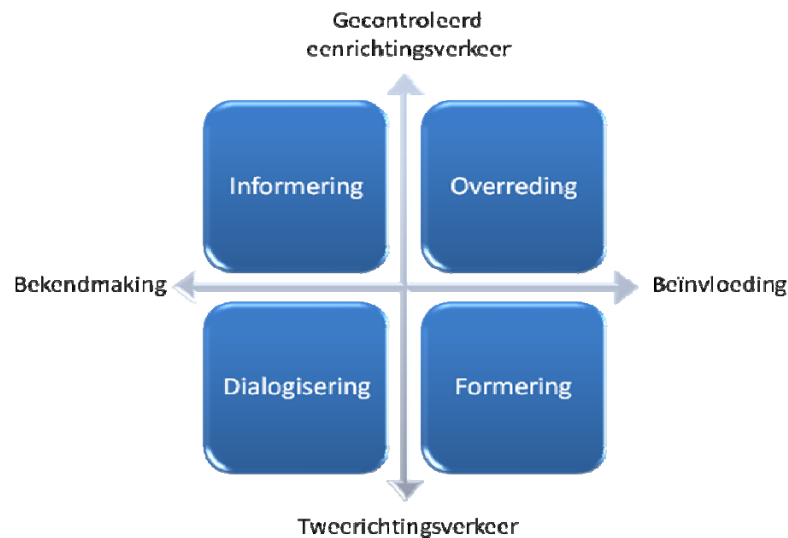
Bijschrift figuur 8: Model van Grunig

Het model van Grunig bestaat uit twee dimensies die beide lijnrecht tegenover elkaar staan. Op de eerste plaats is er asymmetrisch ten opzichte van symmetrisch, hiermee wordt bedoeld op de wijze waarop de organisatie zich presenteert aan de buitenwereld. Dit kan asymmetrisch: dominant en van mening zijnde dat de organisatie eenzijdig de communicatie kan sturen. Ofwel symmetrisch waarbij een grote rol is weggelegd voor gelijkwaardigheid en overleg met de belangengroepen.

Op de tweede plaats is er eenzijdig ten opzichte van tweezijdig. Met deze tweede uiteenzetting wordt bedoeld op de interactie die wel of niet aangegaan wordt met de verschillende belangengroepen. In de tegenwoordige tijd is het meest voorkomende een tweezijdig symmetrisch model, hoewel een asymmetrisch model in uitzonderlijke gevallen ook kan voorkomen. In een optimaal tweezijdig symmetrisch model bestaat er nauwelijks verschil tussen de identiteit en het imago. Het imago vormt een onderdeel van de identiteit. Door het aangaan van de dialoog bestaat er nauwelijks een mogelijkheid voor het imago om af te wijken van de identiteit. Mocht tussen beide toch een verschil dreigen te ontstaan, wordt dit snel opgemerkt en kan er tijdig bijgestuurd worden. Om het tweezijdige symmetrische model succesvol te hanteren is het belangrijk dat dit organisatie breed wordt opgezet met de noodzakelijke aandacht voor personeelsmanagement, organisatiestructuren en de cultuur binnen de organisatie. Grunigs theorie laat zien dat er niet één juiste weg is richting een succesvol imago. Er leiden meerdere wegen naar Rome, zeker nu we in een situatie terecht zijn gekomen waarin organisaties een onderdeel vormen van de maatschappij in plaats van een op zichzelf staande partij buiten de maatschappij. Uitgaande van de huidige situatie zijn de volgende communicatiestrategieën het beste toepasbaar: uiteengezet in het communicatiekruispunt van Betteke van Ruler.^{xx}

^{xix} Van Riel, Identiteit en Imago, 3^e herziene editie, 2010, p. 4

^{xx} Van Ruler, Strategisch Management van Communicatie, 1998



Bijlschrift figuur 9: Model van Betteke van Ruler, het communicatiekruispunt

Het communicatiekruispunt behelst een viertal communicatievormen:

Informering

Informering is het beste te omschrijven als een communicatievorm waarbij een zender gebruik maakt van een massamedium om een boodschap over te brengen. Er wordt veel aandacht besteed aan feiten en de meningsvorming wordt grotendeels bij de ontvanger neergelegd. Een goed voorbeeld van deze communicatievorm zijn de televisiecommercials van SIRE. Dolmar informeert bijvoorbeeld objectief door middel van 'landingspages' op haar website over nieuwe machinetechnieken. Op deze manier tracht Dolmar een kennispartner te worden en deze positie te claimen ten aanzien van bijvoorbeeld de accutechniek 36V.

Overreding

De meeste vormen van traditionele reclame vallen onder overreding. Overreding heeft als voornaamste doelstelling de ontvanger te beïnvloeden. Deze beïnvloeding bereikt de ontvanger in de meeste gevallen door middel van massamedia. Een voorbeeld hiervan zijn de voor- en najaarsfolders die Dolmar uitbrengt met daarin naast technische gegevens en gebruikersvoordelen ook 'free items' als extra overredende stimulans voor de seizoensgebonden verkopen.

Dialogisering

De tweezijdige communicatievorm waarbij er direct in contact getreden wordt met de doelgroep. Wanneer zender en ontvanger met elkaar in gesprek treden is er sprake van dialogisering. Politieke partijen trekken bijvoorbeeld het land in tijdens een verkiezingscampagne, een manager houdt voortgangsgesprekken met zijn medewerkers en Dolmar organiseert klankbordsessies met dealers.

Formering

De communicatievorm waarbij tweerichtingsverkeer tot de mogelijkheden behoort en als middel functioneert bij het beïnvloeden en overtuigen van de ontvanger. Bij formering ligt de nadruk echter op beïnvloeden en een goed voorbeeld hiervan is lobbyen. Hierbij wordt een bepaald standpunt middels een dialoog kenbaar gemaakt aan de ontvanger. Dolmar formeert door middel van gesprekken met leraren uit het groen onderwijs in Nederland. Deze contacten worden nauwkeurig onderhouden om onder andere draagvlak te creëren voor de Dolmar E-learning community.

8. GAP-analyse

Een sterk imago geeft de totale organisatie vertrouwen en concrete voordelen. De waarde van de organisatie stijgt, evenals de merkwaarde. Daarnaast levert het een klantenbestand op dat trouw is aan de organisatie en schept het een band met de medewerkers die zich hierdoor loyaler zullen opstellen. Het is echter niet eenvoudig om exact te achterhalen hoe het met het imago van een organisatie gesteld is aangezien dit een proces is wat continu in beweging is dus altijd aan veranderingen onderhevig is. Om vast te stellen hoe het met een bestaand imago gesteld is wordt periodiek onderzoek aanbevolen. Op basis van de uitkomsten en analyses van het imago onderzoek is het mogelijk gefundeerde keuzes te maken en daadwerkelijke acties in te plannen om het imago te verbeteren of te behouden. Een veelgebruikte onderzoeksmethode is het opstellen van een GAP-analyse. Een GAP-analyse geeft de verschillen weer die ontstaan zijn tussen de identiteit en het imago van een organisatie. De handvatten die naar voren komen uit de GAP-analyse helpen bij het maken van de juiste keuzes ter versterking van het imago.

De transparantie van de samenleving zorgt ervoor dat organisaties steeds zichtbaarder worden voor de externe belangengroepen. De beeldvorming rondom een organisatie gaat dag en nacht door en vormt samen met het onderbuikgevoel het imago van de organisatie. Aangezien een positief imago van invloed is op het bedrijfsresultaat en als belangrijke succesfactor betiteld kan worden voor een organisatie is het zaak hier zo veel mogelijk grip op te krijgen. De doelstelling is dat alle belangengroepen de organisatie zien en ervaren op de wijze zoals de organisatie gezien en ervaren wil worden. Hierbij is de integratie van alle communicatie-uitingen van wezenlijk belang. De grondslag van deze communicatie-uitingen is terug te herleiden tot de communicatie doelstellingen welke helaas vaak een afgeleide zijn van de ondernemingsdoelstellingen. Indien een organisatie verder wil bouwen aan een positiever imago, doet het er goed aan dit verband tussen doelstellingen te laten varen. In de ideale situatie bepaalt de directie in overleg met de communicatiemanager wat de nieuwe ondernemingsdoelstellingen zijn om op deze manier aansluiting te vinden bij de identiteit van de organisatie. Aangezien in de praktijk vaak bestaande ondernemingsdoelstellingen vertaald worden in communicatiestrategieën en –beleid, heeft een communicatiemanager minder behoefte aan een methode voor het bedenken van nieuwe doelen en strategieën. Des te meer behoefte bestaat er voor methodes waarbij inzichtelijk gemaakt wordt in hoeverre bestaande communicatiedoelstellingen behaald zijn. De GAP-analyse is hiervoor een goed hulpmiddel.

8.1 Van der Grinten

In het vervolg van dit hoofdstuk wordt de visie van Van der Grinten op corporate communicatie: gewenste identiteit, werkelijke identiteit, fysieke identiteit, imago en de GAP-analyse uiteengezet. Hierbij is vooral aandacht besteed aan de verklaring van de diverse begrippen en de methode om deze in kaart te brengen. Een gedeelte van deze begrippen zoals gewenste identiteit, werkelijke identiteit en imago zijn ook al behandeld in de hoofdstukken 5, 6 en 7. Aangezien er veel raakvlakken zijn met de GAP-analyse worden deze nogmaals behandeld waarbij het accent gelegd is op de visie van Van der Grinten, in tegenstelling tot Cees van Riel in de voorgaande hoofdstukken.

8.2 Corporate communicatie

Corporate communicatie kan worden onderverdeeld in drie domeinen: interne communicatie, organisatie communicatie en marketingcommunicatie. Interne communicatie is de verzamelnaam voor alle communicatie uitingen en boodschappen die verzonden worden naar medewerkers van de organisatie zelf. Het tweede component, de organisatie communicatie, is de verzamelnaam voor boodschappen verzonden aan externe belangengroepen met uitzondering van de klanten. Deze klanten worden bereikt door middel van het derde component van corporate communicatie namelijk de marketingcommunicatie.

Het exact laten aansluiten van deze communicatiedisciplines is vaak lastig realiseerbaar omdat het corporate communicatiedoel een veelomvattend doel is. Toch wordt een eenduidig imago van de organisatie voor een gedeelte bepaald door de keuzes die gemaakt worden op het gebied van corporate communicatie. De verantwoordelijkheid voor het imago ligt vaak bij de corporate communicatiemanagers. Zij stellen in samenspraak met de management de corporate communicatiedoelstellingen op en bewaken de voortgang van deze doelstellingen.

8.3 Gewenste identiteit

De visie, de missie, de kerncompetenties, kernwaarden en persoonlijkheidskenmerken vormen samen de elementen die zorg dragen voor de gewenste identiteit. Het doel van een organisatie waar zij haar bestaansrecht aan ontleent en de wijze waarop de organisatie dit doel wil gaan bereiken zijn vastgelegd in de missie en de visie. Om dit doel te bereiken beschikt iedere organisatie over een aantal kerncompetenties. In de kerncompetenties wordt duidelijk wat het bestaansrecht van de organisatie is. Hierin is terug te vinden waar de organisatie in uitblinkt, waar ze echt goed in zijn en wat het onderscheidend vermogen is ten opzichte van concurrenten. De persoonlijkheidskenmerken zijn vormend voor het gedrag van de organisatie en zorgen voor herkenbaarheid. Het is als het ware het gezicht van de organisatie naar de buitenwereld toe. Veelgebruikte voorbeelden van persoonlijkheidskenmerken van organisaties zijn: jong, dynamisch, ervaren en professioneel. Persoonlijkheidskenmerken typeren dus het gedrag. Belangengroepen van organisaties beschrijven vaak de organisatie op basis van het gedrag van een organisatie. De gewenste identiteit is het vertrekpunt voor de corporate communicatiemanager. Het totale communicatiespectrum managen vanuit de visie, de missie, de kerncompetentie en de waarden is omslachtig. Het is daarom verstandig deze samen te vatten in een aantal gemeenschappelijke vertrekpunten. De gemeenschappelijke vertrekpunten zijn de persoonlijkheidskenmerken die letterlijk genoemd worden in de visie en missie van een organisatie en zijn terug te herleiden uit uitspraken en teksten van het management. Deze gemeenschappelijke vertrekpunten vormen het uitgangspunt voor de opbouw van het gewenste imago voor de organisatie.

De gemeenschappelijke vertrekpunten, de persoonlijkheidskenmerken van de organisatie zijn dus vaak terug te vinden aan de hand van de missie en de visie. Daarnaast komen ze vaak terug in de jaarverslagen van organisaties. Het is van belang dat het aantal gemeenschappelijke vertrekpunten niet te groot is: de kans is anders groot dat er onduidelijkheden ontstaan bij de doelgroep. Het uitdragen van een te groot aantal gemeenschappelijke vertrekpunten werkt verwarrend omdat de achterliggende waarden niet langer opgepikt worden uit het grote aantal boodschappen.

8.4 Werkelijke identiteit

De werkelijke identiteit is datgene wat de medewerkers van de organisatie zelf kenmerkend vinden voor de organisatie. Het is noodzakelijk dat als de leiding van een organisatie bepaalt wat de gewenste identiteit is en hierover open communiceert met haar medewerkers. Dit wordt namelijk waargenomen door de medewerkers en vormt het uitgangspunt voor het gedrag van de medewerkers. Zoals in hoofdstuk 7 (p.26) aangegeven is het gedrag van medewerkers van invloed op het imago van de organisatie. Het is belangrijk dat de gewenste identiteit de werkelijke identiteit zo dicht mogelijk benaderd. Om dit te bereiken dient de werkelijke identiteit in kaart gebracht te worden.

Tot welke werkelijke gemeenschappelijke vertrekpunten leiden de associaties van medewerkers als zij de organisatie beschrijven? Om dit boven tafel te krijgen is het voeren van meerdere korte mondelinge interviews een goed middel. Hierbij is het belangrijk dat er een dwarsdoorsnede genomen wordt van de totale organisatie waarbij de verschillende afdelingen evenredig vertegenwoordigd zijn.

Bij dit type interviews staan drie vragen centraal:

- Wat is volgens jou kenmerkend voor de organisatie?
- Omcirkel uit een lijst met persoonlijkheidskenmerken welke vijf het belangrijkste zijn voor de externe groepen waarmee jij contact hebt.
- Geef aan of je het eens bent met stellingen als: ik ben trots op de organisatie, ik voel me thuis bij deze organisatie, de doelen van de organisatie zijn ook mijn doelen, ik draag werkelijk bij aan het succes van de organisatie, de organisatie en ik passen goed bij elkaar etc.

8.5 Fysieke identiteit

De fysieke identiteit is de presentatie en het gedrag van een organisatie en kan worden onderverdeeld in vier categorieën: communicatie, product, omgeving, gedrag. Het is belangrijk dat alle elementen van de fysieke identiteit naadloos aansluiten op de gewenste identiteit en de gemeenschappelijke vertrekpunten. Een eenduidige uistraling op dit gebied is een vereiste. Consistentie nastreven is een voorwaarde om de fysieke identiteit in stand te houden. Bij communicatie in de context van fysieke identiteit bedoelen we communicatiemiddelen zoals advertenties, commercials, nieuwsbrieven en 'point of sales' materialen. Bij product draait het om verpakkingen en de producten zelf. Onder omgeving vallen de bedrijfspanden, de bedrijfskleding en bijvoorbeeld het wagenpark. Het gedrag van individuele medewerkers wordt doorvertaald in het gedrag van de totale organisatie. Deze beschrijving is gelijkwaardig aan de geprojecteerde en de toegepaste identiteit van Van Riel.

Het in kaart brengen van de fysieke identiteit start met het verzamelen van alle elementen die het imago vormgeven. Op het moment dat alle elementen van de fysieke identiteit verzameld zijn, is het belangrijk te kijken of deze elementen voldoende mate van consistentie uitstralen, of deze goed op elkaar aansluiten en of er verschillen waarneembaar zijn ten opzichte van de gewenste identiteit.

8.6 Imago

Het totaal van alle boodschappen, beelden, associaties en ervaringen wat de belangengroepen koppelen aan de organisatie vormt gezamenlijk het imago van de organisatie. Dit imago komt voor een deel tot stand door het contact dat de belangengroepen met de organisatie hebben. Het overige gedeelte wordt gevormd door de fysieke identiteit en door een aantal externe factoren zoals: het branche-imago, het effect van het land van herkomst en de rol van de media.^{xxi}

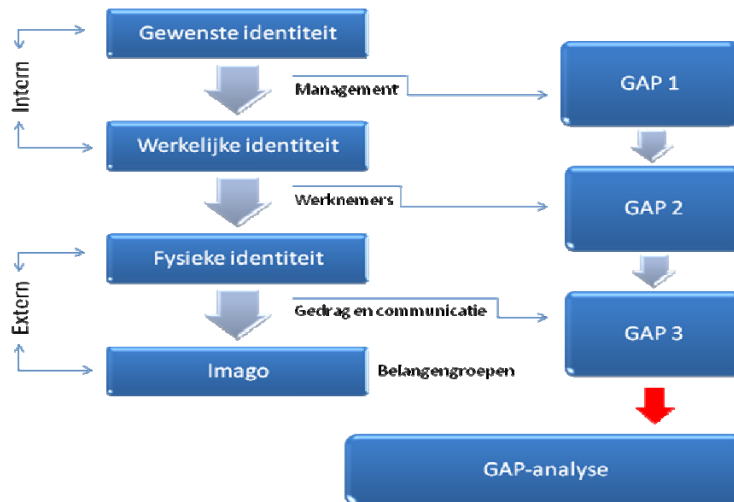
Net als bij het vaststellen van de werkelijke identiteit, kan het imago het beste vastgesteld worden door korte interviews te houden. Het aantal respondenten dat noodzakelijk is voor een betrouwbaar onderzoek is voornamelijk afhankelijk van de samenstelling van de belangengroep en diens positie in het 'umfeld' van de organisatie. Hieraan is geen vast aantal te koppelen maar veel onderzoekers houden een aantal van 100 respondenten aan om zo tot een representatieve steekproef te komen van de totale populatie. Ook hierbij is het belangrijk dat de respondenten een dwarsdoorsnede vormen van de totale populatie. Het imago kan vervolgens vastgesteld worden op basis van een drietal vragen:

- Noem de eerste organisatie die in u opkomt binnen de branche: tuin- en parkmachines.
- Noem de eerste drie woorden die in u opkomen als u aan Dolmar denkt.
- Omcirkel vijf begrippen die u het beste bij Dolmar vindt passen. Start met een lijstje van voorgedefinieerde kenmerken en geef de respondent de mogelijkheid om hier eigen specifieke organisatiekenmerken aan toe te voegen.

^{xxi} Van der Grinten, Mind the Gap, 2^e oplage, 2007, p.54

8.7 GAP-analyse

In het eerste gedeelte van dit hoofdstuk zijn de eerste vier stappen van de GAP-analyse beschreven. In het onderstaande stappenplan is de GAP-analyse ter verduidelijking schematisch weergegeven.



Bijscript figuur 10: GAP-analyse, Mind the Gap van Van der Grinten

In de GAP analyse wordt de gewenste situatie vergeleken met de werkelijke situatie. Er wordt specifiek gelet op het verschil tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit. Hierbij wordt gekeken naar de interne communicatie vanuit het management. Daarnaast wordt het verschil bekeken tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit. De rol van werknemers wordt hierbij onder de loep genomen. Vervolgens wordt gekeken naar het verschil tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit. Het gedrag en de externe communicatie is in deze van wezenlijk belang. Door alle betrokken partijen hierin mee te nemen, het management, de werknemers en de externe belangengroepen worden de verschillen tussen de gewenste identiteit en respectievelijk de werkelijke identiteit, de fysieke identiteit en het imago duidelijk. Deze verschillen worden in de GAP-analyse betiteld als GAP's. Deze GAP's zijn terug te vinden in figuur 8. Het totaal van de drie mogelijke GAP's wordt vertaald in een GAP-analyse. Voor de mogelijk geconstateerde GAP's kunnen vervolgens oplossingsstrategieën worden samengesteld. Binnen het communicatiespectrum is de GAP-analyse met name interessant in de relatie met identiteits- en imagovraagstukken. In feite wordt de gewenste identiteit en het daarvan afgeleide imago afgezet tegen drie werkelijkheden: de werkelijke identiteit bij werknemers, de fysieke identiteit naar de buitenwereld toe en het uiteindelijke imago bij de belangengroepen.

Het verschil tussen de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit

De door het management vastgestelde gewenste identiteit kan afwijken van de identiteit die ervaren wordt door de werknemers. Vaak heeft dit te maken met veranderingsprocessen binnen de organisatie of gebrekkige interne communicatie rondom de gewenste identiteit. Bij veranderingsprocessen zoals bijvoorbeeld overnames ontstaan er vaak aanpassingen binnen de gewenste identiteit. Aangezien de identiteit opgesloten zit in de organisatie is dat niet iets dat in een korte tijd eenvoudig aangepast kan worden. Het vergt zorgvuldige planning en veel aandacht voor de informatiestromen richting de rest van de organisatie. Deze problematiek komt ook voor indien er sprake is van een prima gedefinieerde gewenste identiteit waarbij echter de implementatie richting de rest van de organisatie niet succesvol is geweest. Bijvoorbeeld wanneer er na de introductieperiode waarin er veel aandacht is besteed aan de gewenste identiteit, de noodzakelijke opvolging vervolgens uitblijft. Hierdoor verwatert de gewenste identiteit voordat deze zich goed heeft kunnen verankeren binnen de totale organisatie. Een gevolg hiervan is dat de boodschap maar gedeeltelijk of verkeerd wordt geïnterpreteerd waardoor de aansluiting richting de werkelijke identiteit onder druk komt te staan.

Het verschil tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit

Een gevolg van een gebrekkig gecommuniceerde gewenste identiteit wordt duidelijk wanneer er een niveau lager gekeken wordt naar het verschil tussen de gewenste identiteit en de fysieke identiteit. Medewerkers hebben allemaal een opvatting over hun eigen persoonlijke werkelijke identiteit en als deze te ver afstaat van de gewenste identiteit van de organisatie vindt dit zijn weerslag in het gedrag van de medewerker. Bij de interactie met externe partijen, bij het creëren van producten en bij het vormen van communicatieboodschappen wordt de fysieke identiteit gedeeltelijk bepaald. Wanneer deze gestoeld is op de verkeerde vertrekpunten en opvattingen leidt dit onherroepelijk tot een afwijkende fysieke identiteit. De fysieke identiteit wordt namelijk onder andere bepaald op basis van de verzameling van alle handelingen van alle medewerkers. Zij zijn verantwoordelijk voor alle communicatieboodschappen, de producten en de omgeving.

De verschillen tussen de gewenste identiteit en het imago

De resultaten van een imago onderzoek bij de verschillende belangengroepen uit het 'umfeld' van de organisatie kunnen prima vergeleken worden met de gewenste identiteit. Op dit laagste niveau van de GAP-analyse wordt duidelijk wat uiteindelijk de invloed is van de verschillen tussen aan de ene kant de gewenste identiteit en de werkelijke identiteit en de fysieke identiteit aan de andere kant. Wanneer deze voorgaande stappen op een professionele en eenduidige wijze gecommuniceerd en opgepikt zijn worden de resultaten daarvan hier duidelijk. Wanneer het gedrag van de medewerkers in combinatie met de communicatie-uitingen er voor zorgt dat het imago sterk afwijkt van de gewenste identiteit zijn de processen van de voorgaande stappen uit de GAP-analyse voor verbetering vatbaar. Op dit laagste niveau worden de successen op basis van alle inspanningen voor het realiseren van een bepaald imago bij de belangengroepen uitbetaald en komen de verschillen in vergelijking met de gewenste identiteit boven tafel.

9. Toepassing theoretisch kader

Voor het schrijven van het theoretisch kader heb ik diverse bronnen geraadpleegd. Deze zijn terug te vinden in de verwijzingen in de tekst en in de literatuurlijst. Tijdens het bestuderen van de verschillende theorieën heb ik de praktijkvoorbeelden zo goed mogelijk vertaald naar daadwerkelijke situaties voor Dolmar. Voor een aantal uitgangspunten was de link met Dolmar snel te leggen, bij sommige bleek dit moeilijker en er zijn ook voorbeelden voorbij gekomen waarbij de relatie met Dolmar helemaal niet van toepassing is gebleken. In dit hoofdstuk laat ik zien hoe de beschreven theorie van toepassing is op het merk Dolmar.

9.1 Identiteit

De definities rondom het begrip identiteit komen aan bod in bijlage VI (p.108), uit deze definities heb ik mijn eigen definitie gestedilleerd. Identiteit is de wijze waarop een organisatie zichzelf ziet en is gebaseerd op de kernwaarden. De identiteit wordt uitgedragen naar de belangengroepen door middel van het gedrag, de communicatie en de symboliek van een organisatie. Het imago onderzoek voor Dolmar is hierbij het uitgangspunt geweest en de verschillende gedrags-, communicatie- en symboliekcomponenten rondom het merk Dolmar vormen een solide basis voor het succesvol uitdragen van de gewenste identiteit. Dit vertaalt zich in onder andere naar de volgende onderdelen van de corporate identitymix en de GAP-analyse:

Communicatie

Een praktijkvoorbeeld van een communicatiemiddel is de Dolmar catalogus. Het paradepaardje uit de collectie drukwerk. In de catalogus staan de beschikbare machines overzichtelijk gepresenteerd op dezelfde pagina samen met de volgende primaire elementen: prijs, gebruikersvoordelen en technische specificaties. Om het keuzeproces eenvoudiger te maken zijn de modellen onderling gesegmenteerd op basis van de volgende indeling: professioneel, semiprofessioneel en basis. Achtergrond informatie, testimonials en praktijkafbeeldingen zijn zo veel mogelijk achterwege gelaten om zo een eenvoudige maar overzichtelijke weergave te geven van het assortiment. De communicatie uiting sluit goed aan bij de kernwaarden: een uitgekiend assortiment en uitstekende ondersteuning.

De website van Dolmar is ontdaan van overvloedige informatie en richt zich primair op het verstrekken van informatie over machines, accessoires en verbruiksartikelen. Dit gebeurt op een overzichtelijke manier en sluit dus goed aan bij het uitgekiende assortiment. De uitstekende ondersteuning is terug te vinden op het Dolmar dealerweb. Dit is een aparte website voor Dolmar dealers waar zij relevante informatie kunnen vinden die afgeschermd is voor reguliere websitebezoekers.

Een ander voorbeeld is het folder materiaal van Dolmar. Het actiematige drukwerk bestaat uit een voorjaars- en een najaarsuitgave van de folder: de Groen en Doen. Hiervoor gelden dezelfde uitgangspunten als voor de catalogus. De folder wordt gekenmerkt door de afbeeldingen van de modellen die er in opgenomen zijn, het keuzeproces is echter lastiger dan in de catalogus omdat het merendeel van de technische specificaties niet voorhanden zijn. Daarnaast is er zeer summier aandacht besteed aan verdiepings- en toepassingsinformatie. Dit is een gemiste kans aangezien er juist in dit type semi objectieve informatie de link gelegd kan worden naar de machines. Het is een uitgave die aansluit bij het uitgekiende assortiment maar tevens een uitgave die niet aansluit bij de kernwaarde uitstekende ondersteuning.

Communicatie en symboliek

De schrijfwijze en 'tone of voice' van Dolmar in haar communicatie-uitingen. In de communicatie met de doelgroep wordt getuoyeerd wat een persoonlijk gevoel met zich mee brengt. Dolmar laat hiermee zien dat ze dicht bij de doelgroep staat. In sommige gevallen kan dit echter als onbeleefd ervaren worden aangezien er geen persoonlijke band bestaat tussen de afzender en de ontvanger.

In de documentatie rondom de machines worden schreeuwerige marketingtermen en nietszeggende afkortingen zo veel mogelijk vermeden. Hierdoor blijft de informatie begrijpelijk en eerlijk.

Symboliek en persoonlijkheid

Deze twee aspecten komen tot uiting in het beeldmateriaal van Dolmar. Het corporate beeldmateriaal van Dolmar bestaat uit een aantal geselecteerde beelden waarop trotse beroepsmatige gebruikers afgebeeld staan met hun Dolmar machine. Het zijn weergaves waarbij de werkzaamheden met een Dolmar machine succesvol afgerond zijn en dit is terug te zien in een gedeelte van het natuurlijke materiaal wat op de achtergrond is geplaatst. Deze beelden dragen bij aan de beleving rondom de kernwaarde probleemloze techniek doordat ze de indruk wekken dat een klus succesvol geklaard is door een beroepsmatige gebruiker in combinatie met een Dolmar machine.

Symboliek

De huisstijl is opgebouwd uit karakteristieke elementen zoals de warm rode huisstijlkleur en de toevoeging van de pay off: 'doe maar' aan het merk Dolmar. De combinatie van het woordmerk Dolmar, de diverse strepen als beeldmerk en de pay off vormen samen het logo van Dolmar in Nederland. De lettertypes, typologie en het beeldgebruik zijn hierin ook vastgelegd en dit vormt de basis voor het consistent communiceren met externe belangengroepen. De eenduidige communicatie elementen zorgen voor een bijdrage aan het uitstekende ondersteuning component van de gewenste identiteit.

Gedrag

De medewerkers van Dolmar zijn gezamenlijk verantwoordelijk voor de component gedrag uit de corporate identitymix en de werkelijke identiteit uit de GAP-analyse. Het gedrag wordt vooral beïnvloed door de werkwijze van het personeel van de diverse afdelingen zoals de verkoop binnendienst, de vertegenwoordigers/adviseurs, het marketingteam en de medewerkers van de service en reparatiedienst. Het gedrag van de medewerkers is rechtstreeks medebepalend voor het bereiken van de gewenste identiteit zoals eerder is aangetoond in hoofdstuk 8 (p.31).

Persoonlijkheid

Het assortiment van Dolmar. Het aantal verschillende modellen binnen een machinegroep wordt tot een minimum beperkt. Dit resulteert in een zo breed mogelijk assortiment wat op basis van de verschillende machinegroepen zo ondiep mogelijk wordt gehouden. Wanneer alle toepassingen afgedekt zijn is er geen noodzaak om extra modellen toe te voegen een machinegroep. Dit leidt alleen maar tot keuzestress wat niet bevorderlijk is voor de uitstekende ondersteuning. De relatief kleine machinegroepen dragen bij aan de koppeling tussen een uitgekiend assortiment en de gewenste identiteit.

De definitie van Margulies^{xxii} sluit bij de bovenstaande identiteitsvormende elementen ook goed aan. Belangrijk onderdeel hiervan is de gedragscomponent die sterk vertegenwoordigd is in de definitie van Margulies onder de noemer van de som van alle mogelijkheden om in contact te treden met de externe belangengroepen. Consistentie nastreven in de wijze waarop Dolmar zichzelf presenteert is een ander belangrijk onderdeel van deze definitie. Duidelijkheid over de wijze waarop de organisatie zich naar buiten toe wil profileren is een kritische succesfactor. Dit is terug te herleiden in de meeste definities van het begrip identiteit. Ik vind dat Dolmar zich op een consistente en overzichtelijke manier presenteert aan haar belangengroepen. Er wordt voldoende aansluiting gevonden bij de kernwaarden: een uitgekiend assortiment, uitstekende ondersteuning en probleemloze techniek wat leidt tot de basis voor de identiteit van Dolmar. Daarnaast zijn deze kernwaarden breed interpreteerbaar voor de diverse belangengroepen.

^{xxii} Zie bijlage VI (p.108)

Zoals uit het onderzoek is gebleken is Dolmar goed op weg is zichzelf te positioneren als een eerlijke en rechtdoorzee aanbieder van professionele tuin- en parkmachines. Met name de gedragscomponent blijft een belangrijk aandachtspunt. Dit heeft voornamelijk te maken met het op één lijn krijgen van de handelwijzen van de diverse afdelingen en medewerkers.

9.2 Enkelvoudige of meervoudige identiteit

Organisaties kunnen een enkelvoudige of een meervoudige identiteit hebben of ontwikkelen. Vooral bij grotere organisaties is de kans aanwezig dat er zich een natuurlijk proces voltrekt waardoor een meervoudige identiteit ontstaat. Een meervoudige identiteit bestaat uit verschillende disciplines binnen een organisatie. Wanneer bepaalde groepen binnen een organisatie andere inzichten hebben of ontwikkelen ten opzichte van de algemeen geldende richtlijnen is er volgens Van Riel een kans op het ontstaan van een meervoudige identiteit. Dit gebeurt veelal wanneer er weerstand ontstaat binnen bepaalde groepen uit de organisatie over de uiteindelijk te communiceren identiteit van de organisatie. De componenten van de corporate identitymix en de werkelijke identiteit uit de GAP-analyse waaraan deze groepen een bijdrage leveren zullen dan moeilijker aansluiting vinden bij de officiële kenmerken van de gewenste identiteit van de organisatie. Een meervoudige identiteit is niet in alle gevallen gevaarlijk voor het nastreven van de gewenste identiteit maar vormt wel een risico waar terdege rekening mee gehouden moet worden. Wanneer een meervoudige identiteit overgaat in een hybride identiteit wordt een set van kenmerken die normaal gesproken niet bij elkaar passen aan elkaar gekoppeld. Volgens Albert en Whetten^{xxiii} ontstaan er dan ongewenste tegenstellingen in de identiteit, dat vervolgens voor verwarring zorgt omdat er geen sprake meer is van eenduidige beeldvorming. Voor de tamelijk kleine Dolmar organisatie gaat dit nog niet op. Dolmar kan daarom betiteld worden als een enkelvoudige identiteit. Dolmar is open en transparant in haar communicatie. Wel moet er gewaakt worden voor kruisbestuiving vanuit de Makita organisatie. Op het moment dat de identiteitskenmerken van beide merken te veel uit elkaar groeien en de meeste medewerkers voor beide merken actief zijn is de kans groot dat dit leidt tot een meervoudige identiteit.

9.3 Organisatie identificatie

De loyaliteit van de medewerkers aan de Dolmar organisatie zorgt voor een positieve impuls met betrekking tot de totstandkoming van de gewenste identiteit. Dit heeft er in de afgelopen jaren toe geleid dat er een echt 'wij' gevoel ontstaan is binnen de Dolmar organisatie. Medewerkers voelen zich betrokken bij het merk Dolmar en zijn hierdoor bereid werkzaamheden te verrichten die in overeenstemming zijn met de doelen van de organisatie. De organisatie identificatie bestaat uit cognitieve en affectieve elementen. Het cognitieve element benadrukt de waarden die voor de organisatie van wezenlijk belang zijn en voor het individu. Wanneer deze overlap aanwezig is zal het 'wij' gevoel bij de medewerker automatisch groter zijn dan wanneer er weinig tot geen overlap is in de identificatie tussen de medewerkers en de organisatie. De affectieve elementen leggen de nadruk op het gevoel dat de medewerkers serieus genomen worden, zich veilig voelen in de organisatie en een sterk gevoel van eigenwaarden ontleen aan de werkzaamheden voor de Dolmar organisatie.

9.4 Belangengroepen

Het totaal van beelden, associaties en ervaringen dat belangengroepen koppelen aan een organisatie. Zo luidt de definitie van Van der Grinten met betrekking tot het begrip imago. De belangengroepen van Dolmar hebben in meer of mindere mate contact met de organisatie. Dolmar heeft zoals de meeste commerciële organisaties een grote diversiteit aan belangengroepen. Elke belangengroep heeft door de jaren heen een eigen beeld opgebouwd met betrekking tot de Dolmar organisatie. Het totaal van deze beelden, associaties en ervaringen vormt het imago van Dolmar. Beroepsmatige gebruikers zoals hoveniers en groenvoorzieners zullen een ander beeld van de Dolmar organisatie hebben dan bijvoorbeeld docenten van MBO groenopleidingen in Nederland.

^{xxiii} Van Riel, Identiteit en Imago, 3^e herziene editie, 2010, p. 50

Dit imago is niet louter ontstaan door rechtstreeks contact met Dolmar maar is ook sterk beïnvloed door imago beïnvloedende externe factoren. Als marketingcommunicatiemanager van Dolmar wordt er van je verwacht dat je zo veel mogelijk grip hebt op de ontwikkelingen binnen het imago van Dolmar in Nederland. Om vinger aan de pols te houden is het daarom verstandig regelmatig een imago onderzoek uit te voeren om te kijken wat de actuele stand van zaken is met betrekking tot het imago. Een goed imago genereert identificatie. En identificatie met het merk zorgt weer voor een versterking van het imago.

Beroepsmatige gebruikers die met Dolmar machines werken kopen vaak weer een Dolmar machine, niet alleen omdat de machine optimaal functioneert maar ook omdat ze zich kunnen identificeren met het merk en een positief totaal van beelden, associaties en ervaringen koppelen aan de Dolmar organisatie. Ze zijn trots op het feit dat ze met een Dolmar machine werken en dit straalt weer af op hun eigen professionaliteit. Wanneer deze meerwaarde optimaal benut wordt kun je spreken van een ambassadeurschap: deze beroepsmatige gebruikers uit de groene sector voelen zich ambassadeur voor het merk Dolmar en treden in het vervolg op als intermediairs richting andere beroepsmatige gebruikers. Ik zie het imago als een waarheidsgetrouwe afspiegeling van de gewenste identiteit. Afspraken maken en nakomen met inachtneming van de normen en waarden van de organisatie zorgt ervoor dat het imago zich ook positief ontwikkelt. Dolmar 'overpromised' niet en handelt in de meeste gevallen conform de peilers van de organisatie: een uitgekiend assortiment, uitstekende ondersteuning en probleemloze techniek.

10. Onderzoekresultaten

De resultaten uit het kwantitatieve onderzoek onder hoveniersbedrijven, groenvoorzieners en boomverzorgers zijn verwerkt in het eerste gedeelte van de onderzoeksresultaten. In de voorlaatste paragraaf zijn onderzoeksresultaten opgenomen van het onderzoek onder medewerkers met betrekking tot de werkelijke identiteit van Dolmar. Het laatste gedeelte laat de uitkomsten zien van de telefonische interviews met Dolmar vertegenwoordigers en Dolmar dealers.

10.1 Meerkeuzevragen enquête

Het eerste gedeelte van het onderzoek bestaat uit een aantal meerkeuzevragen op basis van een vijfpuntsschaal om in kaart te brengen hoe de verdeling is tussen de verschillende beroepsgroepen uit de onderzoekspopulatie. Hieruit is op te maken dat het grootste gedeelte van de onderzochte groep bestaat uit hoveniersbedrijven, namelijk 89%. De tweede grootste groep wordt gevormd door bedrijven die zich bezighouden met groenvoorziening namelijk 34%. De kleinste groep respondenten houdt zich bedrijfsmatig bezig met boomverzorging, namelijk 27%. Naast de voorgedefinieerde antwoordmogelijkheden bestond ook de mogelijkheid om een andere bedrijfsactiviteit toe te voegen. Dit heeft maar een klein gedeelte gedaan. Hierbij valt op dat het aanleggen van bestrating het meest genoemd wordt. Wanneer deze percentages bij elkaar opgeteld worden kom je ruim boven de 100% uit, dit heeft te maken met het feit dat respondenten meerdere antwoordmogelijkheden konden aangeven. Er zijn bijvoorbeeld legio voorbeelden van hoveniersbedrijven die zich ook profileren als boomverzorgers. Op het moment dat er gekeken wordt naar de machines die veelal gebruikt worden bij de werkzaamheden van de respondenten, valt op dat bepaalde machinegroepen vaak genoemd worden. Veel gebruikte machinegroepen zijn: bladblazers, heggen scharen, kettingzagen, bosmaaiers en grasmaaiers. Groepen als grondboren en hogedrukreinigers worden minder vaak aangegeven. Bij de vrije antwoordmogelijkheid worden trilplaten het vaakst genoemd.

Vervolgens is de respondenten gevraagd met welke merken tuin- en parkmachines zij bekend zijn. Hierbij worden de merken Stihl en Husqvarna door de overgrote meerderheid genoemd. Stihl scoort zelfs bijna maximaal met 98%, Husqvarna volgt op een tweede plaats met 79%. De merken die min of meer gezamenlijk op een derde positie eindigen zijn: Honda, Dolmar en Makita. Zij worden nog steeds door meer dan helft van de respondenten aangeduid als een bekend merk tuin- en parkmachines. Hierbij moet de kanttekening geplaatst worden dat het logischerwijs aan te nemen is dat Makita hier terugkomt op basis van haar naamsbekendheid uit andere bedrijfstakken. Van de overige merken die door minder dan de helft van de respondenten genoemd worden, scoort Hitachi het beste met 43%. Robin, Pellenc en Solo worden minder vaak genoemd. Ook hier bestond de mogelijkheid om een vrije antwoordmogelijkheid toe te voegen. Vanuit de resultaten die hierop binnen gekomen zijn is op te maken dat alleen het merk Kubota door drie verschillende respondenten genoemd wordt. Aan deze resultaten gekoppeld is de vraag gesteld met welke merken er vervolgens gewerkt wordt binnen hun organisatie. Ook hier wordt Stihl het vaakst genoemd: 87%. Waar Husqvarna verwacht zou worden op de tweede plaats, is hier Honda te vinden. Er wordt bij 46% van de bedrijven waar de respondenten werken gewerkt met Honda machines tegenover 41% Husqvarna machines. Bij deze uitkomst moet wel in ogenschouw genomen worden dat er een onderscheid bestaat tussen sec Honda motoren en complete Honda tuin- en parkmachines. Deze worden niet uitgesplitst in dit onderzoek waardoor beide bedrijfsonderdelen onder dezelfde merknaam beoordeeld worden door de respondenten. In de middenmoot worden de volgende merken genoemd: Makita, Hitachi, Dolmar en Pellenc. Dolmar machines worden op dit moment door 12% van de respondenten gebruikt tijdens hun werkzaamheden. Merken die nauwelijks gebruikt worden zijn: Robin en Solo. Bij de vrije antwoordmogelijkheid wordt geen enkel merk door meer dan twee respondenten genoemd. Nu bekend is bij welke bedrijfsactiviteiten welke merken en machinegroepen het populairst zijn kunnen de diverse merken nauwkeuriger onder de loep worden genomen.

Ten eerste is de vraag gesteld of de respondenten konden aangeven welke merken er volgens hen een compleet pakket tuin- en parkmachines leveren. Ook hier wordt Stihl het vaakst genoemd (72%) als merk met een zeer compleet pakket tuin- en parkmachines. Husqvarna wordt ook getypeerd als een merk met een compleet assortiment. Daarnaast vindt maar 43% het assortiment zeer compleet en vindt 32% het assortiment compleet. Het assortiment van Dolmar wordt door het merendeel van de respondenten gezien als gemiddeld qua compleetheid met 43%. Echter wordt Dolmar ook door 30% ingeschaald als een merk met een compleet assortiment. Dit levert in totaliteit een net iets betere score op voor Dolmar dan voor Honda. Het merk met het minst complete assortiment is volgens de respondenten: Hitachi.

Met een compleet pakket tuin- en parkmachines is het natuurlijk ook interessant om te weten hoe de respondenten denken over de kwaliteit van de machines van Hitachi, Husqvarna, Dolmar, Honda en Stihl. Stihl scoort wederom het beste met 59%. De respondenten typeren de kwaliteit van de machines van Stihl als zeer goed. Opvallend hierbij is ook dat van de 167 respondenten niemand aangeeft de kwaliteit van Stihl machines slecht of zelfs zeer slecht te vinden. Op de tweede en derde plaats vinden we met soortgelijke scores voor Honda en Husqvarna. De kwaliteit van Dolmar machines is volgens de respondenten voor het grootste gedeelte gemiddeld 46%, gevolgd door 37% die de kwaliteit als goed beoordelen. Dolmar scoort nog wel een stuk beter dan hekkensluiter Hitachi. Dit heeft voornamelijk te maken met het feit dat maar 8% de kwaliteit van Dolmar machines slecht of zeer slecht vindt terwijl deze percentages bij Hitachi duidelijk hoger liggen met 23%. Aansluitend is de vraag gesteld welk merk als het meest professioneel gezien wordt. Hieruit valt op te maken dat Stihl door de meeste respondenten als zeer professioneel wordt gezien (73%) terwijl Husqvarna door het grootste gedeelte wordt gezien zeer professioneel (38%) tot professioneel (40%). Honda en Dolmar scoren hier weer net iets lager dan Husqvarna. Dolmar wordt door 21% van de respondenten gezien als zeer professioneel. 37% van de respondenten vindt Dolmar professioneel en 34% vindt Dolmar gemiddeld professioneel. Hitachi wordt van de vijf merken als het minst professioneel getypeerd, het percentage respondenten dat Hitachi professioneel en onprofessioneel vindt is namelijk beide 19%. Na de verschillende merken beter bekeken te hebben valt op te maken dat Stihl onbetwist als beste uit de bus komt op afstand gevolgd door Husqvarna. Achter Husqvarna volgen Honda en Dolmar en de slechtste scores zijn bij alle vragen voor het merk Hitachi.

Bij de aanschaf van nieuwe machines spelen tal van aspecten een belangrijke of minder belangrijke rol. De mate van belang van deze aspecten is ondervangen in de komende vragen. De techniek van de machine wordt in ieder geval als heel belangrijk 45% en belangrijk 38% gezien. Daarnaast is de kracht van de machine ook een ontzettend belangrijk aspect bij de aanschaf van een nieuwe machine. 48% vindt de kracht zelfs heel belangrijk en 43% vindt de kracht belangrijk. Het merk van de machine is volgens de respondenten ondergeschikt aan de techniek en de kracht van de machine. Het merendeel van de respondenten vindt het merk gemiddeld belangrijk (33%) bij de aanschaf van een nieuwe machine. De groep respondenten die het merk belangrijk vindt (26%) is wel groter dan de groep die het merk onbelangrijk vindt (16%). Wat opvalt is dat 41% van de respondenten de onderhoudskosten als heel belangrijk aanduidt, terwijl dit maar door 30% wordt aangegeven bij de verbruikskosten en maar 29% de aanschafprijs heel belangrijk vindt. Naast de technische en financiële aspecten zijn de respondenten ook gevraagd naar de milieu- en gezondheidscriteria. Beide aspecten worden aangegeven als heel belangrijk tot belangrijk met hoge scores op beide antwoordmogelijkheden. Hierbij valt echter ook op te maken dat de belasting voor de eigen gezondheid als vele malen belangrijker wordt aangegeven dan de belasting voor het milieu. Maar liefst 55% geeft aan de gezondheidsbelasting heel belangrijk te vinden terwijl dit percentage bij de milieubelasting een stuk lager ligt op 32%. De laatste twee vragen over de belangrijke aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines gingen over de levensduur van de machines en de snelheid van de serviceverlening. De levensduur van de machine wordt als één van de belangrijkste aspecten genoemd door de respondenten 51% vindt dit zelfs heel belangrijk. Maar met afstand het belangrijkste aspect bij de aanschaf van nieuwe machines is de snelheid van de service. 66% van de respondenten vindt dit heel belangrijk.

Om tot een totaalbeeld te komen met betrekking tot de verschillende merken is er ook gevraagd welk merk volgens de respondenten de belangrijkste speler is op het gebied van tuin- en parkmachines. Opvallend genoeg heeft geen enkele respondent voor de antwoordmogelijkheid Dolmar gekozen. Stihl wordt met afstand genoemd als het belangrijkste merk met 78% op grote afstand gevolgd door Husqvarna 15% en daar achter Honda met 4%. Vervolgens zijn de respondenten gevraagd op welke manier ze voor het eerst in aanraking zijn gekomen met Dolmar. Hieruit valt op te maken dat de meeste respondenten voor het eerst in aanraking zijn gekomen met Dolmar via hun werkgever 26%. Daarnaast is er ook een belangrijke rol weggelegd voor de vakbladen 25% en beurzen 22%. Aan de onderkant zien we dat vrijwel geen enkele respondent (minder dan 1%) voor het eerst in aanraking is gekomen met Dolmar via de door Dolmar gesponsorde carver Sander Boom. Via de verschillende social media is zelfs geen enkele respondent voor het eerst in aanraking gekomen met Dolmar.

In de volgende meerkeuzevraag werd gevraagd of de respondent zelf met Dolmar machines zou willen werken. Deze vraag is door 60% van de respondenten met 'ja' beantwoordt. Maar 39% van de respondenten geeft aan niet met Dolmar machines te willen werken. Om specifieker te achterhalen wat daarvan de achterliggende reden is geweest kregen de respondenten die deze vraag met nee hebben beantwoordt de mogelijkheid hun keuze middels een vrij invoveld toe te lichten. Hieruit blijkt dat dit met enige regelmaat te maken heeft met het feit dat ze tevreden zijn over hun huidige machines. Daarnaast spelen negatieve ervaringen uit het verleden vaak een grote rol en is het dealernetwerk ontzettend belangrijk. Een negatieve ervaring met een dealer wordt vaak gekoppeld aan het merk. Het ontbreken van een dealer in de nabijheid van de organisaties waarvoor de respondenten werken wordt ook meerdere keren aangegeven als reden om niet met Dolmar machines te willen werken. De overige redenen waarom de respondenten aan hebben gegeven niet met Dolmar machines te willen werken zijn terug te vinden in bijlage II van hoofdstuk 15 (p.85).

Als afsluiting van het meerkeuze gedeelte van de enquête is de respondenten gevraagd aan te geven welke machinegroepen zich allemaal in het assortiment van Dolmar bevinden. Hierbij scoren de productgroepen: kettingzagen, bosmaaiers, heggenscharen, bladblazers en motordoorlijpers goed. Waarbij de machinegroep kettingzagen absoluut de meest genoemde machinegroep is met 92%. Dit in tegenstelling tot de groepen: grondboren, grasmaaiers en hogedrukreinigers. Deze drie machinegroepen zijn het minst vaak genoemd.

10.2 Stellingen enquête

In het tweede gedeelte van de enquête is gewerkt met stellingen waarmee de respondenten het eens of oneens konden zijn. Bij de stellingen kunnen de percentages de 100% dus niet overschrijden aangezien er geen meerdere antwoorden mogelijk waren en er maar uit twee antwoordmogelijkheden gekozen kon worden. Aan het einde van dit gedeelte van de enquête waren ook een tweetal open vragen verwerkt.

In de eerste stelling werd aangegeven dat Dolmar een professioneel merk is. Het merendeel van de respondenten is het hiermee eens, namelijk 80%, wat automatisch betekent dat 19% Dolmar geen professioneel merk vindt. Wanneer er gesteld wordt dat de kwaliteit van de machines van Dolmar niet onderdoet voor die van Stihl en/of Husqvarna zijn de respondenten verdeeld. 47% vindt dat Dolmar kwalitatief inderdaad niet onder doet voor Stihl en/of Husqvarna. De meerderheid, namelijk 50% vindt wel dat Dolmar machines kwalitatief minder goed zijn. Vervolgens is er een stelling geplaatst die als doel heeft boven tafel te krijgen of een breed en diep assortiment belangrijk is bij één en hetzelfde merk. 66% van de respondenten geeft aan dit belangrijk te vinden. Wanneer de kwaliteit van Dolmar op zichzelf behandeld wordt in een stelling, is 80% te spreken over de kwaliteit van Dolmar machines. En wanneer het gaat om de verschillende technieken die verwerkt zijn in de machines vindt ook 65% deze technieken belangrijk. Als er gesteld wordt dat Dolmar vernieuwend en vooruitstrevend is geeft het merendeel van de respondenten aan het hier niet mee eens te zijn. Toch vindt 42% Dolmar wel vernieuwend en vooruitstrevend.

Aansluitend werd gesteld dat Dolmar te typeren is als een nuchter en ongecompliceerd merk. De overgrote meerderheid is het hiermee eens: 62%.

Tijdens de meerkeuzevragen is door de respondenten al aangegeven dat de snelheid van service het allerbelangrijkste aspect is bij de aanschaf van nieuwe machines. Bij de stellingen is aangegeven dat de services van Dolmar een groot voordeel vormen ten opzichte van andere merken uit de branche. Meer dan 80% van de respondenten is het hiermee niet eens. Wat inhoudt dat slechts 16% van de respondenten de services van Dolmar een groot voordeel vindt ten opzichte van de concurrentie. Wat bij de volgende stelling wel duidelijk naar voren komt is dat bijna alle respondenten, 92%, de ondersteuning van de leverancier heel belangrijk vinden. De respondenten hebben in de volgende stelling aangegeven dat ze Dolmar niet als een persoonlijk merk zien. 70% heeft aangegeven de waarde persoonlijk niet te koppelen aan het merk Dolmar. Vooruitstrevend op het gebied van gezondheid en milieu is Dolmar volgens iets meer dan de helft van de respondenten ook niet. Slechts 42% van de respondenten heeft 'eens' geantwoord op de stelling: Ik vind Dolmar vooruitstrevend op het gebied van milieu en gezondheid. Hierbij aansluitend wordt door net iets meer dan de helft van de respondenten 52% aangegeven dat Dolmar voor hen geen duidelijke identiteit heeft. Als laatste stelling werd nog duidelijk dat ook meer dan de helft (52%) van de respondenten Dolmar betiteld als een oubollig merk.

Aan het einde van de enquête zijn wederom twee meerkeuzevragen opgenomen. In de eerste meerkeuzevraag werd gevraagd op welke manier de respondenten het liefste geïnformeerd wilden worden over Dolmar. De vier meest geschikte middelen volgens de respondenten hiervoor zijn: vakbladen 41%, beurzen 33%, de vakhandel 26% en de website 24%. De twee laagst scorende middelen zijn: seminars 2% en social media 2%. De tweede meerkeuze vraag was er op gericht om te kijken uit welke provincies de meeste respondenten hebben meegewerkt aan het onderzoek. Dit zijn de provincies Noord Brabant, Gelderland en Zuid Holland.

10.3 Open vragen enquête

Tijdens het tweede gedeelte van de enquête zijn er op een tweetal momenten ook open vragen gesteld aan de respondenten. De eerste open vraag had betrekking op de 'top of mind awareness' van het merk Dolmar. De respondenten is gevraagd in te vullen wat de eerste drie woorden zijn waaraan ze denken als ze denken aan het merk Dolmar. De totale lijst met antwoorden is terug te vinden in bijlage II hoofdstuk 15 (p.85). De meest terugkerende begrippen zijn:

- Rood;
- Kettingzaag;
- Duits;
- Krachtig;
- Onbekend;
- Oud;
- Kwaliteit.

De laatste open vraag was er op gericht de respondenten zelf de mogelijkheid te verschaffen aan te geven wat Dolmar zou moeten veranderen om in de toekomst (nog) succesvol(ler) te worden als professioneel merk. De totale lijst met antwoorden hiervan is ook terug te vinden in bijlage II hoofdstuk 15 (p.85). De verbeteringen die het vaakst genoemd worden door de respondenten zijn:

- Meer reclame maken / bekendheid vergroten;
- Een groter en kwalitatief beter dealernetwerk samenstellen;
- Prijs- / kwaliteitsverhouding ten opzichte van concurrenten verbeteren.

10.4 Intern onderzoek: werkelijke identiteit

Om in kaart te brengen wat de werkelijke identiteit van Dolmar is zijn een tiental medewerkers ondervraagd naar hun beleving bij het merk. De associaties die hieruit naar voren zijn gekomen vormen de basis van de werkelijke identiteit van Dolmar. Uit de uitkomsten is op te maken dat er een duidelijk onderscheid bestaat tussen de merken Dolmar en Makita. Dit onderscheid is volgens de medewerkers met name terug te herleiden tot de verschillende assortimenten. Waar Dolmar wordt gezien als het merk dat zich richt op de professionals met een assortiment tuin- en parkmachines is dat voor Makita heel anders. Makita wordt beleefd als het merk dat verantwoordelijk is voor een veel breder assortiment in vergelijking met Dolmar maar wel met een beduidend minder professionele insteek. De productgroep kettingzagen wordt ook bij de medewerkers specifiek genoemd in relatie tot het merk Dolmar.

Opvallend is dat de culturele achtergrond van beide merken genoemd wordt. Ondanks het feit dat Dolmar sinds 2007 deel uitmaakt van de Japanse Makita groep. Blijkt dat de Duitse historie van Dolmar nog steeds van invloed is op de werkelijke identiteit binnen een volledig Japans georiënteerde organisatie. De kwaliteit van Dolmar machines wordt als degelijk aangeduid, ditzelfde geldt voor de machines van Makita. Op dit punt bestaat geen onderscheid tussen de beide merken. Wel wordt de aandacht van Dolmar op de techniek van de machines genoemd terwijl dit bij Makita niet het geval is. Ook worden de Dolmar machines bestempeld als service gevoelig. De huidige marktpositie van Dolmar is medebepalend voor de beleving van de medewerkers. Het intern uitdragen van het marktleiderschap van Makita leidt tot een negatieve connotatie rondom de marktpositie van Dolmar. Dit komt overeen met de beleving van de naamsbekendheid, hier wordt aangegeven dat de naamsbekendheid van Dolmar nog te wensen over laat in relatie tot de benchmark Makita. Als laatste is de huisstijlkleur ook van invloed op de identiteit volgens de medewerkers. De in werkelijkheid rode huisstijlkleur wordt tijdens het vraaggesprek aangeduid als oranje. Als reden hiervoor wordt opgegeven dat er veel communicatiemiddelen zijn die een oranje uitstraling hebben. Deze kenmerkende kleur steekt volgens de medewerkers goed af tegen de koude Makita blauwe kleur.

Waarbij het imago onderzoek de vraag is gesteld wat de eerste drie associaties zijn bij het merk Dolmar is aan de medewerkers een lijst met voorgedefinieerde associaties voorgelegd. In eerste instantie hebben ze uit een lijst van 59 associaties de vijf associaties gekozen die zij het beste vinden passen bij het merk. Dit heeft geleid tot de onderstaande 30 associaties die door medewerkers genoemd zijn als kenmerkend voor het merk Dolmar. Vervolgens is gevraagd welke van de genoemde associaties zij het belangrijkste vinden. Hieruit is de top vijf ontstaan waaruit blijkt dat Dolmar door haar eigen medewerkers gezien wordt als behulpzaam, eenvoudig, bekwaam, betrouwbaar en normaal.

Associatie	Punten
Behulpzaam	15
Eenvoudig	13
Bekwaam	12
Betrouwbaar	12
Normaal	10
Ambitieuus	9
Oprecht	9
Traditioneel	7
Mannelijk	6
Zelfverzekerd	6
Plichtsgetrouw	5
Beheerst	4

Associatie	Punten
Zelfstandig	4
Consistent	3
Coöperatief	3
Spontaan	3
Avontuurlijk	2
Eerlijk	2
Gepassioneerd	2
Moedig	2
Praktisch	2
Rationeel	2
Doelgericht	1
Grensverleggend	1

Imago onderzoek: Dolmar & het heersende oligopolie

Gedisciplineerd	4	Origineel	1
Onbevooroordeeld	4	Vernieuwend	1
Snel	4	Verzorgend	1

Bijschrift figuur 12: Associaties werkelijke identiteit Dolmar

Na de lijst met associaties doorgenomen te hebben zijn de medewerkers gevraagd te antwoorden op een vijftal stellingen. De eerste stelling heeft betrekking op het kennisniveau van de medewerkers die dagelijks contact hebben met externe belangengroepen. Een meerderheid 60% geeft aan dat het kennisniveau niet voldoende is om een juist advies te kunnen afgeven inzake Dolmar machines. De informatiebronnen die de medewerkers ter beschikking hebben om informatie op te zoeken waar zij niet mee bekend zijn is wel bekend bij een meerderheid. Maar liefst 80% geeft aan de weg te weten naar de noodzakelijke achtergrondinformatie. Waar alle ondervraagde medewerkers het over eens zijn is dat Dolmar een professioneel merk is. 100% van de medewerkers geven aan Dolmar te zien als een professioneel merk. De voorlaatste stelling had te maken met de beleving rondom de concurrentiepositie van Dolmar. 60% van de medewerkers geeft aan Dolmar niet te zien als een serieuze concurrent voor de merken Stihl en Husqvarna. Vervolgens is gevraagd of het onderscheidend vermogen van Dolmar met name ligt in de machinetechnieken 4-takt en 36V. Hierop heeft 80% eens geantwoord.

10.5 Extern onderzoek: 'decision making units'

Bij een industrieel koopproces is het belangrijk te weten welke personen met bijbehorende functie omschrijvingen invloed hebben op het koopproces van nieuwe machines. Om dit inzichtelijk te krijgen heb ik een aantal interviews gevoerd met Dolmar vertegenwoordigers en een aantal Dolmar dealers. Uit de interviews is gebleken dat in de pre-transactie fase de eigenaren of directies en de materieelbeheerders een belangrijke stem hebben. De nadruk in deze fase ligt op de technische specificaties van de machine. Zij spelen een beslissende rol in het bepalen van bijvoorbeeld de cilinderinhoud, de zwaardlengte en de aandrijftechniek. Dit heeft een rechtstreeks verband met de condities van de verwachte werkzaamheden. Bij de grotere hoveniersbedrijven en bij gemeentelijke groenvoorzieners is de transactiefase het domein van de inkoopafdelingen. Bij kleinere hoveniersbedrijven valt deze functie vaak samen met de rol van de eigenaar en bij middelgrote hoveniersbedrijven en groenvoorzieners bij de functie van materieelbeheerders. In deze fase worden de potentiële leveranciers geselecteerd, offertes beoordeeld en onderhandelingen gevoerd. In de pre-transactiefase wordt door Dolmar geprobeerd het proces dat leidt tot de probleemspecificatie te beïnvloeden. De vernieuwende machinetechnieken worden hiervoor vaak ingezet. Door te hameren op de milieu- en gezondheidseisen die gesteld worden aan de aan te schaffen machines. Op deze manier wordt getracht de prijs in de transactiefase een ondergeschikte rol te laten spelen.

Vervolgens wordt in de post-transactiefase de samenwerking met Dolmar operationeel. Bestellingen worden geplaatst, machines worden geleverd en voor het eerst ingezet tijdens de werkzaamheden. Het zijn met name de uitvoerende medewerkers, de reparateurs en de materieelbeheerders die ervaring opdoen met de Dolmar machines. Bij kleinere hoveniersbedrijven geldt dit in sommige gevallen ook voor de eigenaren. Op basis van deze eerste ervaringen wordt het beeld gevormd dat van doorslaggevend belang is bij de evaluatie van Dolmar. Hier valt ook de beslissing of in de toekomst meerdere machines gekocht zullen gaan worden of dat het bij een eenmalige aankoop blijft. De doorlooptijd van het koopproces bij verschillende organisaties verschilt sterk, vaak heeft dit te maken met de omvang van de order en de grootte van de organisatie. Op het moment dat er een omvangrijke 'decision making unit' (DMU) overtuigt moet worden gaat het vaak om een groot hoveniersbedrijf of een groot groenvoorzieningsbedrijf en om de aanschaf van een aanzienlijke partij machines. In die situaties is bijna altijd sprake van een traag beslissingstraject. Dit gaat vaak gepaard met een langlopende pre-transactiefase en een organisatie met een grote informatiebehoefte. In het geval van een kleinere order of een herhaalaankoop zal de doorlooptijd korter zijn, de omvang van de DMU beperkter en de informatiebehoefte kleiner.

11. Conclusies

In het voorgaande hoofdstuk zijn de uitkomsten van het onderzoek beschreven. Nu de uitkomsten overzichtelijk uitgewerkt zijn is de volgende stap om hieruit gedegen conclusies te trekken. Deze conclusies heb ik beschreven in dit hoofdstuk en hiervoor heb ik als leidraad de onderzoeksvraag en de daarbij behorende deelvragen gehanteerd.

Als centrale onderzoeksvraag heb ik gehanteerd:

‘Zijn de huidige positionering en het imago van Dolmar voldoende onderscheidend voor de DMU van Dolmar’s primaire doelgroepen en wordt de informatiebehoefte door middel van de huidige communicatiemiddelen voldoende bevredigd?’

Hieraan zijn de volgende deelvragen gekoppeld om een beter beeld te krijgen over de wijze waarop de positionering en het imago ontstaan zijn in Nederland.

- Wie zijn de belangrijkste typen medewerkers binnen de ‘decision making unit’ van Dolmar’s primaire doelgroepen tijdens het koopproces van Dolmar machines?
- Wat is de rol van deze medewerkers tijdens het koopproces en welke informatiebehoefte hebben zij?
- Welke communicatiemiddelen kunnen het beste ingezet worden om deze informatiebehoefte te bevredigen?
- Is het huidige imago toereikend om op de ‘shortlist’ tijdens het koopproces terecht te komen?
- In welke mate bestaat er overeenstemming tussen de gewenste identiteit en het huidige imago van Dolmar bij haar belangrijkste belangengroepen?
- Wat is het beeld dat beroepsmatige gebruikers hebben bij de duurzame machinetechnieken 4-takt en 36V?
- Hoe wordt het merk ervaren ten opzichte van de oligopolie van Stihl en Husqvarna?

Door mijn huidige functie en de daarbij behorende voorkennis omtrent het imago van Dolmar bij beroepsmatige gebruikers in de groene sector was ik al in staat om voor mijzelf een beeld te vormen over de onderzoeksresultaten. Tijdens het schrijven van de conclusie heb ik me sec laten leiden door de onderzoeksresultaten. Op deze manier blijven de conclusies zo objectief mogelijk. De segmentatie van de groenprofessionals in hoveniers, groenvoorzieners en boomklimmers is de juiste geweest blijkt uit de antwoorden die gegeven zijn op de vraagstelling uit welke beroepsgroepen de respondenten afkomstig zijn. Naast deze beroepsgroepen waarvan hoveniers met 89% absoluut de boventoon voeren worden er nauwelijks andere bedrijfsactiviteiten genoemd. Verder wordt het in dit hoofdstuk mogelijk te constateren of er in de afgelopen vijf jaar stappen gemaakt zijn ten aanzien van het imago van Dolmar. Het hoofdstuk start met het beantwoorden van de deelvragen en sluit af met de beantwoording van de onderzoeksvraag en de eindconclusie.

11.1 Kernwaarden Dolmar

Door de verschillende antwoorden op de deelvragen uit het onderzoek is er een betrouwbaar beeld ontstaan over de wijze waarop de kernwaarden van Dolmar beleefd worden bij de primaire doelgroep. De kernwaarden van Dolmar zijn: een uitgekiend assortiment, probleemloze techniek en uitstekende ondersteuning. De vragen die van toepassing zijn op deze kernwaarden heb ik onderverdeeld onder de drie peilers van het merk.

Uitgekiend assortiment

De groenprofessionals die de online enquête hebben ingevuld geven aan dat ze van diverse machinegroepen gebruikmaken. Het merendeel van de antwoordmogelijkheden heeft een hoge score behaald, waarvan de belangrijkste vijf groepen zelfs meer dan 80%.

Het hebben van een breed assortiment past dus in ieder geval bij de bedrijfsactiviteiten van beroepsmatige gebruikers uit de groene sector. Tevens is de vraag gesteld of Dolmar een compleet pakket tuin- en parkmachines aanbiedt. Hierop is voor Dolmar gevarieerd gereageerd. Aansluitend is de vraag gesteld of de respondenten konden benoemen welke machinegroepen er op dit moment aangeboden worden door Dolmar in Nederland. Interessant is dat alle genoemde machinegroepen zich bevinden in het assortiment van Dolmar echter worden alleen kettingzagen, bosmaaiers, heggenscharen en bladblazers door meer dan de helft van de respondenten aangeduid als machinegroepen van Dolmar. Dat hierbij de groep kettingzagen het vaakst genoemd is toont aan dat die productgroep nog steeds in grote mate beeldbepalend is voor Dolmar. Bijna 60% van de respondenten geeft aan dat ze het Dolmar assortiment in vergelijking met andere merken nog niet compleet genoeg vinden. De breedte van het Dolmar assortiment wordt dus onvoldoende onder de aanbracht gebracht. Welke machinegroepen er ontbreken kon in een daaropvolgende vraag worden aangegeven. Uit deze antwoorden is niet een machinegroep te destilleren die zich op dit moment niet bevindt in het Dolmar assortiment. De machinegroepen grasmaaiers, bladblazers, hogedrukreinigers, motordorslijpers en heggenscharen worden allemaal door meer dan 10% van de respondenten genoemd als welkome aanvulling op het Dolmar assortiment. Zoals eerder aangegeven bevinden deze machinegroepen zich al in het Dolmar assortiment en verdienen ze extra aandacht aangezien dit bij een aanzienlijk gedeelte van de groenprofessionals niet bekend is. Contrasterend met het voeren van een uitgekiend assortiment is de uitkomst van de stelling dat een groot en divers assortiment door 69% wordt aangegeven als belangrijk. Het voorkomen van keuzestress is één van de uitgangspunten van Dolmar om te kiezen voor een uitgekiend assortiment. Terwijl de beroepsmatige gebruikers met het antwoord op deze stelling aangeven een breed en diep assortiment belangrijk te vinden. Samenvattend: het assortiment van Dolmar staat niet bekend als een uitgekiend assortiment, er zijn nog machinegroepen die totaal onbekend zijn bij de doelgroep en er bestaat een duidelijke behoefte voor een breed en diep assortiment bij de doelgroep.

Probleemloze techniek

Dat de kwaliteit van de machines een belangrijk vormend onderdeel is van het imago van Dolmar is al langer bekend. Eén van de meerkeuze vragen had rechtstreeks betrekking op de kwaliteit van de machines. Hierin werd voor Dolmar aangegeven dat 46% de kwaliteit van de Dolmar machines als gemiddeld ervaart. Daarnaast geeft 37% aan de kwaliteit van de machines goed te vinden. Een probleemloze techniek staat of valt met de kwaliteit van de machines. Op dit onderdeel is voor Dolmar nog winst te behalen. De werkelijke kwaliteit van de machines is namelijk beter dan de door de respondenten beoordeelde gemiddelde kwaliteit. Ook bij aanschaf van nieuwe machines vormt de techniek een belangrijk onderdeel van het keuzeprocess. Uit de antwoorden van de enquête is op te maken dat 83% van de respondenten aangeeft de techniek belangrijk tot zeer belangrijk te vinden bij de aanschaf van een nieuwe machine. Dit verklaart waarom er door Dolmar fors ingezet wordt op het claimen van een probleemloze techniek.

Uitstekende ondersteuning

Een belangrijk aandachtspunt voor Dolmar komt naar voren uit de stelling waarbij gesteld wordt dat de services van Dolmar een groot voordeel vormen ten opzichte van andere merken uit de branche. Hierop heeft 83% oneens geantwoord. Het is zaak meer bekendheid te generen voor de huidige services zodat deze verhouding in het voordeel van Dolmar wordt bijgesteld. Daarbij komt dat 92% van de groenprofessionals heeft aangegeven ondersteuning van leveranciers als heel belangrijk te ervaren. Bij de open vraag waar gevraagd werd hoe Dolmar nog succesvoller kan worden werd door de beroepsmatige gebruikers meerdere keren aangegeven dat een kwalitatief goed dealernetwerk van levensbelang is. De dealers dragen in eerste instantie zorg voor de ondersteuning richting de beroepsmatige gebruiker en zijn machine. Dolmar tracht dit als leverancier zo goed mogelijk te ondersteunen door bijvoorbeeld een goede onderdelenvoorziening en een snelle reparatieservice. Bij de aanschaf van nieuwe machines speelt de gezamenlijke ondersteuning van dealer in combinatie met de leverancier ook een grote rol.

Maar liefst 96% van de respondenten geeft aan de snelheid van de service als belangrijk tot heel belangrijk te vinden bij de aanschaf van een nieuwe machine. Het ontbreken van de noodzakelijke service is een aanslag op het zorgvuldig opgebouwde imago. Het nastreven van uitstekende ondersteuning moet dan ook de maatstaf zijn voor Dolmar zodat de serviceverlening het imago middels het gedragscomponent van Dolmar positief beïnvloedt.

11.2 Duurzame technieken

De techniek die uiteindelijk verantwoordelijk is voor de prestaties die de machines leveren is door de groenprofessionals als een heel belangrijk onderdeel aangeduid bij de aanschaf van nieuwe machines. Tevens wordt door 65% van de respondenten 'eens' geantwoord op de stelling: 'Ik vind de verschillende technieken in een machine heel belangrijk'. Bovendien geeft 45% aan de techniek van machines heel belangrijk te vinden bij de aanschaf van nieuwe machines. Dit geeft aan dat er groeiende aandacht is voor de techniek achter de machine. Bij de aanschaf wordt tegenwoordig ook steeds meer gelet op de verschillende machinetechnieken. Dit biedt voordelen voor leveranciers die zich actief profileren als aanbieders van vernieuwende en milieuvriendelijke machinetechnieken.

Daarnaast spelen zaken zoals het geluidsdrukkniveau, milieubelasting en de gezondheidsbelasting een belangrijke rol bij de aanschaf van nieuwe machines. In de enquête worden deze aspecten afzonderlijk behandeld. 82% geeft aan dat het geluidsdrukkniveau belangrijk tot zeer belangrijk te vinden bij aanschaf van een nieuwe machine. Bovendien geeft 71% aan de milieubelasting mee te laten wegen bij de aanschaf van nieuwe machines. De hoogste score bij deze vraag wordt behaald als er gevraagd wordt naar de gezondheidsbelasting. Met een score van 92% op de antwoordmogelijkheden belangrijk tot heel belangrijk is dit absoluut een criterium wat zwaar meeweegt volgens de groenprofessionals. De machinetechnieken 36V accumachines en benzine aangedreven machines op basis van een 4-takt motor leveren een beduidend lager geluidsdrukkniveau ten opzichte van vergelijkbare machines met een andersoortige aandrijving. Accumachines kennen daarnaast geen uitstoot en 4-takt machines hebben qua uitstoot veel langere scores dan vergelijkbare machines. Dolmar heeft goud in handen als aanbieder van beide technieken maar moet deze positie nadrukkelijker gaan claimen. De connotatie met kettingzagen die het merk op dit moment typeert moet door middel van de juiste marketingcommunicatiestrategie omgezet worden richting milieuvriendelijke en gezondheidsvriendelijke machinetechnieken.

11.3 Oligopolie Stihl en Husqvarna

De beroepsmatige gebruikers hebben in de enquête aangegeven met welke merken tuin- en parkmachines zij bekend zijn. Uit de antwoorden die gegeven zijn is duidelijk op te maken dat vrijwel alle respondenten bekend zijn met het merk Stihl 98%. Daarnaast heeft Husqvarna een prachtige tweede plaats te pakken met 79%. In vergelijking met Dolmar dat hier 62% scoort bestaat er nog steeds een groot gat qua bekendheid met Stihl, maar is het gat met Husqvarna teruggebracht tot 17%. Daarnaast hebben de hoveniers, groenvoorzieners en boomverzorgers ook aangegeven met welke merken er gewerkt wordt bij hun organisaties. Ook hier scoort Stihl een absolute monsterscore met 87%. Dit terwijl Husqvarna met minder dan de helft 41% genoeg moet nemen. Husqvarna is zelfs niet op de tweede plek terug te vinden maar op de derde plaats achter Honda. Opmerkelijk is het feit dat Dolmar pas terug te vinden is op een zesde plaats met 12% achter merken als Honda, Makita en Hitachi. Uit deze cijfers is op te maken dat de heersende oligopolie van Stihl en Husqvarna nog steeds in takt is. Hierbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat Stihl met afstand bekender is en meer gebruikt wordt dan de andere oligopolist Husqvarna. Dolmar heeft qua bekendheid de eerste stappen gemaakt. Nu is het zaak dat dit ook doorvertaald wordt naar een situatie waarin meer gebruik gemaakt wordt van Dolmar machines.

In de vergelijking met andere merken is ook duidelijk geworden dat Stihl en Husqvarna aangeduid worden als de twee merken met veruit het meest complete assortiment. Bij deze vergelijking troeft Stihl ook Husqvarna af met in totaal 94% score op compleet tot zeer compleet tegenover Husqvarna met 75%. Dit is vooral een opvallend verschil aangezien Husqvarna in werkelijkheid een breder assortiment heeft dan Stihl maar dit dus niet bekend is bij de doelgroep. Dolmar scoort 40% in de klasse compleet tot zeer compleet. In werkelijkheid is deze afstand qua diversiteit binnen de assortimenten tussen enerzijds Dolmar en anderzijds Stihl en Husqvarna minder groot. Hier ligt dus een kans om in ieder geval de onbekende productgroepen die op dit moment al voorhanden zijn binnen het Dolmar assortiment extra aandacht te geven zodat ze meer bekendheid gaan genieten en op deze manier bijdragen aan het dichten van het gat richting de directe concurrentie.

Waar de kwaliteit van de machines van Dolmar voor het grootste gedeelte wordt aangeduid als gemiddeld en goed scoort Stihl wederom het hoogste met 96% verdeeld over de categorieën goed en zeer goed. De nadruk ligt hierbij op zeer goed met 59%. Daarnaast heeft geen enkele respondent Stihl aangeduid als slecht of zeer slecht. Hiermee wordt Stihl als beste beoordeeld voor Husqvarna met 66% in dezelfde categorieën maar met het zwaartepunt in de categorie goed. De afstand tussen Stihl en Husqvarna is aanzienlijk te noemen en het gat met Dolmar op dit onderdeel is groot te noemen. Aangezien dit een cruciaal imagovormend onderdeel is, moet hier veel aandacht aan geschonken worden om het gat stapsgewijs kleiner te maken. De respondenten hebben de verschillende merken ook beoordeeld op hun professionaliteit. Hierbij heeft Dolmar de aansluiting al enigszins te pakken voor wat betreft Husqvarna. 78% vindt Husqvarna professioneel tot zeer professioneel en bij Dolmar ligt dit percentage op 59%. Met afstand wordt Stihl gezien als het meest professionele merk uit de branche met een score van 95% op professioneel tot zeer professioneel met de nadruk op zeer professioneel. De hegemonie van Stihl wordt dus op dit onderdeel bevestigd.

Bij de stellingen die de respondenten voorgeschoteld hebben gekregen in de enquête is er ook aandacht geweest voor de verhoudingen tussen enerzijds Dolmar en anderzijds Stihl en Husqvarna. Op de stelling dat de kwaliteit van Dolmar machines niet onderdoet voor de kwaliteit van Stihl en/of Husqvarna is door 52% aangegeven het hiermee oneens te zijn. Dat de meerderheid van de beroepsmatige gebruikers op voorhand Stihl en Husqvarna typeren als kwalitatief betere machines vormt een extra uitdaging voor Dolmar. Om een nog duidelijker beeld te krijgen van de verhouding tussen de verschillende merken is in de enquête ook de vraag gesteld welk merk als de belangrijkste speler wordt bestempeld op het gebied van tuin- en parkmachines. Zoals uit de bovenstaande alinea's al op te maken viel neemt ook hier Stihl een enorme afstand van andere gevestigde merken zoals Husqvarna en Honda. Maar liefst 78% geeft aan Stihl te zien als de belangrijkste speler. Husqvarna volgt op een tweede positie met 15%. Wat daarnaast opvalt, is dat geen enkele respondent gekozen heeft voor Dolmar als belangrijkste speler. Deze verhouding geven duidelijk weer dat Dolmar als merk nog een flinke inhaalslag moet maken om aan te kunnen haken bij de grootmachten Stihl en Husqvarna.

11.4 De informatie behoefte van de DMU

Zoals in de onderzoeksresultaten duidelijk naar voren is gekomen wordt de DMU bij het koopproces van Dolmar machines gevormd door: eigenaren of directies, materieelbeheerders, inkoopafdelingen, reparateurs en uitvoerende medewerkers. De samenstelling van de DMU is afhankelijk van het type en de omvang van de eventuele order. De primaire doelgroep van Dolmar bestaat uit zowel kleine hoveniersbedrijven en grote groenvoorzieningorganisaties. Hierdoor zijn er tal van combinaties mogelijk uit de bovenstaande beroepsgroepen voor het vormen van de DMU. De meest voorkomende DMU bij grotere hoveniersbedrijven of groenvoorzieningorganisaties bestaat uit de eigenaar of directie in combinatie met de materieelbeheerder en een inkoper. Bij kleinere organisaties bestaat de DMU uit de eigenaar eventueel in combinatie met de materieelbeheerder of reparateur. De informatiebehoefte van de DMU verschilt per lid en is afhankelijk van de fase waarin het aankoopproces zich bevindt.

Doordat organisaties steeds meer gebruik zijn gaan maken van internet tijdens het koopproces is er in de loop der tijd een enorme variatie aan bronnen en benamingen ontstaan. Op de eerste plaats is er een grote rol weggelegd voor de zoekmachines en met name Google. Zowel de organische (SEO) als de gesponsorde (SEA) vindbaarheid op basis van veelgezochte zoekopdrachten is van groot belang om de pre-transactiefase door te komen. De volgende stap wordt gevormd door de beleving van de website. Deze wordt vaak als bron geraadpleegd om de noodzakelijk technische specificaties te vinden, afbeeldingen te bekijken en eventueel een eerste prijsindicatie op te doen. De website wordt dan gebruikt in de vorm van een online catalogus. Daarnaast speelt de algehele 'look and feel' een grote rol. De Dolmar website moet als online visitekaartje de juiste uitstraling hebben en vertrouwen creëren met betrekking tot de machines. Daarnaast kan er meerwaarde gecreëerd worden door Dolmar te positioneren als kennispartner op het gebied van specifieke machinetechnieken 4-takt en 36V. Dit kan eventueel ondersteunt worden door relevante content aan te bieden in de vorm van een whitepaper gebaseerd op een problematiek uit de actualiteit.

Op het moment dat de 'shortlist' is samengesteld komt vaak ook de additionele informatiebehoefte. De leveranciers die op de 'shortlist' staan worden uitgenodigd voor een kennismakingsgesprek waarbij veelal een aantal testmachines worden meegenomen. In sommige gevallen worden de machines alleen besproken maar vaker worden ze aansluitend gedemonstreerd of worden de machines achtergelaten zodat er een omvangrijkere test mee gedaan kan worden. Tijdens dit kennismakingsgesprek wordt gebruik gemaakt van foldermateriaal, catalogi en presentaties zowel fysieke exemplaren als digitale varianten op tablets en andere informatiedragers. Aan het einde van het kennismakingsgesprek worden er vaak afspraken gemaakt inzake het uitbrengen van een passende offerte. Deze fase mag niet onderschat worden aangezien de offertes van meerdere leveranciers uiteindelijk met elkaar vergeleken worden voordat de evaluatie en keuzefase betreden wordt. Het onderscheidende vermogen van de offerte is dan ook van groot belang. Niet alleen op basis van de prijsstelling, leveringsvoorwaarden en overige condities maar ook in het overdragen van de meerwaarde van Dolmar.

In de post-transactiefase is een belangrijke rol weggelegd voor de Dolmar vertegenwoordiger en de dealer zij moeten zorgen voor de 'aftersales'. Na de aankoop van een groot aantal nieuwe machines bestaat er vaak behoefte voor uitleg en training van het uitvoerende personeel en de medewerkers die verantwoordelijk zijn voor het onderhoud en kleine reparaties. De begeleiding hiervan ligt volledig in de handen van de Dolmar vertegenwoordiger en de dealer. Intern wordt dit ondersteund door de verkoop binnendienst en de service- en reparatiedienst voor het beantwoorden van veel voorkomende vragen. Daarnaast blijft de website een belangrijke bron voor nieuwe en bestaande klanten om informatie omtrent Dolmar te raadplegen. Op het moment dat de nieuwe machines succesvol geïmplementeerd zijn in de arbeidsprocessen van de aankopende organisatie is de eerste cyclus voltooid.

Fase ^{xxiv}	DMU	Informatiebehoefte	Communicatiemiddelen	Communicatiedoel ^{xxv}
1. Probleemherkenning	Eigenaren of directie, materieelbeheerders	Technische specificaties, merkbeleving en imago	Zoekmachines, websites, catalogi, vakbladen, social media en beurzen	'Awareness' bouwen, interesse creëren
2. Probleemdefinitie	Eigenaren of directie, materieelbeheerders	Technische specificaties, merkbeleving en imago	Zoekmachines, websites, catalogi, vakbladen, social media en beurzen	'Awareness' bouwen, interesse creëren

^{xxiv} www.comprehensio.nl/PDF/De%20rol%20van%20social%20media%20in%20het%20industriële%20inkoopproces.pdf,

geraadpleegd september 2012

^{xxv} www.intemarketing.nl/marketing/marketingmix/promotie/communicatiedoelstellingen, geraadpleegd september 2012

Imago onderzoek: Dolmar & het heersende oligopolie

3. Probleemspecificatie	Eigenaren of directie, materieelbeheerders	Technische specificaties, merkbeleving en imago	Zoekmachines, websites, catalogi, vakbladen, social media en beurzen	'Awareness' bouwen, vertrekken van informatie
4. Samenstellen 'shortlist'	Eigenaren of directie, inkoopafdelingen	Praktijktest, prijsstelling	Bezoek vertegenwoordiger/dealer, testprogramma, social media en presentaties	Verstrekken van informatie, brand versterken
5. Offerte aanvraag	Inkoopafdelingen	Prijsstelling, leveringscondities	Offerte, folders en overige documentatie	Verstrekken van informatie, vraag stimuleren
6. Evalueren en keuze	Eigenaren, materieelbeheerders, inkoopafdelingen	Technische specificaties, prijsstelling en services	Offerte, website, folders, social media en overige documentatie	Brand versterken, vraag stimuleren
7. Uitvoeren inkoopprocedure	Eigenaren, materieelbeheerders, inkoopafdelingen	Prijsstelling, leveringscondities	Bezoek vertegenwoordiger/dealer, offerte, website en de binnendienst	Brand versterken, vraag stimuleren
8. Evaluatie	Materieelbeheerders, uitvoerende medewerkers, reparateurs	Services, onderhoud en reparatiedocumentatie	Website, social media, bezoek vertegenwoordiger/dealer en de binnendienst	Brand versterken, verstrekken van informatie

Bijschrift figuur 13: Fases koopproces

11.5 Communicatiemiddelen

In de enquête zijn een tweetal vragen opgenomen die een indicatie geven over de communicatiemiddelen die tot dusver ingezet worden door Dolmar. Op eerste plaats is aan de respondenten gevraagd op welke manier ze voor het eerst in aanraking zijn gekomen met het merk Dolmar. De antwoordmogelijkheid werkgevers / collega's heeft het beste gescoord met 26%. Dit is een belangrijke constatering die aangeeft dat mond tot mondreclame één van de meer effectievere communicatievormen is. De 'face-to-face' review die je krijgt van een medegebruiker is vaak beeldbepalend en heeft dus een grote invloed op het imago van Dolmar. Aandacht voor aftersales en het creëren van een tevreden totale gebruikerservaring is hierbij ontzettend belangrijk. Daarnaast scoren de vakbladen en beurzen beide meer dan 20%. Hiermee is het belang van een goede verstandhouding met de redacties van de vakbladen en het schrijven van kwalitatief goede persberichten aangetoond. Bovendien is het van belang om het merk Dolmar aanvullend te laden tijdens de grotere landelijke beurzen met de focus op de groene sector.

Aan het einde van de enquête is vervolgens de vraag gesteld op welke manier de respondenten het liefste geïnformeerd willen worden over Dolmar. Een viertal communicatiemiddelen hebben hierbij een hogere score gehaald dan 20%. Als belangrijkste communicatiemiddel wordt wederom de vakbladen genoemd met 41% en beurzen met 33%. De keuze van Dolmar om in samenwerking met het persbureau 'de Jong en Verder' kwalitatief hoogwaardige persberichten te versturen sluit hierbij goed aan. Het belang van de deelname aan grotere landelijke beurzen is in de bovenstaande alinea al toegelicht. Daarnaast is er ook een belangrijke rol weggelegd voor de vakhandel 26% en de website met 24%. Als minst populaire communicatiemiddelen worden genoemd seminars en social media: beide met maar 2%. Deze communicatiemiddelen worden op dit moment nog nauwelijks ingezet door Dolmar en de resultaten geven geen reden om hier een wijziging in aan te brengen.

11.6 Het imago van Dolmar

In één van de laatste stellingen wordt duidelijk dat 52% van de respondenten vindt dat Dolmar geen duidelijke identiteit heeft. Deze situatie vormt een belemmering in het proces van imago vorming bij de diverse belangengroepen. Wanneer bij de groenprofessionals het gevoel bestaat dat Dolmar geen duidelijke identiteit uitstraalt, heeft dit een rechtstreekse negatieve invloed op het imago.

Een goede afspiegeling van het huidige imago is terug te vinden op basis van de antwoorden die gegeven zijn op de vraag of respondenten zelf met een Dolmar machine zouden willen werken. Positief is dat 60% van de respondenten zonder meer aangeeft met Dolmar machines te willen werken. Er is nog voldoende ruimte voor verbetering binnen de groep van 39% die op voorhand al aangeeft niet met Dolmar machines te willen werken. Een groot gedeelte hiervan is dusdanig tevreden met een ander merk dat het daarom op voorhand Dolmar al uitsluit. Deze groep is lastig te overtuigen. Echter bestaat er volgens de antwoorden uit de daaropvolgende open vraag: 'waarom respondenten niet zouden willen werken met Dolmar machines' een mogelijkheid om het imago van Dolmar positief te beïnvloeden. Wat namelijk regelmatig terugkomt in de antwoorden die gegeven zijn is het feit dat respondenten uit het verleden een negatieve ervaring hebben gehad met het merk. Dit heeft het imago bij deze groep aangetast omdat deze negatieve ervaring niet naar tevredenheid is opgelost. De kans om het imago te versterken door een negatieve ervaring op een passende wijze op te lossen is hier laten liggen. Op dit moment is er naast de normale klachtenafhandeling nog weinig aandacht voor deze imago versterkende discipline.

De verschillende merken die behandeld zijn in de enquête zijn ook beoordeeld op hun mate van professionaliteit. De scores die hieruit naar voren kwamen voor Dolmar zijn goed. 21% van de respondenten vindt Dolmar een zeer professioneel merk. 37% vindt Dolmar een professioneel merk en 34% vindt Dolmar gemiddeld qua professionaliteit. Dit houdt in dat slechts 5% Dolmar typeert als onprofessioneel en geen enkele respondent Dolmar inschaalt als zeer onprofessioneel. Het beeld wat hier geschetst wordt over het professionele imago van Dolmar wordt verder versterkt doordat meer dan 80% het eens is met de stelling dat Dolmar een professioneel merk is. Dit sluit goed aan bij de gewenste identiteit van Dolmar aangezien Dolmar zich wil profileren als het merk voor de groenprofessional. Met een score van 80% op de antwoordmogelijkheid eens geven de respondenten ook aan dat Dolmar machines als kwalitatief goed ervaren worden.

Tijdens het benoemen van belangrijke aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines is ook het merk beoordeeld. Gunstig voor de huidige situatie van het merk Dolmar is het feit dat de respondenten voor het grootste gedeelte (33%) aangeven het merk van de machine gemiddeld belangrijk te vinden bij de aanschaf. Op het moment dat je als merk op basis van je huidige imago een achterstand hebt op je grootste concurrenten wordt het lastig je marktpositie te verbeteren als je doelgroep ontzettend veel waarde hecht aan een bepaald merk. Een belemmering vormt op dit moment het feit dat een meerderheid Dolmar niet typeert als vernieuwend en vooruitstrevend. Daarnaast geeft 58% aan het oneens te zijn met de stelling dat Dolmar vooruitstrevend is op het gebied van milieu en gezondheid. Deze waardes zijn in combinatie met de machinetechnieken 36V en 4-takt belangrijk bij de modernisering van het Dolmar imago. Dat deze modernisering van belang is wordt pas echt duidelijk wanneer er gekeken wordt naar de uitkomsten op de stelling waarin gesteld wordt dat Dolmar overkomt als een oubollig merk. 47% heeft hierop namelijk instemmend geantwoord. De kernwaardes van Dolmar hebben er in de afgelopen jaren wel toe geleid dat Dolmar in het onderzoek door 62% van de respondenten geassocieerd wordt als een nuchter en ongecompliceerd merk.

In één van de open vragen uit het kwantitatieve onderzoek werd gevraagd wat de eerste associaties zijn die de respondenten koppelen aan het merk Dolmar. De persoonlijkheidskenmerken die genoemd zijn geven een eerste indicatie van de verschillende categorieën met betrekking tot de fysieke identiteit. De respondenten geven aan dat het product het meest imago bepalende component is.

Het imago van Dolmar wordt nog steeds gekenmerkt door een beperkt assortiment met de nadruk op kettingzagen. Het merk wordt hoofdzakelijk als professioneel aangeduid met een goede kwaliteit. De vernieuwing binnen het assortiment en in de communicatie naar de doelgroep toe heeft nog niet geleid tot de gewenste imagooverandering. Daarnaast bestaat er nog steeds een aanzienlijke afstand ten opzichte van de merken Stihl en Husqvarna.

12. Marketingcommunicatie advies

In de voorgaande hoofdstukken zijn de onderzoeksresultaten terug te vinden en de daarbij behorende conclusies. Nu de onderzoeksfase is afgerond is het tijd om in dit hoofdstuk mijn bevindingen uit een te zetten op basis van een aantal aanbevelingen. Uit de conclusies van de onderzoeksresultaten is opgemerkt dat het imago van Dolmar nog geen aansluiting heeft gevonden bij de gewenste identiteit. De Deutsche grundlichkeit voert nog de boventoon terwijl het merk in de afgelopen jaren gegroeid is in zowel vernieuwende machinetechnieken als in marktbenadering en in de wijze waarop het zichzelf presenteert. Uit het onderzoek zijn kleine veranderingen in de juiste richting te bespeuren maar de grote kentering richting de waardes zoals milieu en gezondheid heeft nog niet plaats gevonden. Daarnaast bestaat er nog steeds een gigantische kloof op veel gebieden tussen Dolmar en haar grootste concurrenten Stihl en Husqvarna. In het onderstaande hoofdstuk beschrijf ik een aantal aanbevelingen die een rechtstreeks effect hebben op de waargenomen identiteit van Dolmar en op deze manier een bijdrage leveren aan het imago van Dolmar.

12.1 Doelgroep

De primaire doelgroep van Dolmar blijft onveranderd: beroepsmatige gebruikers. De positionering van Dolmar als zijnde een merk voor professionals blijft van elementair belang voor het opbouwen van het gewenste merkimago. Binnen de gewenste identiteit is vastgesteld dat Dolmar zich in de eerste plaats richt op hoveniers, groenvoorzieners en boomverzorgers door middel van het aanbieden van oplossingen op basis van innovatieve machines. Zoals gebleken is uit het aanvullende onderzoek vormen binnen deze doelgroep eigenaren of directies en materieelbeheerders de belangrijkste typen contactpersonen. Daarnaast bestaat de 'decision making unit' uit een inkoper bij grotere organisaties en uit de medewerkers die uiteindelijk met de machines moeten werken. Wanneer we spreken over grote organisaties met een eigen reparatiedienst vormen de reparateurs ook een secundaire invloedsgroep binnen de DMU.

12.2 Communicatiedoelstellingen

Communicatiedoelstellingen:

- Binnen 4 jaar moet 80% van de beroepsmatige gebruikers in Nederland bekend zijn met het merk Dolmar.
- Binnen 4 jaar moet 50% van de beroepsmatige gebruikers in Nederland bekend zijn met de machinetechnieken 36V en 4-takt.
- Na 1,5 jaar moeten 250 geregistreerde evaluaties ingevuld zijn naar aanleiding van een test met Dolmar accugereedschap.
- Na 1,5 jaar moet de voor- of najaarsfolder de 'Groen en Doen' in een oplage groter dan 500.000 stuks verspreid zijn in opdracht van minimaal 20 verschillende Dolmar dealers.
- In de komende vier jaar wordt de oplage van de catalogus ieder jaar gehalveerd en worden de websites doorontwikkeld tot de online opvolgers.

12.3 Positionering

Om de bovenstaande doelstellingen te realiseren wordt er een aanpassing geadviseerd in de positionering van het merk. De huidige filosofie van Dolmar is gebaseerd op het overtuigen van beroepsmatige gebruikers dat de kracht van het merk ligt in haar eenvoud en de andere aanpak ten opzichte van de concurrentie. Dit werd vertaald in de kernwaarden: probleemloze techniek, een uitgekiend assortiment en uitstekende service. Het advies is om deze kernwaarden aan te passen naar vernieuwende techniek, een milieuvriendelijk assortiment en uitstekende service. Hierdoor kan niet alleen iedereen die met Dolmar gereedschap werk, professioneel aan de slag in tuin, park en bos maar kan men deze werkzaamheden op een gezondheidsbeschermende en milieuvriendelijke wijze uitvoeren.

12.4 Propositie

De focus ligt binnen het totale communicatiespectrum op de vernieuwende machinetechnieken 4-takt en 36V. Deze propositie wordt creatief vertaald in de 'pay offs': **'Dolmar 36V beschermt'** en **'Gezonder en zuiniger werken met 4-takt'**^{xxvi}. Het beschermende aspect uit de propositie slaat op de gezondheid van de beroepsmatige gebruiker, de omgeving waarin gewerkt wordt en de financiële besparing die gerealiseerd wordt voor de ondernemer. Dezelfde waardes worden aangesproken middels de propositie voor de groep 4-takt machines.

12.5 Communicatie

De totale bekendheid van het merk is nog niet op het niveau dat 80% van de doelgroep bekend is met het merk Dolmar. Tijdens de herintroduktie in Nederland in 2007 is er gedurende een aantal maanden een advertentiecampagne gevoerd met een vijftal verschillende advertenties. Deze advertenties stonden symbool voor de toenmalige belangrijkste productgroepen. Deze advertenties kennen een eenduidige huisstijl en zijn als zodanig herkenbaar met Dolmar als afzender. Dit wordt ondermeer gecreëerd doordat er gebruik gemaakt is van specifiek Dolmar beeldmateriaal. Daarnaast is de huisstijl kleur rood sterk aanwezig wat zorgt voor een enorme 'stopping power' in de doorgaans minder kleurrijke en groen georiënteerde vakbladen. Uit het onderzoek is ook naar voren gekomen dat de doelgroep het prettig vindt geïnformeerd te worden over Dolmar middels vakbladen en een groot gedeelte van de doelgroep is voor het eerst in aanraking gekomen met Dolmar via deze vakbladen. Mijn voorstel is dan ook om de komende 4 jaar, in ieder geval tot het volgende imago onderzoek, planmatig middels een strategisch advertentieschema te adverteren in deze vakbladen. Geschikte titels hiervoor zijn: Tuin&Landschap, Tuin en Park Techniek en Groene Markt. Voor de vernieuwende machinetechnieken 36V en 4-takt is het zaak twee aparte advertenties te laten ontwerpen die duidelijk de voordelen ten opzichte van traditionele machinetechnieken weergeven. Deze twee advertenties kunnen vervolgens toegevoegd worden aan de vijf bestaande advertenties. De rotatiefactor is hierbij van belang om Dolmar te positioneren als een aanbieder van een compleet pakket tuin- en parkmachines. De op de machinetechnieken toegespitste advertenties: 36V en 4-takt kunnen het beste om en om geplaatst worden afgewisseld met een van de vijf machinegroep advertenties. Op deze manier worden de vernieuwende machinetechnieken extra onder de aandacht gebracht terwijl daarnaast de beleving rondom het totale productaanbod en de algehele bekendheid van het merk verder versterkt worden.

De machinegroepen die op dit moment weinig bekend zijn bij de doelgroep kunnen opnieuw onder de aandacht gebracht worden. Op het moment dat er een nieuw model geïntroduceerd wordt binnen één van deze machinegroepen moet er een persbericht verstuurd worden waarin ook aandacht wordt geschonken aan de totale machinegroep. Een voorbeeld: op het moment dat er een nieuwe motordoorslijper uitkomt wordt deze als compleet nieuwe machine gepresenteerd aan de pers met daarbij de vermeldingen van de modellen motordoorslijpers die zich al langer in het assortiment van Dolmar bevinden. De nieuws waarde van het nieuwe model zorgt ervoor dat de complete groep hernieuwde aandacht krijgt. Dit levert in totaliteit een bijdrage aan de beleving van de productgroep en de totale bekendheid van het merk Dolmar. Uit de onderzoeksresultaten blijkt namelijk dat er meerdere productgroepen onbekend zijn bij de doelgroep. Dit terwijl een breed assortiment een voorwaarde is om als serieuze speler op het gebied van tuin- en parkmachines gezien te worden. Doordat de focus binnen het assortiment komt te liggen op de machinetechnieken 36V en 4-takt zijn er vooral veel nieuwe productintrodukties te verwachten uit deze machinegroepen. Als gevolg hiervan worden er meer persberichten verstuurd rondom deze machinetechnieken en groeit de redactionele aandacht voor deze technieken evenredig mee.

^{xxvi} Bijlage V: Uiteenzetting voordelen van de machinetechnieken 36V en 4-takt

Daarnaast is uit het onderzoek gebleken dat de vernieuwende machinetechnieken nauwelijks gekoppeld worden aan het merk Dolmar. Om de aandacht van de doelgroep meer te vestigen op de waarden milieu en gezondheid moeten deze technieken en de daarbij behorende machines die uitgerust zijn met deze techniek in alle communicatie middelen consistent als eerste genoemd worden. Door als leverancier de machines die uitgerust zijn met deze technieken op de eerste plaats te vermelden komen er meer beroepsmatige gebruikers mee in aanraking. Daarnaast geeft het een duidelijk signaal af welke richting je als merk op wilt. De mate van belang ten aanzien van de positionering van het merk wordt hierdoor nogmaals onderstreept.

De belangrijkste groep ambassadeurs van het merk Dolmar worden gevormd door de Dolmar dealers. Zij moeten alle relevante achtergrond informatie rondom de technieken 36V en 4-takt terug kunnen vinden op het Dolmar dealerweb. Het advies is om op een apart gedeelte van het deze website alle beschikbare informatie te plaatsen omtrent de vernieuwende machinetechnieken. Dit dient voornamelijk als naslagwerk voor de dealer zodat hij op ieder gewenst moment deze informatie kan raadplegen als ondersteuning in zijn verkoopgesprekken. Een samenvatting van deze content wordt op de reguliere website geplaatst om bezoekers van de Dolmar website de mogelijkheid te bieden zich te laten informeren over deze machine technieken zodat Dolmar gezien wordt als de kennispartner op het gebied van 4-takt en 36V motoren. Daarnaast is het zaak dat de dealers zowel commercieel als technisch getraind worden zodat hun kennisniveau met betrekking tot de Dolmar machines op en top is. Deze trainingen kunnen het beste modulair opgebouwd worden waarbij er zowel aandacht is voor de techniek als de commercie. Deze combinatie sluit goed aan bij de technisch vaak goed onderlegde Dolmar dealers.

Om op de 'shortlist' terecht te komen van zowel inkopers als materieelbeheerders is het van belang dat het merk een bepaalde mate van bekendheid heeft. Uit het onderzoek is gebleken dat veel inkopers steeds vaker gebruik maken van het internet om technische informatie omtrent machines boven tafel te krijgen. Maar dat zij anderzijds nog steeds beïnvloed worden door traditionele media zoals foldermateriaal en direct mailings. Deze krijgen zij veelal gepersonaliseerd toegestuurd om de attentie waarde te vergroten. De huidige folder moet aangepast worden aan de nieuwe positionering en de content rondom de overige machinegroepen moet verwijderd worden om de juiste focus te krijgen op de 4-takt en 36V machines. De breedte van het assortiment communiceren was een secundaire doelstelling van de folder, maar zorgt ook voor afleiding van de hoofdboodschap.

Als naslagwerk worden door inkopers en uitvoerende medewerkers catalogi bewaard. Ondanks dat de informatie in de gedrukte variant niet meer up-to-date is op het moment dat de catalogus gedrukt is wordt er in de tuin- en parkbranche nog veel waarde aan gehecht. Het is zaak dat Dolmar de online en offline communicatiemiddelen steeds verder integreert zodat men gewend raakt aan het gebruik van de website ten opzichte van de papieren catalogus. Door interessante verwijzingen aan te brengen en de nieuwste machine in eerste instantie alleen online te plaatsen wordt de aantrekkingskracht van de websites steeds groter. De doelstelling is dan ook om binnen vier jaar het aantal bezoekers op de websites te verdrievoudigen. In de tussentijd wordt de totale oplage van de catalogus ieder jaar afgebouwd totdat er na vier jaar een situatie ontstaat waarbij er geen nieuwe catalogus meer gerealiseerd en men afhankelijk is van de websites.

Het persoonlijke contactmoment op beurzen wordt de komende jaren steeds minder belangrijk voor Dolmar. Door de komst van de nieuwe media is het niet langer rendabel om nieuwe productintroducties uit te stellen tot een grote landelijke beurs. Hierdoor is de functie van dit type evenement ook drastisch veranderd. Waar de gemiddelde beursbezoeker voorheen bestond uit uitvoerende medewerkers, inkopers en directieleden die allemaal hun eigen doel hadden om de beurs te bezoeken is dit tegenwoordig omgeslagen naar een situatie waarbij met name uitvoerende medewerkers beurzen bezoeken onder het mom van een dagje uit.

Hierdoor zijn de beurzen in de groene sector veel meer geworden tot relatie onderhoudende evenementen dan de plek waar je kosten wat kost je nieuwste machines wilt introduceren. Het advies is dan ook om de budgetten voor beurzen in de komende vier jaar te halveren zodat het vrijgekomen budget ingezet kan worden om de website en de online vindbaarheid te verbeteren aangezien bijna alle verschillende beroepsgroepen uit de DMU op enig online op zoek gaan naar achtergrond informatie omtrent Dolmar.

Gedrag

De gedragscomponent van de identiteit van Dolmar wordt voor een groot gedeelte gevormd door de Dolmar dealers. Zij hebben dagelijks en eerstelijns contact met de primaire doelgroep van Dolmar: de beroepsmatige gebruikers. De dealers moeten op basis van goede productkennis een juiste machine adviseren. Daarnaast zijn zij vaak verantwoordelijk voor de service en het onderhoud van de machine. Het is daarom zaak dealers zo goed mogelijk te trainen, instrueren en motiveren zodat zij geschikte ambassadeurs worden voor het merk. De invloed die zij hebben op het imago is namelijk aanzienlijk. Het ontwikkelen van een inwerkprogramma wat nieuwe dealers verplicht moeten doorlopen inclusief een bezoek aan Makita Nederland en een bezoek aan de fabriek in Hamburg zou een eerste vereiste moeten zijn. Hierop aansluitend is het aanbieden van technische en commerciële trainingen noodzakelijk om de doorgaans weinig commerciële maar technisch goed onderlegde dealers bij te scholen. Op deze manier worden ze opgeleid tot waardige ambassadeurs zodat ze op een enigszins voorgedefinieerde wijze het merk kunnen vertegenwoordigen.

Bovendien zal de afdeling verkoop binnendienst en medewerkers van de service en reparatiedienst aanvullend getraind moeten worden om ze te overtuigen van de meerwaarde van de aangepaste positionering van het merk Dolmar. In hun dagelijkse werkzaamheden zullen zij veelvuldig direct contact hebben met de doelgroep en aangezien zij mede beeldbepalend zijn voor het totale merk is het belangrijk dat er voldoende draagvlak bestaat binnen deze groepen medewerkers. Door ze in een vroeg stadium te betrekken bij de nieuwe positionering en hun input te vragen over hoe ze de nieuwe propositie het beste kunnen vertalen in hun dagelijkse werkzaamheden ontstaat er begrip en draagvlak. Bovendien kunnen deze sessies leiden tot nieuwe ideeën die toepast kunnen worden om de positie van het merk als aanbieder van milieuvriendelijke en gezondheidsbeschermende machinetechnieken te versterken.

Het onderzoek heeft daarnaast aangetoond dat er een grote groep beroepsmatige gebruikers is die op voorhand al aangeven niet met Dolmar machines te willen werken. Op het moment dat er doorgevraagd wordt wat hiervan de achterliggende reden is wordt vaak genoemd dat een negatieve ervaring uit het verleden hieraan ten grondslag ligt. Het opzetten van een aftersales programma kan deze negatieve ervaring omkeren in een positief contactmoment voor de kersverse Dolmar gebruiker. Een voorbeeld hiervan kan zijn het inzetten van een Dolmar Twitter account voor customer service. Op het moment dat een gebruiker ontevreden is over zijn Dolmar machine kan hij met zijn ervaring direct terecht bij Dolmar. Het gebruik maken van dit social media kanaal zorgt er bovendien voor dat het merk als vernieuwend en vooruitstrevend wordt gezien. De gemiddelde Dolmar gebruiker kan namelijk getypeerd worden als conservatief.

De situatie die in de alinea 'communicatie' geschetst wordt ten aanzien van het op de eerste plek plaatsen van milieu en gezondheid door middel van de vernieuwende machinetechnieken 36V en 4-takt, moet intern doorvertaald worden. De herpositionering van het merk als aanbieder van vernieuwende machinetechnieken licht hieraan ten grondslag. Dit is implementeerbaar door bijvoorbeeld de specifieke onderwerpen aangaande deze machinetechnieken als eerste te behandelen in besprekingen, vergaderingen en presentaties. Dit geldt natuurlijk ook voor de vertegenwoordigers van de Dolmar. Zij moeten tijdens hun dagelijkse contactmomenten de machinetechnieken als eerste aansnijden voorafgaand aan de overige te bespreken onderwerpen. Op deze manier draag je als totale organisatie uit dat je serieus bezig bent met het versterken van het imago van Dolmar door middel van deze vernieuwende machinetechnieken.

Persoonlijkheid

Het wankel evenwicht wat op dit moment bestaat tussen de verkoop van professionele machines binnen het selectieve distributienetwerk van Dolmar en de verkoop aan de massa van particuliere machines moet goed gemonitord worden. Uit het onderzoek is naar voren gekomen dat Dolmar op dit moment door het grootste gedeelte van de beroepsmatige gebruikers gezien wordt als een professioneel merk. Dit sluit naadloos aan op de gewenste identiteit van Dolmar. Echter komen in het onderzoek de eerste negatieve geluiden naar boven op basis van particuliere modellen die onder de merknaam Dolmar verkocht worden in Nederland. Mijn advies in deze is om in alle officiële communicatie uitingen van Dolmar alleen de professionele en semi-professionele modellen te vermelden. Het verwijderen van de particuliere basismachines uit alle communicatie uitingen hoeft niet te leiden tot een stop in de distributie van deze modellen. Voor het behoud van het professionele imago van Dolmar is het noodzakelijk hierin keuzes te maken voordat het professionele imago hierdoor aangetast wordt.

Symboliek

De huisstijlkleur van Dolmar wordt omschreven in de huisstijlmanual als PMS kleur: 'warm red'. Het nadrukkelijker claimen van deze rode kleur levert een bijdrage aan het imago van Dolmar. In de onderzoeksresultaten is een aantal keren naar voren gekomen dat oranje als huisstijl kleur weinig onderscheidend is ten opzichte van Stihl dat gedeeltelijk oranje is en Husqvarna dat compleet oranje is. Door als merk te communiceren over deze huisstijlkleur als warm rood, distantieert Dolmar zich ten opzichte van de concurrenten. Slogans als: denk groen, werk oranje kunnen niet langer gebruikt worden en daarnaast is het zaak in de beschrijving van de kleur consistent te benoemen als warm rood.

Dat de achterliggende machine techniek een belangrijk onderdeel vormt van het keuzeproces bij de aanschaf van nieuwe machines is duidelijk naar voren gekomen uit het onderzoek. Binnen de filosofie van Dolmar in Nederland wordt er communicatief weinig aandacht besteed aan de technieken in de machines. De filosofie van een machine moet het gewoon doen, punt, zonder daaraan marketingtechnische productvoordelen te koppelen is achterhaald. Wanneer je dit vergelijkt met de concurrenten Stihl en Husqvarna zorgt dit wel voor een duidelijk onderscheid, maar ook voor een aanzienlijke achterstand. De waarde van dit onderscheidende vermogen is in mijn ogen een stuk lager dan de mogelijkheid om het merk Dolmar te laden met vernieuwende machinetechnieken. Het ouderwetse en weinig vernieuwde imago van Dolmar kan hierdoor op termijn doorbroken worden door in alle communicatie uitingen op machineniveau meer de aandacht te vestigen op de techniek van de machine. Hiervoor kunnen eventueel de door de fabriek ontwikkelde benamingen en logo's gebruikt worden zoals bijvoorbeeld: Easy start en MPI (memory power ignition).

Om ook voor de bezoekers van het bedrijfspand duidelijk te maken dat Dolmar actief bezig is zich te ontwikkelen en te profileren op het gebied van milieu en gezondheid zou de inrichting van het atrium hierop aangepast moeten worden. Het atrium wordt op dit moment gebruikt als een soort van showroom en ontvangstruimte voor alle bezoekers van Makita Nederland. Door de display met daarop 36V en 4-takt machines vooraan bij de ingang te plaatsen geef je als organisatie een duidelijk signaal af richting je bezoekers en het eigen personeel. De positionering van Dolmar als aanbieder van vernieuwende machinetechnieken licht hieraan ten grondslag. En deze herpositionering wordt op deze manier direct inzichtelijk voor alle verschillende afdelingen.

13. Reflectie

Het einde van mijn opleiding communicatie aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven is na 8 jaar dan eindelijk in zicht. Na enige jaren er tussen uit te zijn geweest om mijzelf te ontwikkelen als productmanager en zelfstandig ondernemer heb ik besloten om mijn opleiding af te ronden. Het laatste project wat ik heb opgepakt is deze afstudeerscriptie. Gelukkig bestond de mogelijkheid mijn scriptie te combineren met mijn dagelijkse werkpraktijk. Het samenstellen van het eindresultaat is absoluut niet gemakkelijk geweest maar nu de scriptie afgerond is kijk ik er met gepaste trots naar.

Het schrijven van een scriptie terwijl je daarnaast een full time baan hebt heeft zijn voor- en zijn nadelen. De opstartfase die veel studenten nodig hebben om te wennen aan de organisatie waar ze hun afstudeerstage lopen heb ik kunnen overslaan. Daarnaast heb ik tijdens mijn werk al de nodige ervaring opgedaan en affiniteit gecreëerd ten opzichte van het onderwerp. Een nadeel is dat de parate literatuurkennis enigszins is weggezaakt. Het opnieuw doornemen van de benodigde vakliteratuur is een tijdrovende aangelegenheid. Uiteindelijk maakt het werken aan een scriptie met aanbevelingen die daadwerkelijk implementeerbaar het een bijzonder interessant project. In mijn dagelijkse werksituatie heb ik iedere dag de mogelijkheid om me met zaken bezig te houden die beeldbepalend zijn voor het merk Dolmar.

Het is dan ook een verstandige keuze geweest van Makita Nederland om één van de jongste merken uit haar portefeuille te onderwerpen aan een imago onderzoek. Het is goed om te weten wat de huidige beleving is van beroepsmatige gebruikers uit de groene sector bij het merk Dolmar. Daarnaast is het interessant om te volgen hoe de verhoudingen zijn tussen Dolmar en haar twee grootste concurrenten: Stihl en Husqvarna. Eén van de aanbevelingen die ik doe aan Makita Nederland is dan ook om dit imago onderzoek over een periode van vier jaar wederom uit te voeren. Op deze manier bouw je een referentiekader op voor het merk en blijft het mogelijk de voortgang te bewaken en indien noodzakelijk bij te sturen.

Opvallend is dat de positie van Dolmar op dit moment voor een groot gedeelte nog steeds bepaald is door de geschiedenis van het merk. De nieuwe start die het merk in 2007 in Nederland heeft gemaakt heeft nog onvoldoende effect gehad op het imago van het merk bij de primaire doelgroepen: hoveniers, groenvoorzieners en boomverzorgers. Het imago van de ouderwetse, Duitse, degelijke kettingzaagleverancier bestaat blijkbaar nog steeds. In de komende periode is het zaak de propositie als aanbieder van schonere machinetechnieken verder uit te bouwen. Op het moment dat er over vier jaar opnieuw een imago onderzoek wordt uitgevoerd, hoop ik te kunnen constateren dat Dolmar gezien wordt als dé aanbieder van milieuoontlastende en gezondheidsbeschermende tuin- en parkmachines. De kansen liggen er voor Dolmar 36V en 4-takt.

Dit hoofdstuk vormt het einde van mijn afstudeeronderzoek. Ik bedank u hartelijk voor het lezen.

Thijs Hikspoors
Eindhoven, oktober 2012

14. Literatuurlijst

Boeken

- Titel: Communicatie Handboek
Auteur: Wil Michels
Uitgever: Wolters Noordhoff, mei 2006
- Titel: Identiteit en Imago, 3^e herziene editie
Auteur: Cees B.M. Van Riel
Uitgever: Academic Service, juli 2010
- Titel: Mind the Gap, stappenplan identiteit en imago
Auteur: Jaap van der Grinten
Uitgever: Boom Lemma Uitgevers, september 2010
- Titel: Marketingcommunicatiestrategie
Auteurs: J.M.G. Floor en W.F. van Raaij
Uitgever: Stenfert Kroese, oktober 2002
- Titel: Strategisch Management van Communicatie, introductie van het communicatiekruispunt
Auteur: B. Van Ruler
Uitgever: Kluwer, november 1998
- Titel: Public Relations, de communicatie van organisaties
Auteurs: J. Mastenbroek
Uitgever: Kluwer, juni 2004
- Titel: Merken management
Auteur: Rik Riezebos
Uitgever: Stenfert Kroese, juni 2002
- Titel: Wat is onderzoek?, praktijkboek methoden en technieken voor het hoger onderwijs
Auteur: Nel Verhoeven
Uitgever: Boom Lemma Uitgevers, maart 2009
- Titel: Competent afstuderen en stagelopen, een advieskundige benadering
Auteurs: Piet Kempen en Jimme Keizer
Uitgever: Wolters Noordhoff, januari 2006

Internet

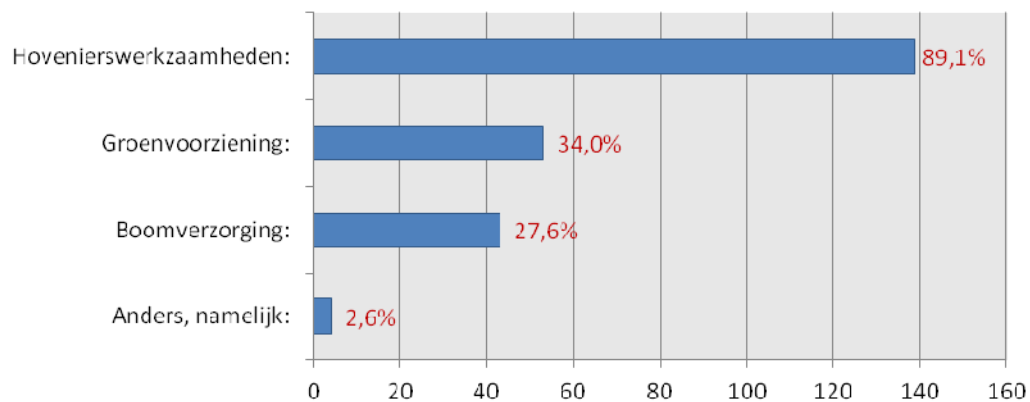
- <http://www.comprehensio.nl/PDF/De%20rol%20van%20social%20media%20in%20het%20industriële%20inkoopproces.pdf>
- <http://www.intemarketing.nl/marketing/marketingmix/promotie/communicatiedoelstellingen>
- <http://nl.wikipedia.org/wiki/Dolmar>
- <http://www.makita.nl/page/32/9/historie.html>
- <http://www.dolmar.nl/paginas/11/39/missie-en-kernwaarden.html>
- <http://www.welingelichtekringen.nl/economie/22715/rip-hoe-pieter-lakeman-dsb-failliet-liet-gaan-update.html>
- <http://www.ad.nl/ad/nl/1441/Ajax/article/detail/3130201/2012/01/20/Ajax-shirt-miljoenen-minder-waard-nu.dhtml>
- <http://nos.nl/dossier/162308-olieramp-golf-van-mexico/>
- <http://www.communicatiecoach.com/165/branding/2002/08/03/imago-en-identiteit-een-ander-standpunt/>

15. Bijlagen

Bijlage I: Uitwerkingen gesloten enquête vragen

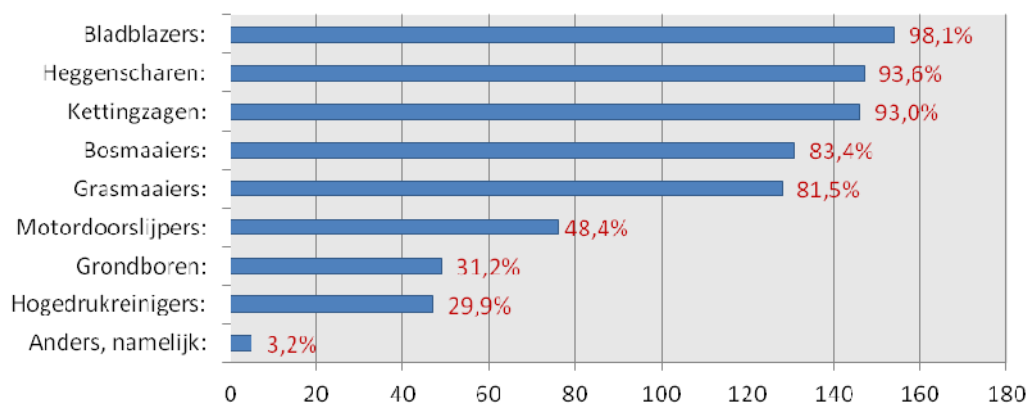
1. Met wat voor soort werkzaamheden houdt uw organisatie zich voornamelijk bezig?

	#=	p=
Hovenierswerkzaamheden:	139	89,1%
Groenvoorziening:	53	34,0%
Boomverzorging:	43	27,6%
Anders, namelijk:	4	2,6%



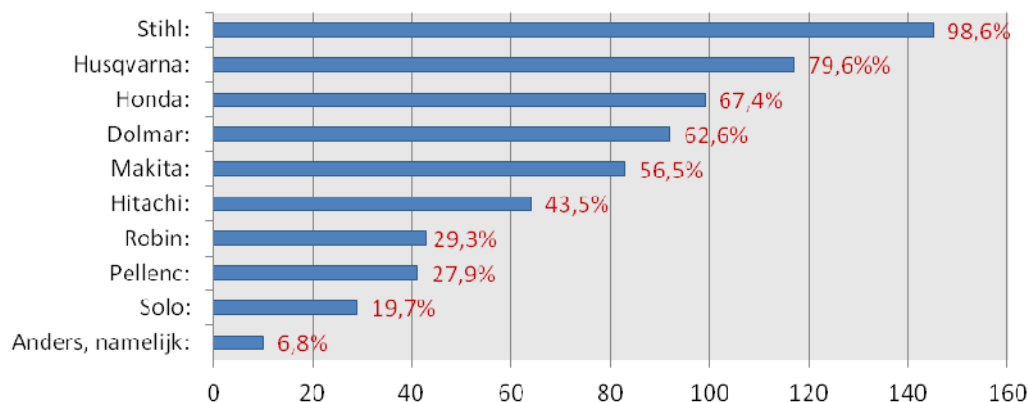
2. Welke machines worden het meeste gebruikt bij deze werkzaamheden?

	#=	p=
Bladblazers:	154	98,1%
Bosmaaiers:	131	83,4%
Grasmaaiers:	128	81,5%
Grondboren:	49	31,2%
Heggenmachines:	147	93,6%
Hogedrukreinigers:	47	29,9%
Kettingzagen:	146	93,0%
Motordoorslijpers:	76	48,4%
Anders, namelijk:	5	3,2%



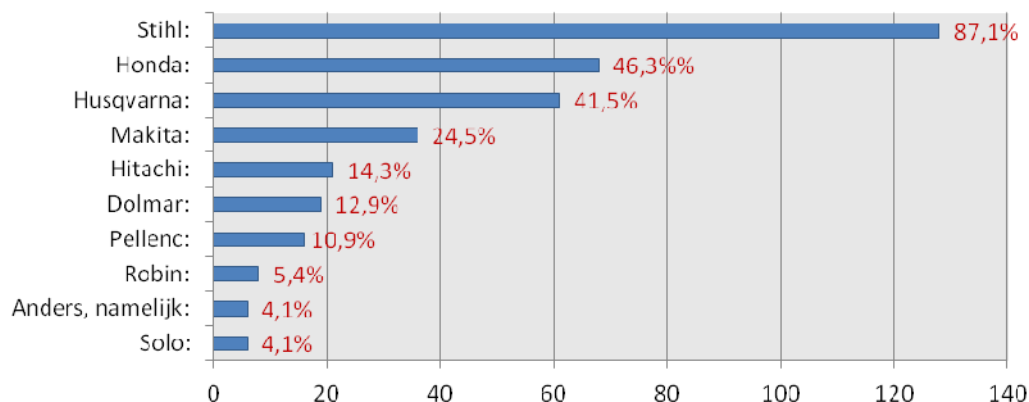
3. Met welke merken tuin- en parkmachines bent u bekend?

	#=	p=
Robin:	43	29,3%
Stihl:	145	98,6%
Hitachi:	64	43,5%
Solo:	29	19,7%
Dolmar:	92	62,6%
Makita:	83	56,5%
Honda:	99	67,4%
Husqvarna:	117	79,6%
Pellenc:	41	27,9%
Anders, namelijk:	10	6,8%



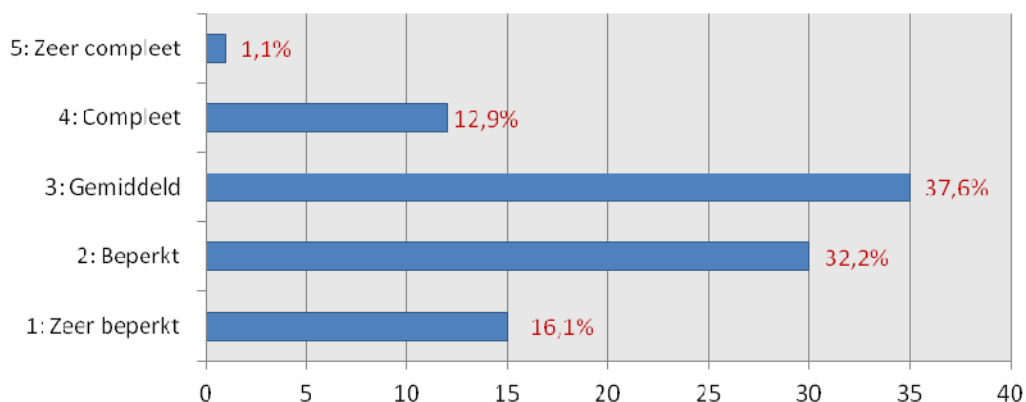
4. Met welk(e) merk(en) wordt er bij uw organisatie gewerkt?

	#=	p=
Robin:	8	5,4%
Stihl:	128	87,1%
Hitachi:	21	14,3%
Solo:	6	4,1%
Dolmar:	19	12,9%
Makita:	36	24,5%
Honda:	68	46,3%
Husqvarna:	61	41,5%
Pellenc:	16	10,9%
Anders, namelijk:	6	4,1%



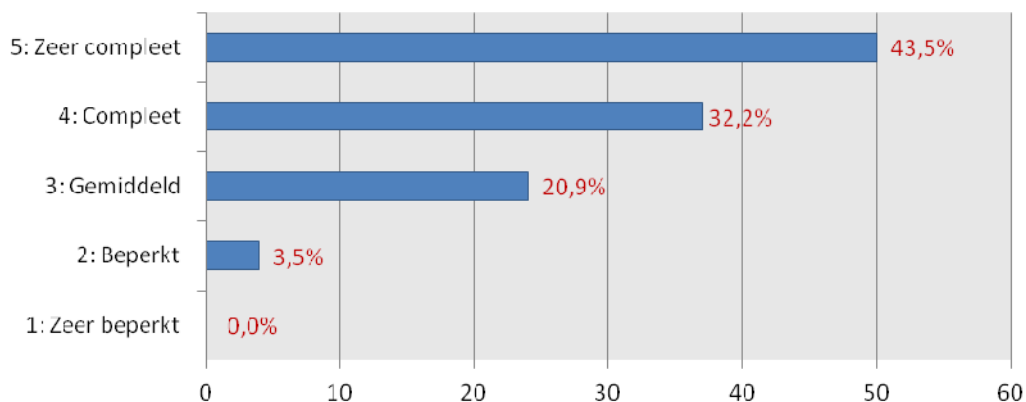
5. Welke merken bieden volgens u een compleet pakket tuin- en parkmachines aan? (Hitachi)

	#=	p=
1: Zeer beperkt	15	16,1%
2: Beperkt	30	32,3%
3: Gemiddeld	35	37,6%
4: Compleet	12	12,9%
5: Zeer compleet	1	1,1%



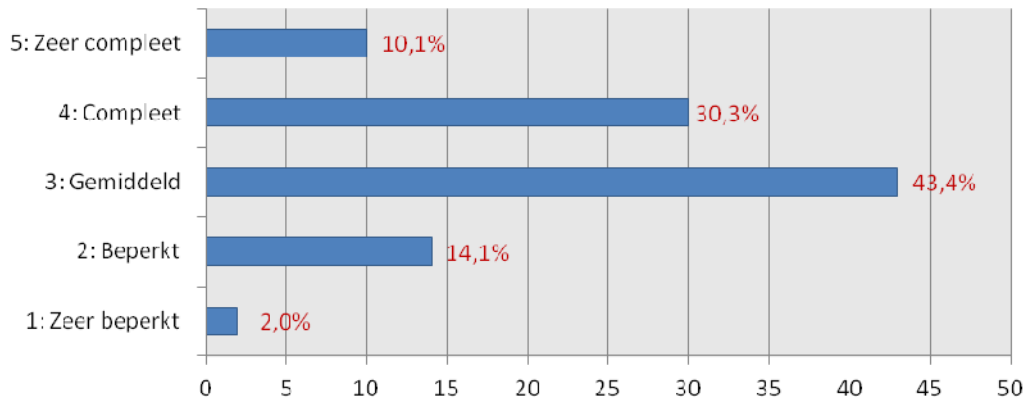
6. Welke merken bieden volgens u een compleet pakket tuin- en parkmachines aan? (Husqvarna)

	#=	p=
1: Zeer beperkt	0	0,0%
2: Beperkt	4	3,5%
3: Gemiddeld	24	20,9%
4: Compleet	37	32,2%
5: Zeer compleet	50	43,5%



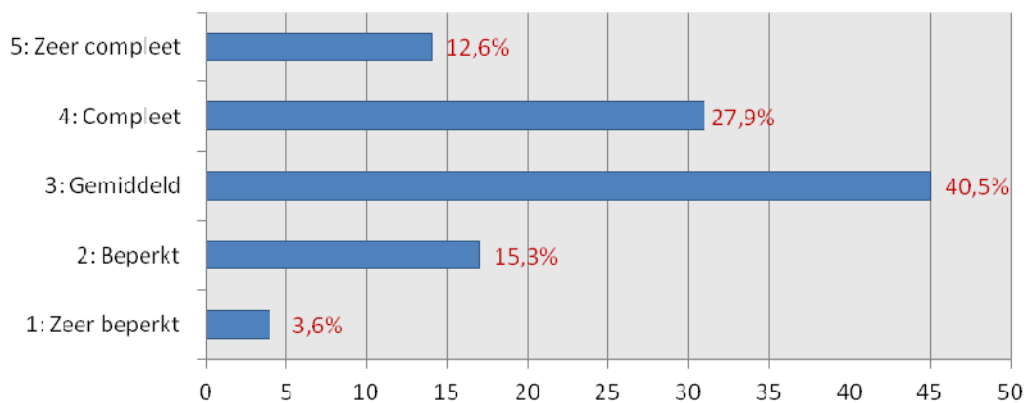
7. Welke merken bieden volgens u een compleet pakket tuin- en parkmachines aan? (Dolmar)

	#=	p=
1: Zeer beperkt	2	2,0%
2: Beperkt	14	14,1%
3: Gemiddeld	43	43,4%
4: Compleet	30	30,3%
5: Zeer compleet	10	10,1%



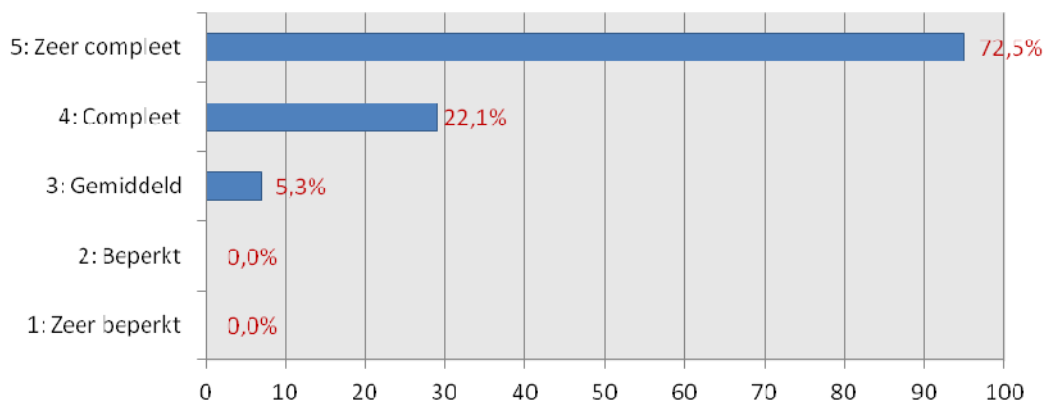
8. Welke merken bieden volgens u een compleet pakket tuin- en parkmachines aan? (Honda)

	#=	p=
1: Zeer beperkt	4	3,6%
2: Beperkt	17	15,3%
3: Gemiddeld	45	40,5%
4: Compleet	31	27,9%
5: Zeer compleet	14	12,6%



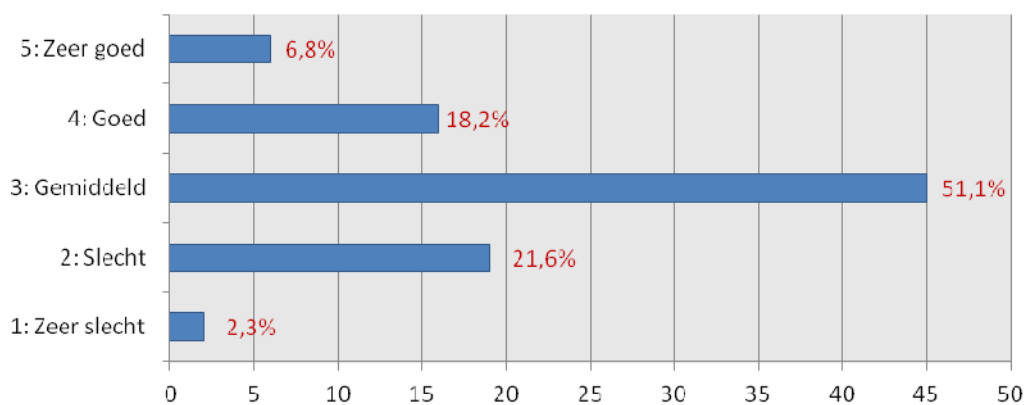
9. Welke merken bieden volgens u een compleet pakket tuin- en parkmachines aan? (Stihl)

	#=	p=
1: Zeer beperkt	0	0,0%
2: Beperkt	0	0,0%
3: Gemiddeld	7	5,3%
4: Compleet	29	22,1%
5: Zeer compleet	95	72,5%



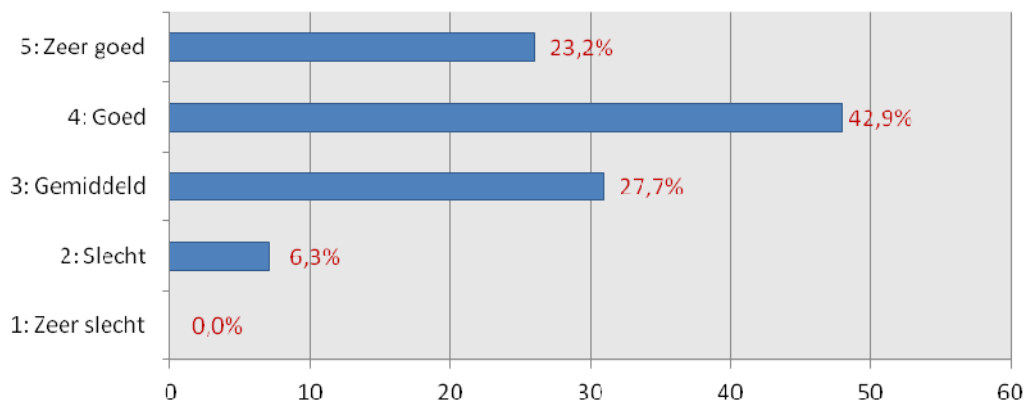
10. Wat vindt u van de kwaliteit van de machines van: Hitachi?

	#=	p=
1: Zeer slecht	2	2,3%
2: Slecht	19	21,6%
3: Gemiddeld	45	51,1%
4: Goed	16	18,2%
5: Zeer goed	6	6,8%



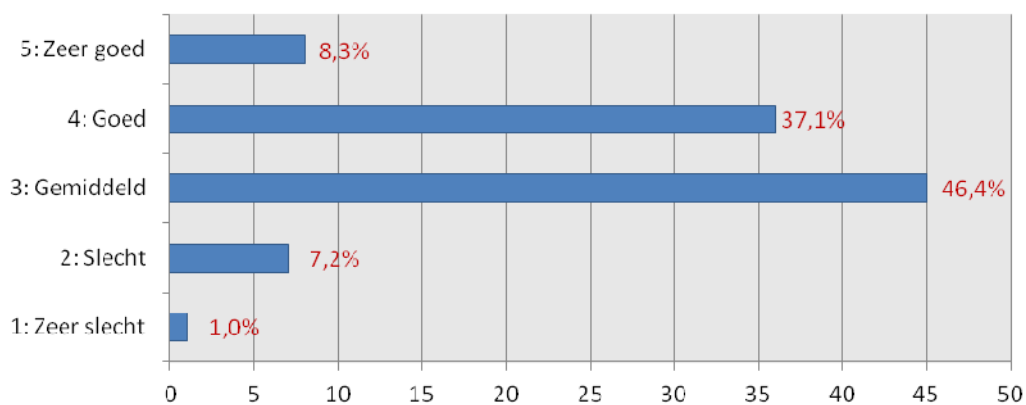
11. Wat vindt u van de kwaliteit van de machines van: Husqvarna?

	#=	p=
1: Zeer slecht	0	0,0%
2: Slecht	7	6,3%
3: Gemiddeld	31	27,7%
4: Goed	48	42,9%
5: Zeer goed	26	23,2%



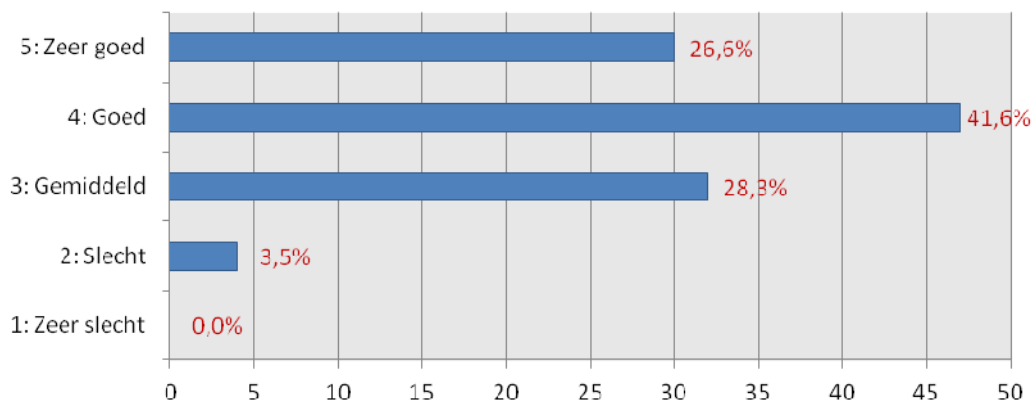
12. Wat vindt u van de kwaliteit van de machines van: Dolmar?

	#=	p=
1: Zeer slecht	1	1,0%
2: Slecht	7	7,2%
3: Gemiddeld	45	46,4%
4: Goed	36	37,1%
5: Zeer goed	8	8,3%



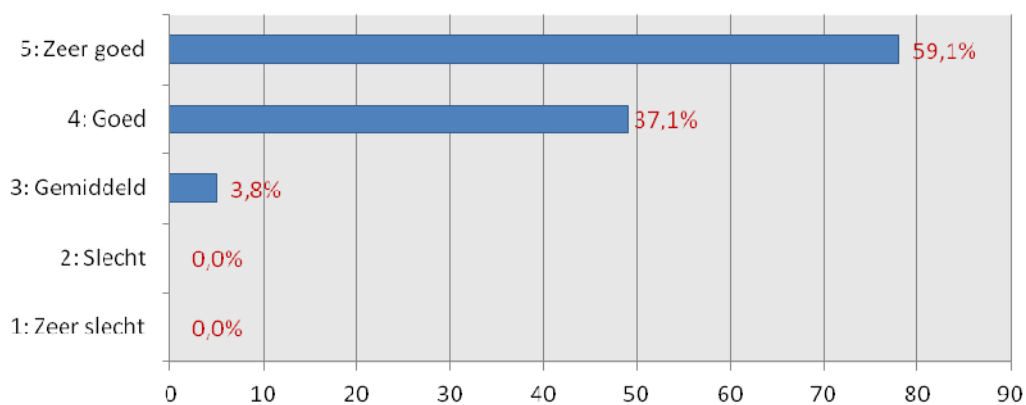
13. Wat vindt u van de kwaliteit van de machines van: Honda?

	#=	p=
1: Zeer slecht	0	0,0%
2: Slecht	4	3,5%
3: Gemiddeld	32	28,3%
4: Goed	47	41,6%
5: Zeer goed	30	26,6%



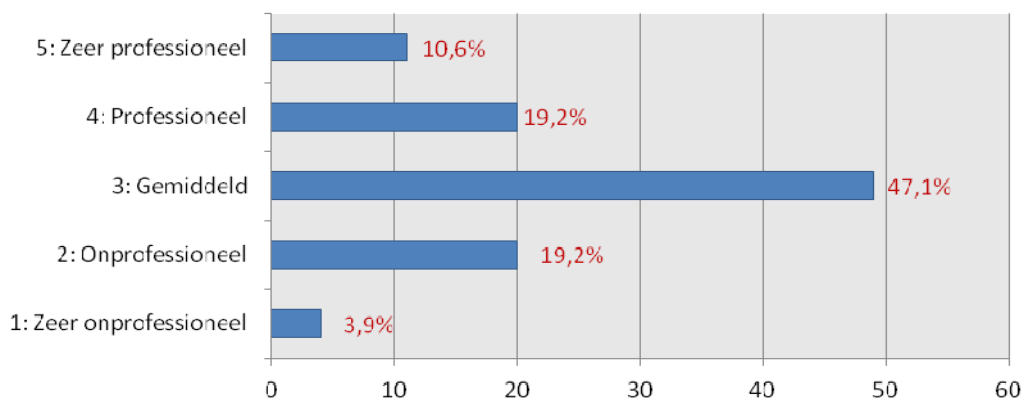
14. Wat vindt u van de kwaliteit van de machines van: Stihl?

	#=	p=
1: Zeer slecht	0	0,0%
2: Slecht	0	0,0%
3: Gemiddeld	5	3,8%
4: Goed	49	37,1%
5: Zeer goed	78	59,1%



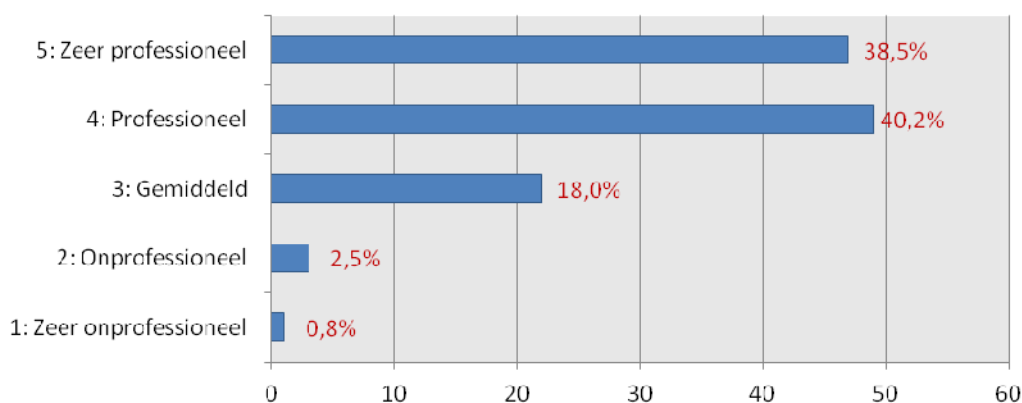
15. Kunt u aangeven hoe professioneel u de volgende merken vindt? (Hitachi)

	#=	p=
1: Zeer onprofessioneel	4	3,9%
2: Onprofessioneel	20	19,2%
3: Gemiddeld	49	47,1%
4: Professioneel	20	19,2%
5: Zeer professioneel	11	10,6%



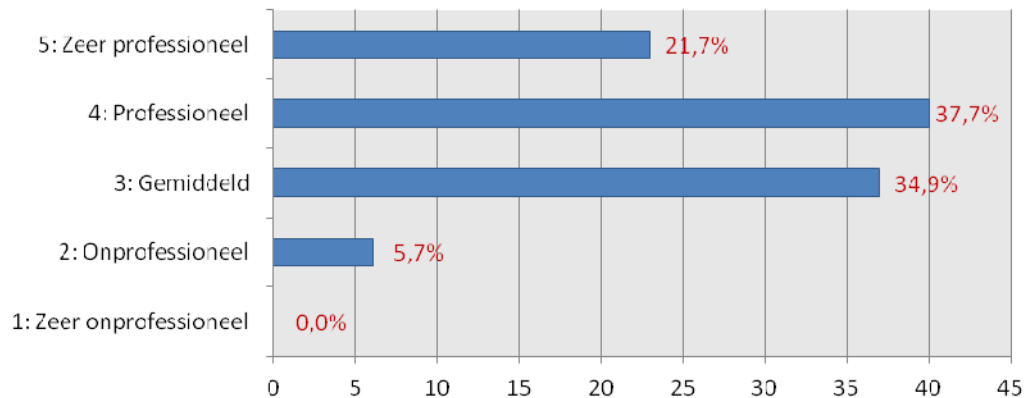
16. Kunt u aangeven hoe professioneel u de volgende merken vindt? (Husqvarna)

	#=	p=
1: Zeer onprofessioneel	1	0,8%
2: Onprofessioneel	3	2,5%
3: Gemiddeld	22	18,0%
4: Professioneel	49	40,2%
5: Zeer professioneel	47	38,5%



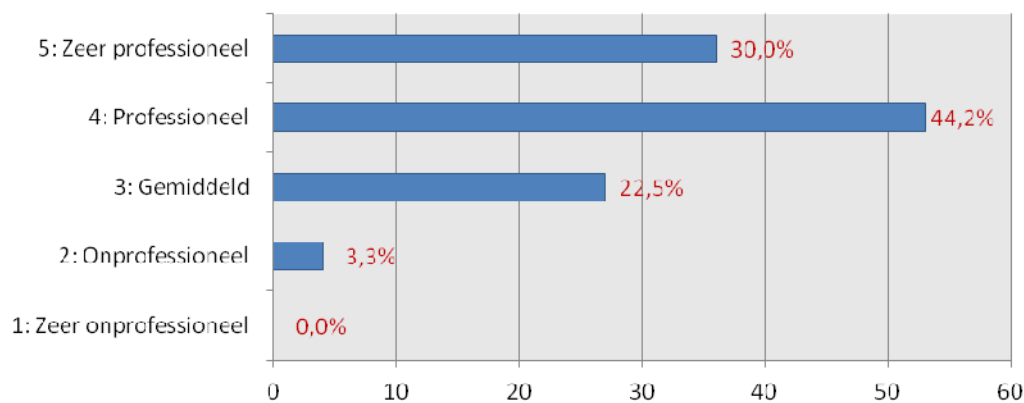
17. Kunt u aangeven hoe professioneel u de volgende merken vindt? (Dolmar)

	#=	p=
1: Zeer onprofessioneel	0	0,0%
2: Onprofessioneel	6	5,7%
3: Gemiddeld	37	34,9%
4: Professioneel	40	37,7%
5: Zeer professioneel	23	21,7%



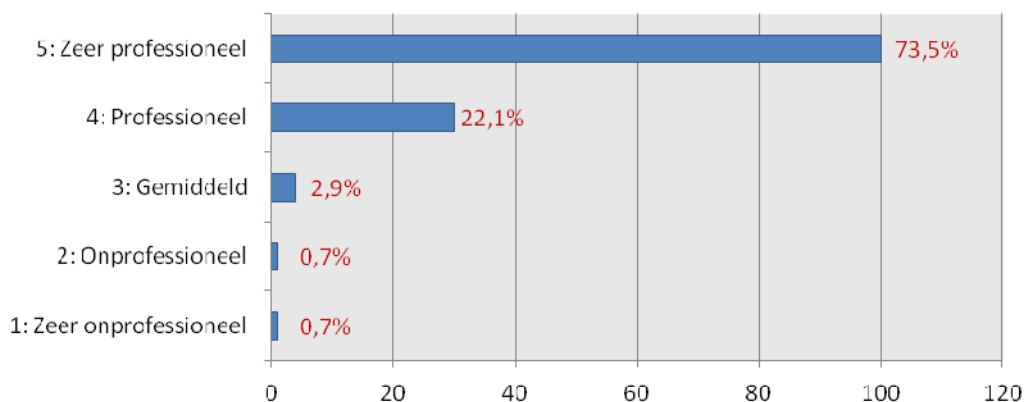
18. Kunt u aangeven hoe professioneel u de volgende merken vindt? (Honda)

	#=	p=
1: Zeer onprofessioneel	0	0,0%
2: Onprofessioneel	4	3,3%
3: Gemiddeld	27	22,5%
4: Professioneel	53	44,2%
5: Zeer professioneel	36	30,0%



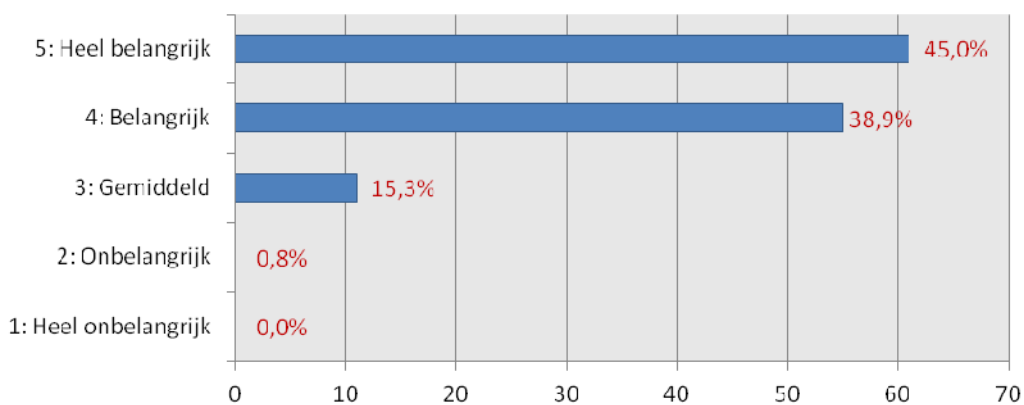
19. Kunt u aangeven hoe professioneel u de volgende merken vindt? (Stihl)

	#=	p=
1: Zeer onprofessioneel	1	0,7%
2: Onprofessioneel	1	0,7%
3: Gemiddeld	4	2,9%
4: Professioneel	30	22,1%
5: Zeer professioneel	100	73,5%



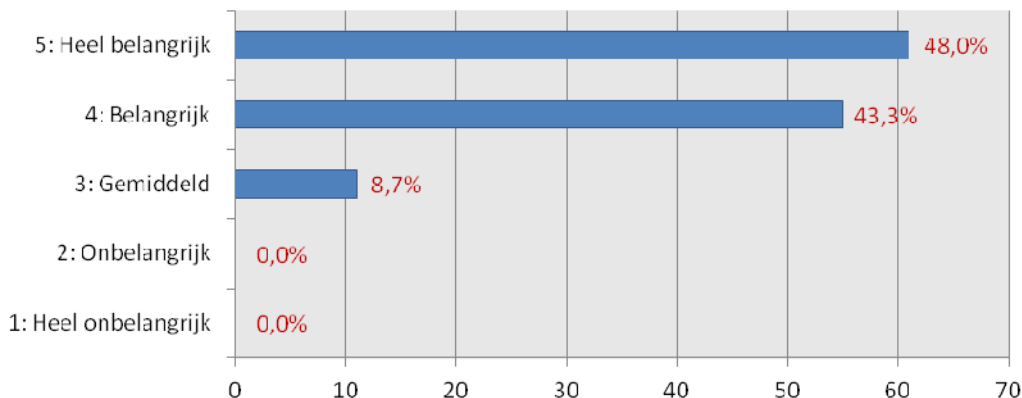
20. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (de techniek)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	0	0,0%
2: Onbelangrijk	1	0,8%
3: Gemiddeld	20	15,3%
4: Belangrijk	51	38,9%
5: Heel belangrijk	59	45,0%



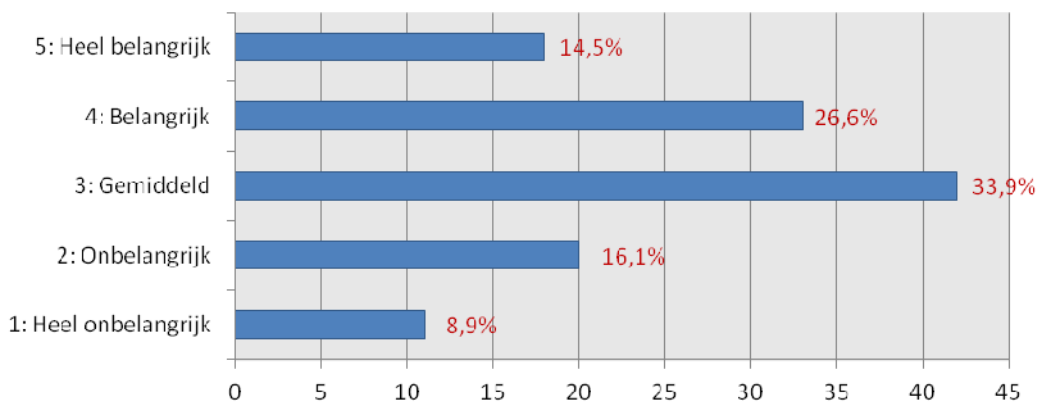
21. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (de kracht)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	0	0,0%
2: Onbelangrijk	0	0,0%
3: Gemiddeld	11	8,7%
4: Belangrijk	55	43,3%
5: Heel belangrijk	61	48,0%



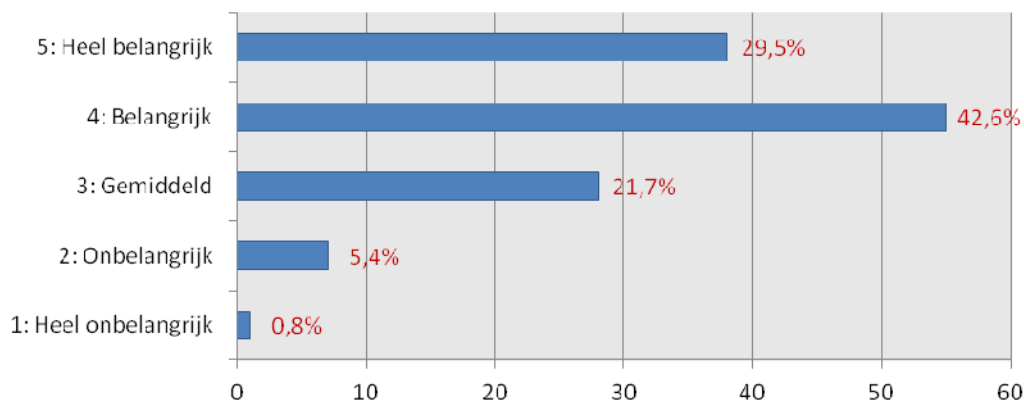
22. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (het merk)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	11	8,9%
2: Onbelangrijk	20	16,1%
3: Gemiddeld	42	33,9%
4: Belangrijk	33	26,6%
5: Heel belangrijk	18	14,5%



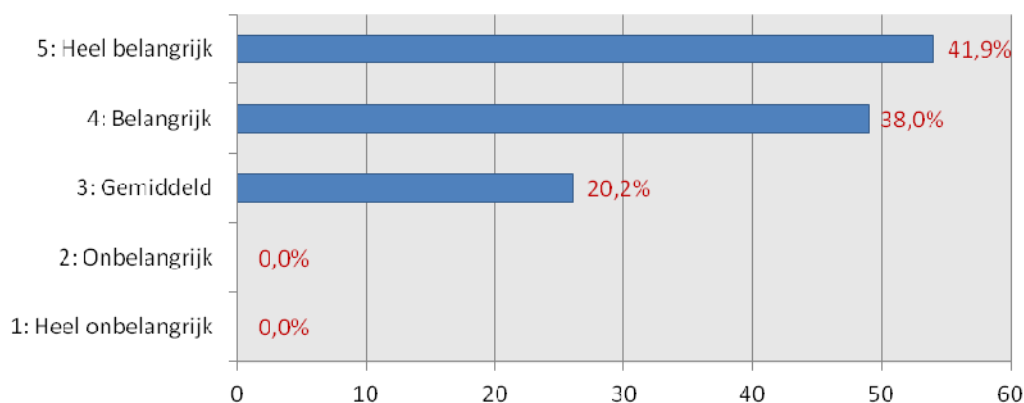
23. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (de aanschafprijs)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	1	0,8%
2: Onbelangrijk	7	5,4%
3: Gemiddeld	28	21,7%
4: Belangrijk	55	42,6%
5: Heel belangrijk	38	29,5%



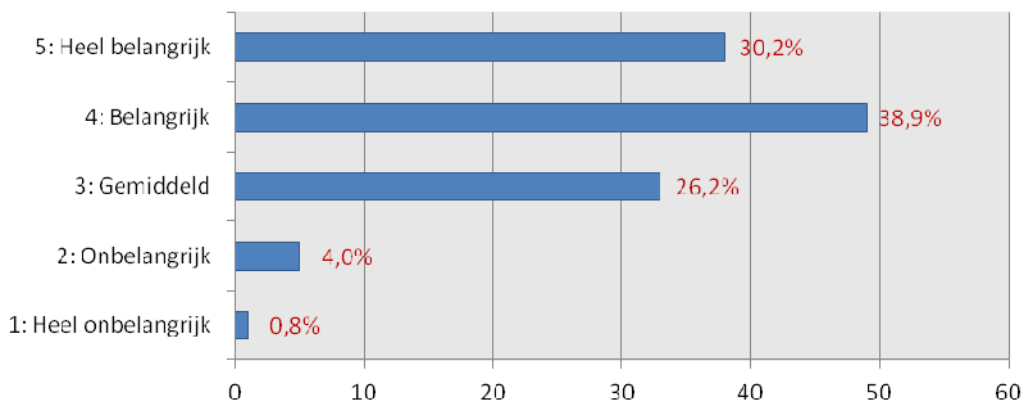
24. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (de onderhoudskosten)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	0	0,0%
2: Onbelangrijk	0	0,0%
3: Gemiddeld	26	20,2%
4: Belangrijk	49	38,0%
5: Heel belangrijk	54	41,9%



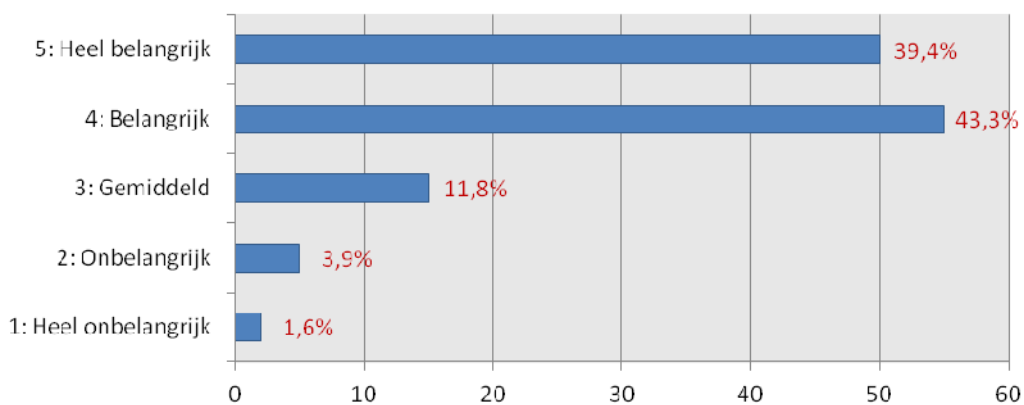
25. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (de verbruikskosten)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	1	0,8%
2: Onbelangrijk	5	4,0%
3: Gemiddeld	33	26,2%
4: Belangrijk	49	38,9%
5: Heel belangrijk	38	30,2%



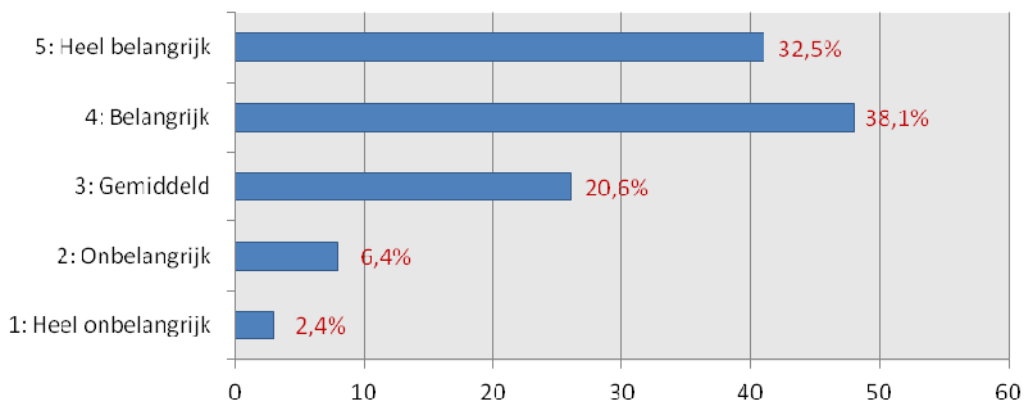
26. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (het geluidsdrukniveau)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	2	1,6%
2: Onbelangrijk	5	3,9%
3: Gemiddeld	15	11,8%
4: Belangrijk	55	43,3%
5: Heel belangrijk	50	39,4%



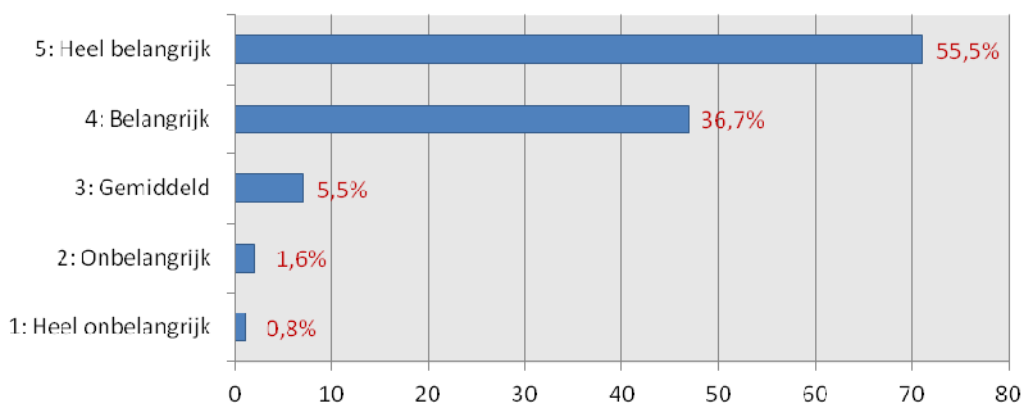
27. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (de milieubelasting)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	3	2,4%
2: Onbelangrijk	8	6,4%
3: Gemiddeld	26	20,6%
4: Belangrijk	48	38,1%
5: Heel belangrijk	41	32,5%



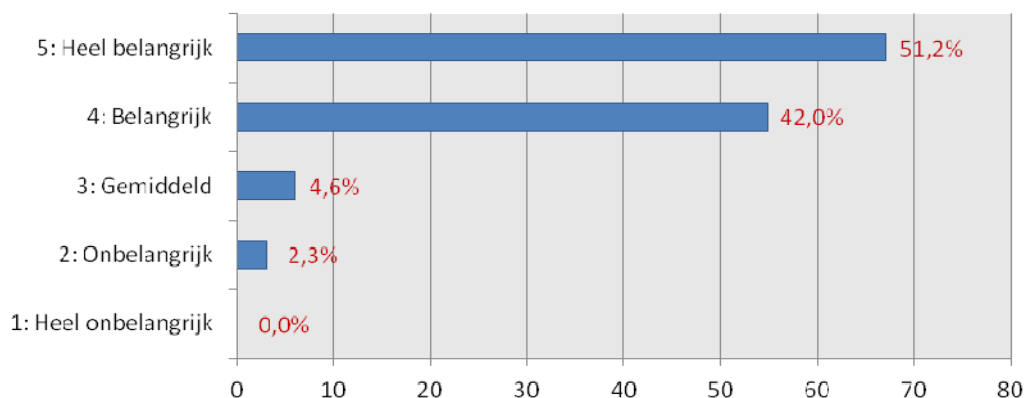
28. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (de gezondheidsbelasting)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	1	0,8%
2: Onbelangrijk	2	1,6%
3: Gemiddeld	7	5,5%
4: Belangrijk	47	36,7%
5: Heel belangrijk	71	55,5%



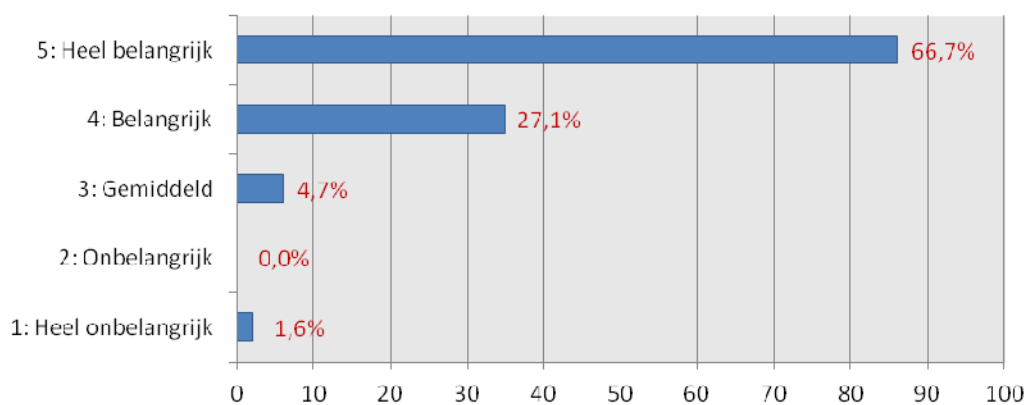
29. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (de levensduur van de machine)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	0	0,0%
2: Onbelangrijk	3	2,3%
3: Gemiddeld	6	4,6%
4: Belangrijk	55	42,0%
5: Heel belangrijk	67	51,2%



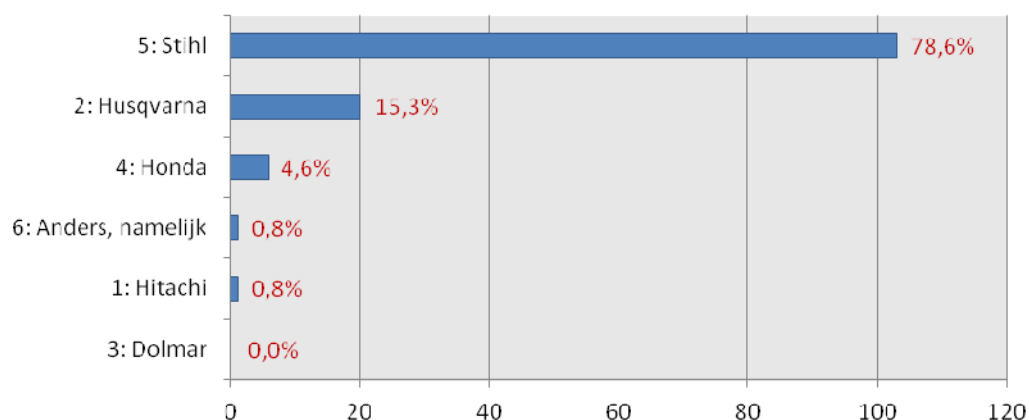
30. Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines? (de snelheid van de service)

	#=	p=
1: Heel onbelangrijk	2	1,6%
2: Onbelangrijk	0	0,0%
3: Gemiddeld	6	4,7%
4: Belangrijk	35	27,1%
5: Heel belangrijk	86	66,7%



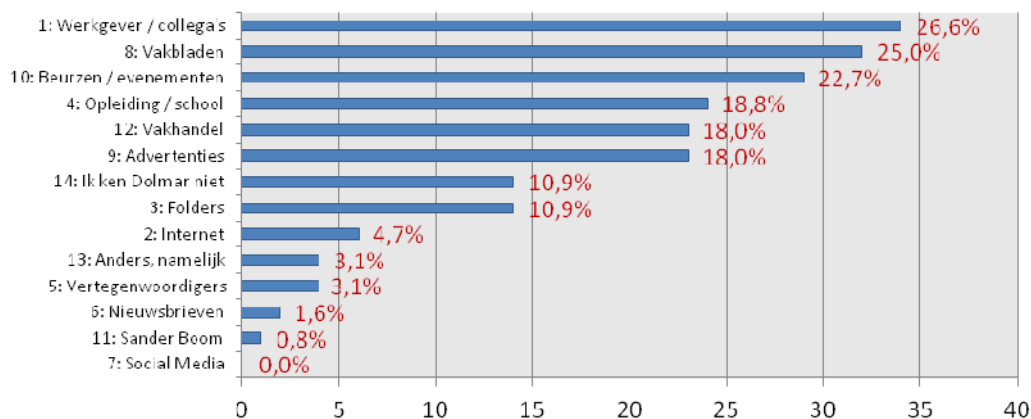
31. Wie is volgens u de belangrijkste speler op het gebied van tuin- en parkmachines?

	#=	p=
1: Hitachi	1	0,8%
2: Husqvarna	20	15,3%
3: Dolmar	0	0,0%
4: Honda	6	4,6%
5: Stihl	103	78,6%
6: Anders, namelijk	1	0,8%



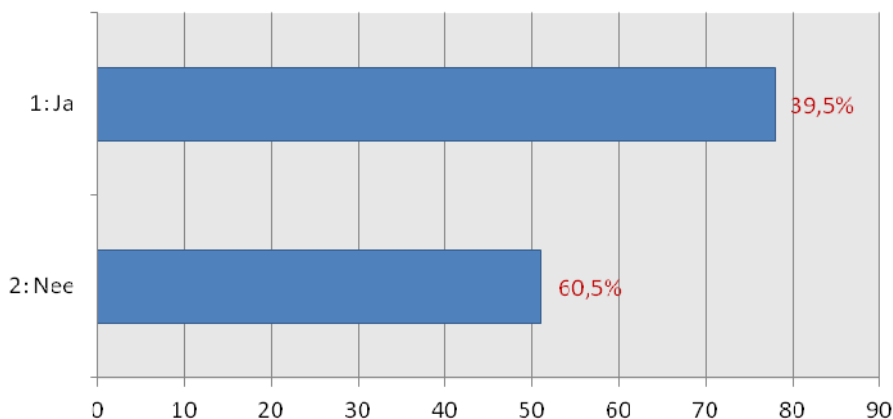
32. Op welke manier bent u voor het eerst in aanraking gekomen met Dolmar?

	#=	p=
1: Werkgever / collega's	34	26,6%
2: Internet	6	4,7%
3: Folders	14	10,9%
4: Opleiding / school	24	18,8%
5: Vertegenwoordigers	4	3,1%
6: Nieuwsbrieven	2	1,6%
7: Social Media	0	0,0%
8: Vakbladen	32	25,0%
9: Advertenties	23	18,0%
10: Beurzen / evenementen	29	22,7%
11: Sander Boom	1	0,8%
12: Vakhandel	23	18,0%
13: Anders, namelijk	4	3,1%
14: Ik ken Dolmar niet	14	10,9%



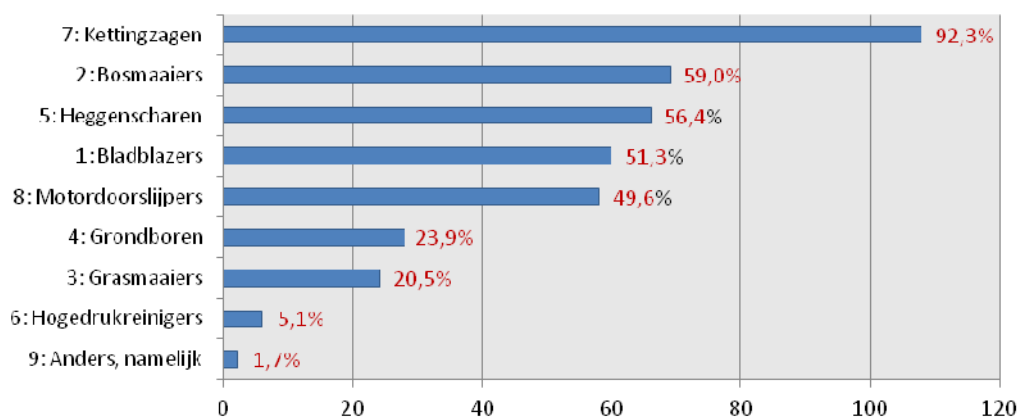
33. Zou u zelf met Dolmar machines willen werken?

	#=	p=
1: Ja	78	60,5%
2: Nee	51	39,5%



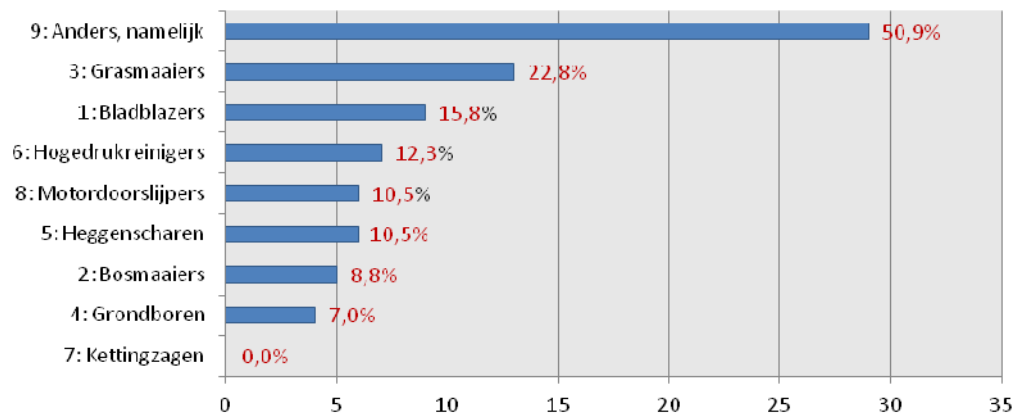
34. Welke machines denkt u dat Dolmar aanbiedt in Nederland?

	#=	p=
1: Bladblazers	60	51,3%
2: Bosmaaiers	69	59,0%
3: Grasmaaiers	24	20,5%
4: Grondboren	28	23,9%
5: Heggenscharen	66	56,4%
6: Hogedrukreinigers	6	5,1%
7: Kettingzagen	108	92,3%
8: Motordoorslijpers	58	49,6%
9: Anders, namelijk	2	1,7%



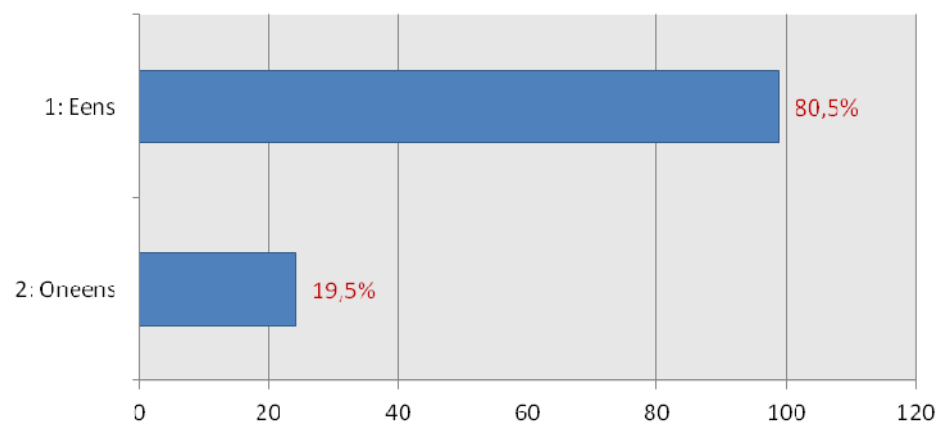
35. Welke machines mist u in het pakket van Dolmar?

	#=	p=
1: Bladblazers	9	15,8%
2: Bosmaaiers	5	8,8%
3: Grasmaaiers	13	22,8%
4: Grondboren	4	7,0%
5: Heggenscharen	6	10,5%
6: Hogedrukreinigers	7	12,3%
7: Kettingzagen	0	0,0%
8: Motordoorslijpers	6	10,5%
9: Anders, namelijk	29	50,9%



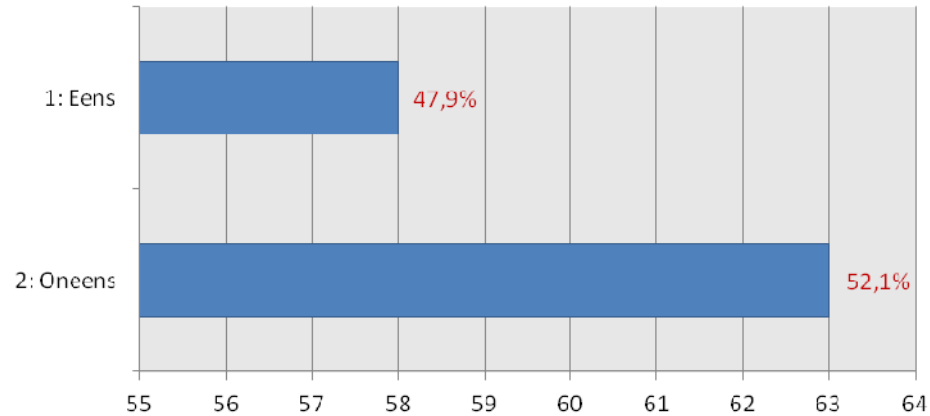
36. Ik vind Dolmar een professioneel merk.

	#=	p=
1: Eens	99	80,5%
2: Oneens	24	19,5%



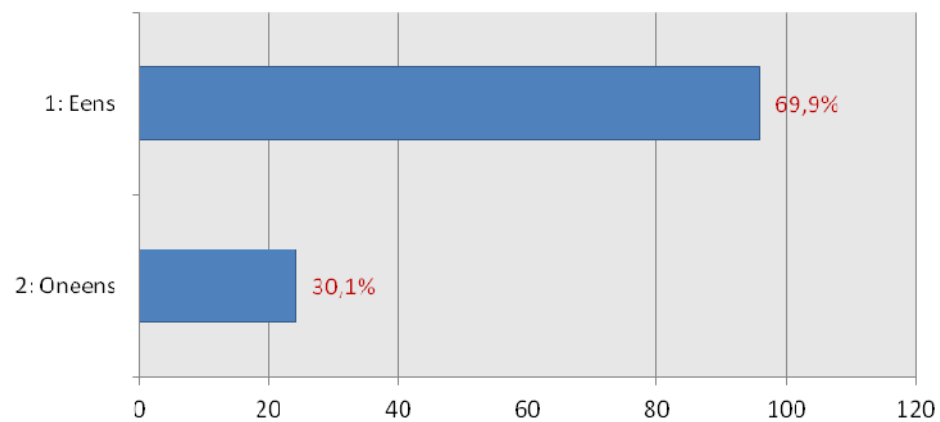
37. Als ik puur naar de kwaliteit van de machines kijk doet Dolmar niet onder voor Stihl en/of Husqvarna.

	#=	p=
1: Eens	58	47,9%
2: Oneens	63	52,1%



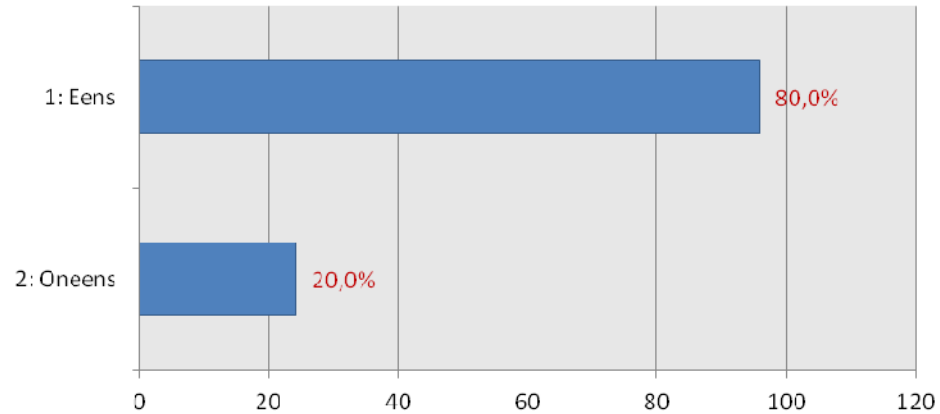
38. Ik vind een groot en divers assortiment machines belangrijk.

	#=	p=
1: Eens	86	69,9%
2: Oneens	37	30,1%



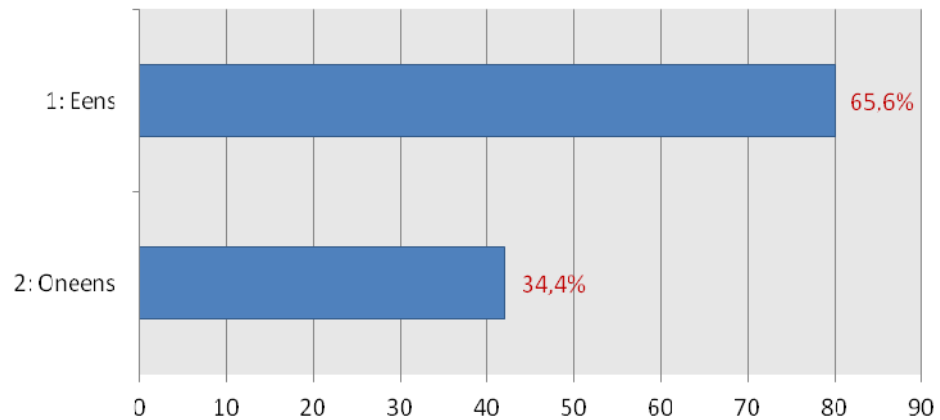
39. Dolmar heeft kwalitatief goede machines.

	#=	p=
1: Eens	96	80,0%
2: Oneens	24	20,0%



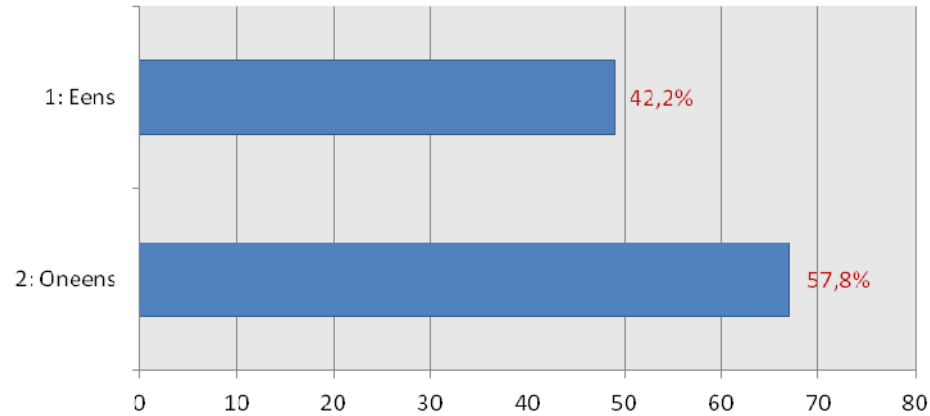
40. Ik vind de verschillende technieken in een machine heel belangrijk.

	#=	p=
1: Eens	80	65,6%
2: Oneens	42	34,4%



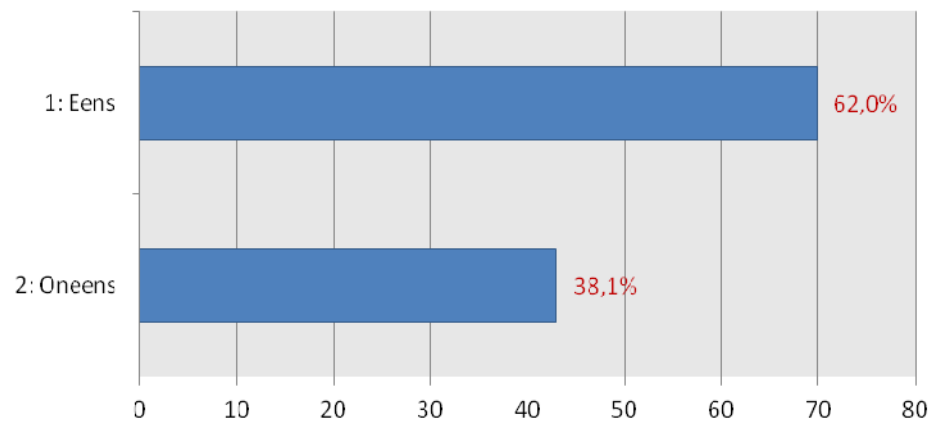
41. Ik vind Dolmar vernieuwend en vooruitstrevend.

	#=	p=
1: Eens	49	42,2%
2: Oneens	67	57,8%



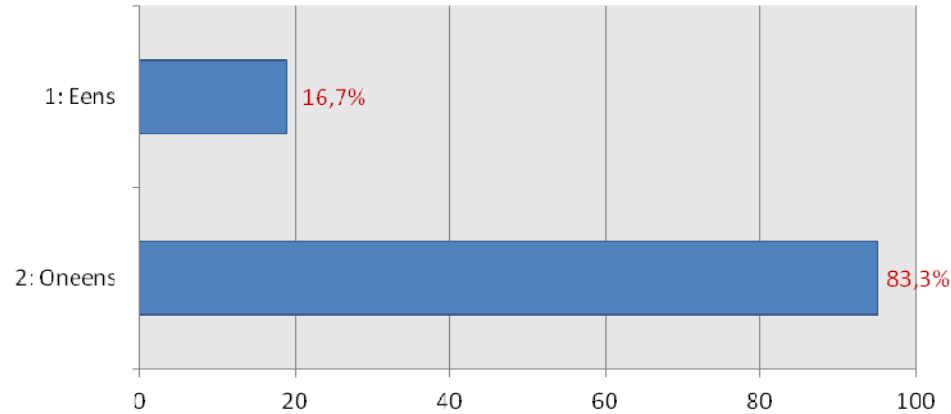
42. Ik vind Dolmar nuchter en ongecompliceerd.

	#=	p=
1: Eens	70	62,0%
2: Oneens	43	38,1%



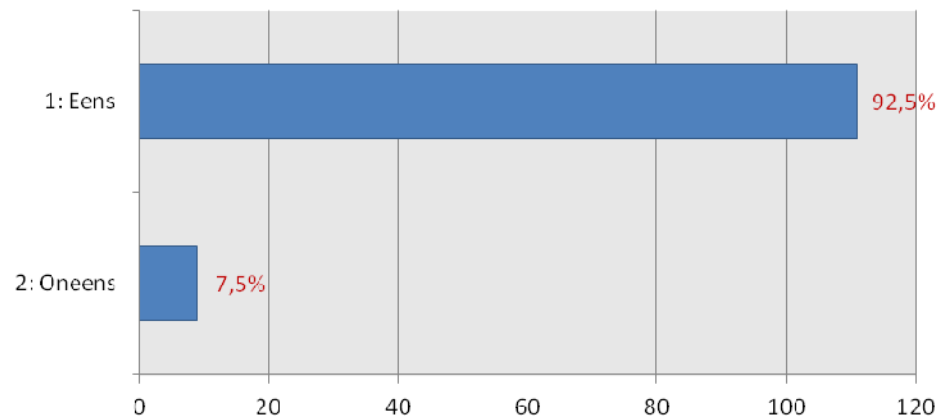
43. Ik vind de services van Dolmar een groot voordeel ten opzichte van andere merken uit de branche.

	#=	p=
1: Eens	19	16,7%
2: Oneens	95	83,3%



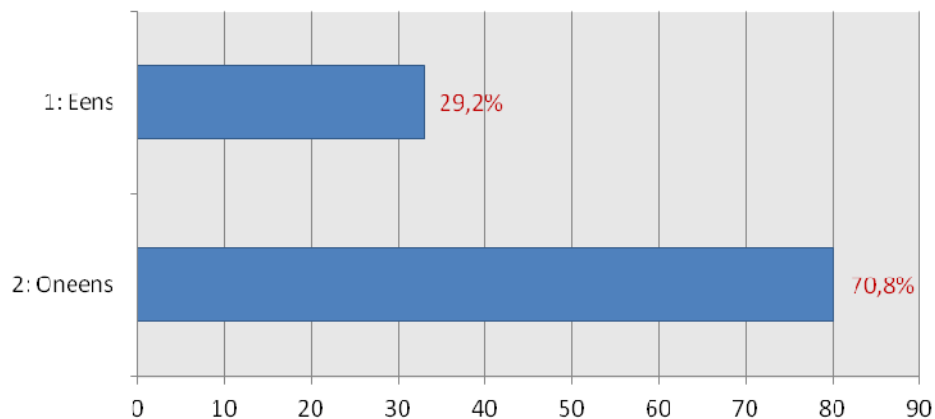
44. Ik vind ondersteuning van de leverancier heel belangrijk.

	#=	p=
1: Eens	111	92,5%
2: Oneens	9	7,5%



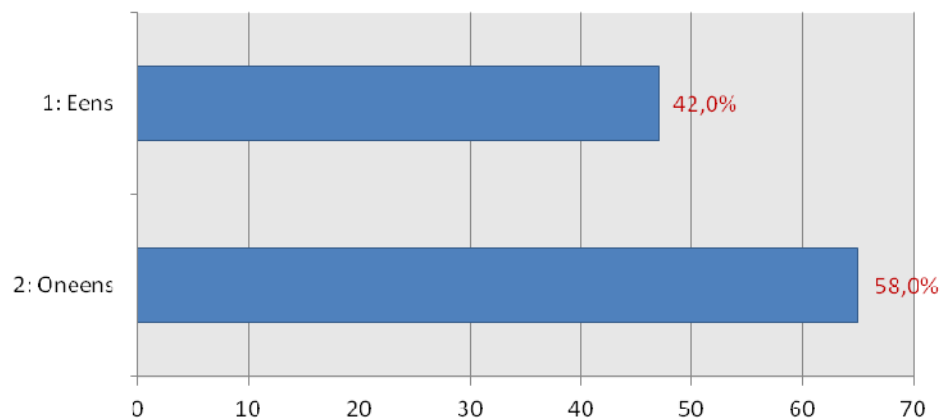
45. Ik vind Dolmar persoonlijk.

	#=	p=
1: Eens	33	29,2%
2: Oneens	80	70,8%



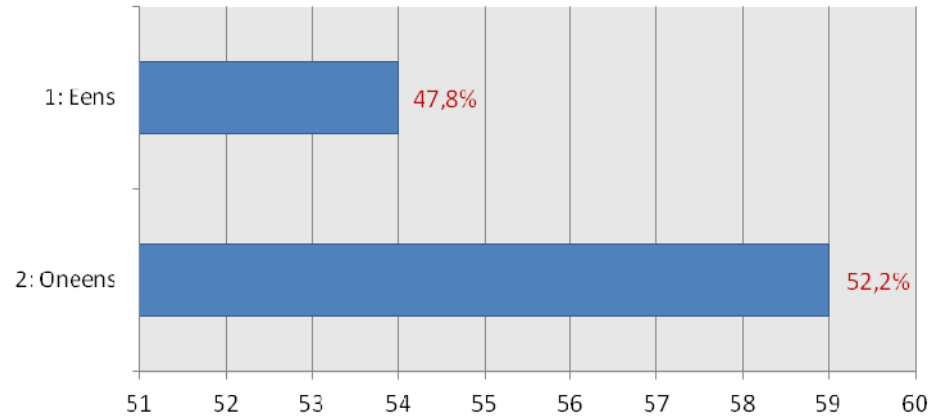
46. Ik vind Dolmar vooruitstrevend op het gebied van milieu en gezondheid.

	#=	p=
1: Eens	47	42,0%
2: Oneens	65	58,0%



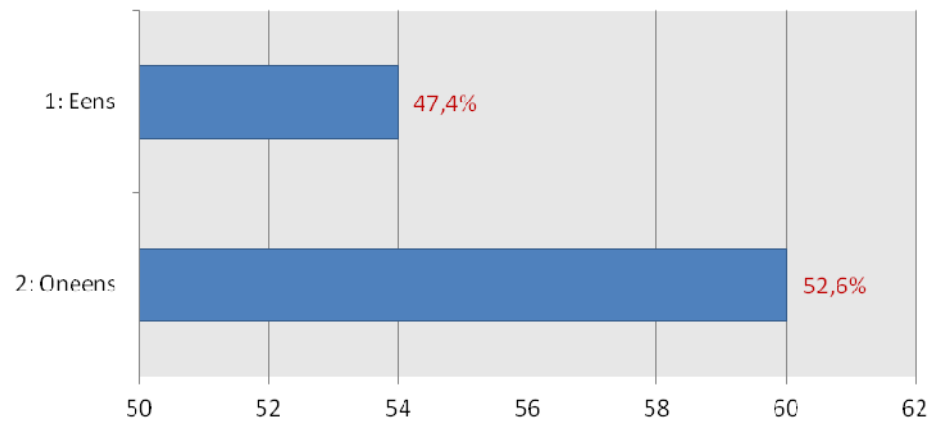
47. Ik vind dat Dolmar een duidelijke identiteit heeft.

	#=	p=
1: Eens	54	47,8%
2: Oneens	59	52,2%



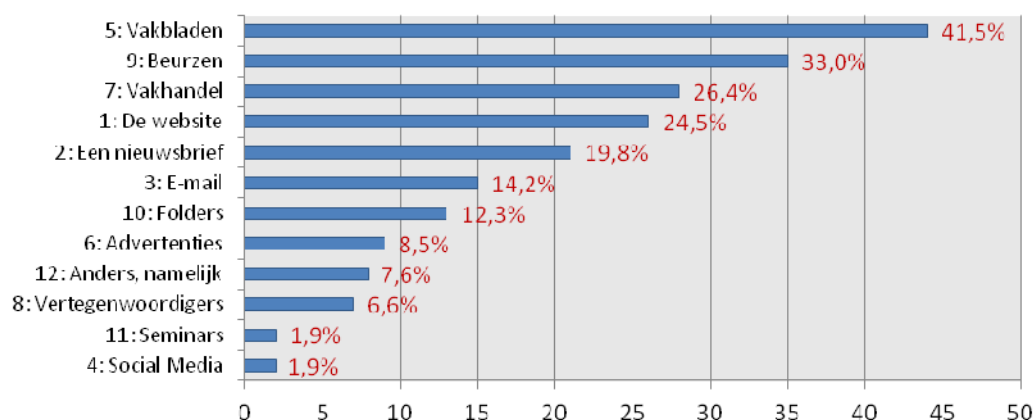
48. Dolmar komt op mij over als een oubollig merk.

	#=	p=
1: Eens	54	47,4%
2: Oneens	60	52,6%



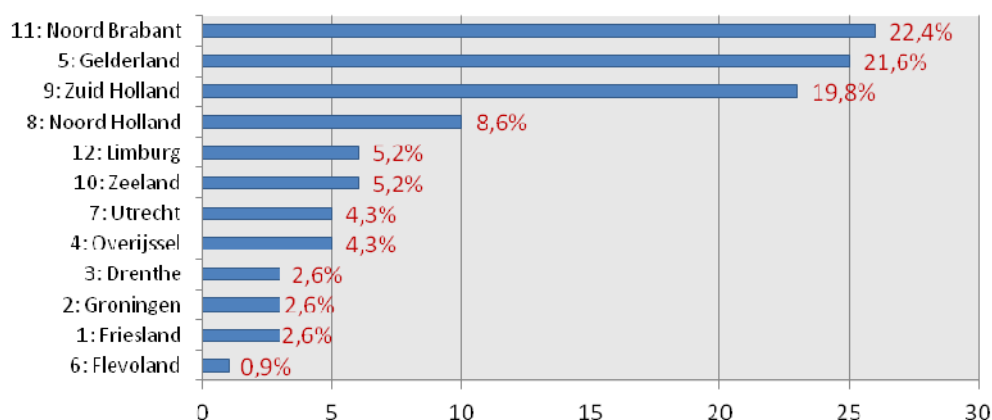
49. Op welke manier zou u het liefste geïnformeerd willen worden over Dolmar?

	#=	p=
1: De website	26	24,5%
2: Een nieuwsbrief	21	19,8%
3: E-mail	15	14,2%
4: Social Media	2	1,9%
5: Vakbladen	44	41,5%
6: Advertenties	9	8,5%
7: Vakhandel	28	26,4%
8: Vertegenwoordigers	7	6,6%
9: Beurzen	35	33,0%
10: Folders	13	12,3%
11: Seminars	2	1,9%
12: Anders, namelijk	8	7,6%



50. In welke provincie is uw organisatie gevestigd?

	#=	p=
1: Friesland	3	2,6%
2: Groningen	3	2,6%
3: Drenthe	3	2,6%
4: Overijssel	5	4,3%
5: Gelderland	25	21,6%
6: Flevoland	1	0,9%
7: Utrecht	5	4,3%
8: Noord Holland	10	8,6%
9: Zuid Holland	23	19,8%
10: Zeeland	6	5,2%
11: Noord Brabant	26	22,4%
12: Limburg	6	5,2%



#=	aantal ontvangen antwoorden
p=	percentage respondenten dat voor een bepaalde antwoordmogelijkheid heeft gekozen

Bijlage II: Uitwerkingen open enquête vragen

1. Met wat voor soort werkzaamheden houdt uw organisatie zich voornamelijk bezig?

antwoordmogelijkheid (anders, namelijk:)

bestratingen
kwekerij
advies nnatuurlijk tuinieren + verzorging interieur beplanting
Bosbouw
BESTRATINGEN

2. Welke machines worden het meeste gebruikt bij deze werkzaamheden?

antwoordmogelijkheid (anders, namelijk:)

trilplaten
boor/zaagmachines
trilplaten, grondverzet
gazonmaaier
Borstelmachines en veegwagens en tractoren en quads

TRILPLAAT
trilplaat, afkortaag
loader / mini graver / trilplaat
slijptafel

3. Met welke merken tuin- en parkmachines bent u bekend?

antwoordmogelijkheid (anders, namelijk:)

john deere
tanaka
ecko
kubota
Echo
Toro Ransome
Flymo
Johnsonredmetabo
echo
viking
Echo
Echo
diversiteit aan merken
Kubota
Kubota
Carraro
Sabo
Sabo

4. Met welk(e) merk(en) wordt er bij uw organisatie voornamelijk gewerkt?

antwoordmogelijkheid (anders, namelijk:)

john deere
tanaka
Echo
Toro Ransomes
b en s
johnsonred
echo
Kubota
Kubota
Carraro
Sabo
Gardena
Sabo

5. Op welke manier bent u voor het eerst in aanraking gekomen met Dolmar?

antwoordmogelijkheid (anders, namelijk:)

vrienden

Ooit ben ik begonnen met dolmar zagen, overgestapt op stihl door service, prijs, vermogen/ gewicht
30 jaar geleden heb ik leren zagen met een dolmar een fijne zaag daarna met echo gaan werken toen overgestapt naar husquvarna op het moment dat we elke dag het ruigere werk gingen maken hebben we over moeten stappen naar stihl veel langere levensduur en tig keer goedkoper in onderhoud
als eigenaar van een machine
oudere boomverzorgers
onderhoudsbedrijf
thuis uit
kennis
sachs dolmar

6. Wat is voor u de reden om niet met Dolmar machines te willen werken?

ben tevreden over huidige machines
wij zijn merkvast
niet compleet en verouderde techniek
ik werk nu met een goed alternatief
stihl dealer om de hoek met goede service
onbekend
van uit verleden slechte ervaringen
Negatieve ervaring met nieuwe lijn kettingzagen(2005) slecht starten, slecht lopen onvoldoende vermogen.
Stihl bevalt goed, service is goed, prijs, kwaliteit is goed, ontwikkelingen zijn goed, dan ga ik niet overstappen.
Misschien dat Sander Boom u nog een andere reden kan geven
Stihl bevalt ons goed.
dealer niet in de buurt bekend.
Geen reden wij zijn trouw aan de door aangeschafte merken vanwege de goede ervaringen
Ik weet niet of ik met dolmar zou willen werken, onze leverancier geeft geen advies in die richting. Ik weet ook niet of Dolmar specifiek afwijkt op stihl of husqvarna
Prijs kwaliteit verhouding t.o.v. de concurrenten
Meer dan 30 jaar geleden met Dolmar gezaagd in productie hout.
Was toen niet mijn zaag, Stihl was toen gewoon beter, efficiënter.
Nu bijna alle gereedschappen van Stihl, bevalt zeer goed, stap dus niet over naar een ander merk. Geen idee hoe Dolmar nu is.
heb 44 jaar geleden dolmar gehad ,daar na een stihl .
deze is goed.
geen dealer in de buurt die goede service kan bieden.
onbekend maak onbemind. Leverancier voerd dit merk niet
tevreden over de stihl machines
Denk dat ze niet voor dagelijks gebruik geschikt zijn (40 uur in de week)
Onbekendheid
geen idee, het enige belangrijke wat voor mij telt is goede service om de hoek zodat als een machine niet werkt dit binnen een uur verholpen kan zijn, dit is belangrijker als merk en andere zaken,
Ken het merk bijna niet en ben zeer tevreden met stihl.

Imago onderzoek: Dolmar & het heersende oligopolie

Wij zijn klant bij de gebr. Bonenkamp met hun service, wij kunnen altijd op hun rekenen. Bonenkamp is Stihl dealer
gebaseerd op slechte ervaringen met oude machines in het verleden
Heb voor mijn hoveniersopleiding 1 keer met Dolmar gewerkt en heb er verder (nog) geen ervaring mee. Het is niet zo dat ik per sé niet met Dolmar wil werken maar dat ik bij mijn werkgever met stihl werkte. Dat ben blijven doen nu ik een eigen bedrijf heb.
vind andere merken beter
na jaren dolmar te hebben gebruikt eenmaal overgestapt is het een wereld van verschil Geen start problemen meer en meer pouwer en lichtere machines in gebruik.En minder brandstof gebruik
Hebben nu alles bij Stihl dus ook de onderdelen hierin geïvesteerd
Werkt al meer dan 30 jaar met stihl motorzagen.
zijn merkvast en geen behoefte aan andere types
Ben tevreden over Stihl, weet geen Dolmar-dealer in de buurt
Ik heb een Dolmar heggeschaar gekocht, ik heb er alleen maar spijt van. Ik had veel liever een stihl gekocht. De machine loopt nooit goed, wordt snel bot, heeft weinig power, start slecht. Hij was maar een paar tientjes goedkoper als een top merk Stihl; maar zoveel slechter in mijn ervaring. Ik heb deze Dolmar gekocht omdat een vriend van mij dealer is van Dolmar in Hoogkerk. Doe ik nooit meer!
omdat ik in het verleden een paar machines heb gehad van dolmar maar dat was echt slecht serie want slecht starten en altijd af moeten stellen. vandaar dat ik niet meer met dolmar werk maar wat ik er overigs nu van zie is dat ze weer een sprong voorwaards hebben gemaakt volgens mij.
Stihl bevalt ons prima, de service is goed, de leverancier dichtbij en daar is onze onderdelenvoorraad op gericht. niets wat goed gaat, moet je vooral zo houden! Succes met je studie
door de ervaringen die wij in het verleden hebben opgedaan
Geen goede dealer in de buurt
andere keuze
omdat ik nu weet wat ik heb en als ik nieuw koop weet wat ik krijg
Ervaring met Stihl is heel goed. Geen reden voor verandering.
het huidige merk bevalt goed
Je moet ja of nee invullen, onze super service leverancier verkoopt meestal Stihl en daar zijn we erg tevreden over.
Ik heb de Dolmar bladblazer en kettingzaag geprobeert en voelt niet professioneel aan.
Omdat ik tevreden ben met Stihl
Omdat Stihl en Husqvarna goed zijn.
leverancier heeft alleen stihl
We zijn een grote organisatie, ca. 180 medewerkers. Er is een lease-raaamcontract met Poel Bosbouw. Het NIET willen werken met Dolmar is te zwaar aangezet, met NEE bedoel ik meer dat de kans niet groot is dat we zomaar gaan veranderen.

Heeft niet een groot prgramma aan machines
aan een merk gewendt
Onbekend met het merk. Wat de boer niet kent.....
onbekend voor ons, geen ervaringen mee

7. Welke machines denkt u dat Dolmar aanbiedt in Nederland?

antwoordmogelijkheid (anders, namelijk:)

motorkettingzaag
Niet in verdiept
onbekend qua leveringspakket
tuin en parkmachines

8. Welke machines mist u in het pakket van Dolmar?

antwoordmogelijkheid (anders, namelijk:)

geen idee
geen
geen idee wat ze verder hebben
geen idee
geen idee
niets, ik gebruik het niet
weet ik niet
geen idee
geen idee ik heb geen intresse in dolmaar
?
geen idee
geen
niets
ik ben niet goed op de hoogte
Geen idee
weet niet
n.v.t.
Geen idee
niet bekend
niet bekend
mis niks
Geen
weet niet
weet ik niet
geen idee
nvt
onbekend bij mij
niet bekend met pakket
? ben niet erg bekend met het merk
geen nooit over nagedacht
niet bekend er mee

geen idee, te weinig van bekend
geen idee
nvt
geen
niets gebruiken het niet
geen
Weet niet welke machines er allemaal in het pakket zitten
weet ik niet
onbekend
?
geen idee
x
geen
weet niet
gebruik ze tot nu toe immers niet

9.

Wilt u de eerste drie woorden opschrijven waar u aan denkt wanneer u denkt aan Dolmar?

duur oud zwaar
lichtgewicht, beperkt verkrijgbaar, duur
rood duits kettingzaag
goeie kleine kettingzaag
oranje zwart mkz
hobby, rood, prijsvechter
scandinavie, rood, kettingzaag
rood, kettingzaag, duits
oud merk
Hobby , goedkoop
geen idee
Doorslijper, kettingzaag redelijk
niet altijd betrouwbaar
betrouwbaar, degelijk, professioneel
ver weg show
kettingzagen en tuinmachines
niet mijn favoriet , ik ken de machine niet echt
nergens aan
kettingzaag van vader
onbekend, weinig feeling bij
betrouwbaar wat ketting zagen betreft.
Geen daeler kort in de buurt, bestaande daeler slechte ervaring mee
onbekend
Ziet er goeduit
geen ervaring met Dolmar
robuust, sterk,stoer
het merk onder stihl en husqvarna

Duf, groot en degelijk
onbekend, ketttingzaag verkrijgbaarheid
Hitachi,
Geen idee
voor mij niet zo bekend
hobbyspul,
Oranje, Goed, Professioneel
mij niet bekend
achterde markt aanlopen
gebruiksvriendelijk, degelijk, kwaliteit
doorslijpmachine
Oranje ketttingzaag probleem met starten
sterk, duur, ketttingzaag
oosterbroek gerben (.....)
Kleiner bedrijf met een lokale dealer
klein broos servicepunten?
ketttingzagen, heggenscharen
degelijkheid
ketttingzaag
krachtige bosbouw motorzaag
Gegelijke machine met achterhaalde techniek
degelijkheid
zwaar en robust
kleine speler, weinig daeler punten, redelijk onbekend
net niet, ketttingzaag, zaagwedstrijden
Dolmar ken ik alleen uit de reclame, geen ervaring in het werk met Dolmar
oranje/rood degelijk profesioneel
moeilijk, hobby, slechte dealer referenties
4 takt bosmaaier en blazers
motorslijper, robuust, kwaliteit
klein merk amateurs oubollig
WEINIG TEGENKOMEND MERK
kettting zagen
Rood/zwart \'lomp\' krachtig
semi proffesioneel merk
ketttingzagen, rood
degelijk, ouderwets, zwaar
ketttingzaag
stage tuinbouwschool hovenier nijmegen
Ketttingzaag,bomen, hovenieren
Ketttingzaag,bomen, hovenieren
even denken hoor
Ketttingzaag
???
ketttingzaag, kracht, goed werkend

Imago onderzoek: Dolmar & het heersende oligopolie

krachtig, degelijk, betrouwbaar
Achterhaald en te zwaar te weining pouver
goede naam, onbekend maakt onbemind
kettingzaagje onbekend minder
degelijk, betrouwbaar, kracht
een echte sloperszaag
A merk van makita
kleur, niet nadrukkelijk in de markt aanwezig
Sachs, middenmoot, oranje
slecht lopende imitatie van Stihl, slechtste aankoop ooit.
slecht ervaring mee
geen moderne machine
machines kettingzaag power
bosbouw, degelijk, stoer
rode betrouwbare motorkettingzaag
diverse machines die een korte levensduur hebben en daardoor niet vervangen worden door Dolmar machines
ken dolmar onvoldoende
Op dit moment zou ik niet direct een Dolmar aanschaffen
sdfg
lomp zwaar geluid
geen idee
Start meteen goed
voor ons te onbekend
Onbekend merk
Geen
sterk, luidruchtig,zwaar
motorzagen
grote kettingzaag is goed
nvt
betrouwbaar degelijk krachtig
Ken ik onvoldoende
bosbouw, gevestigd merk,kettingzaag
sterk,degelyk,betaalbaar
Moterzaag, oudbollig, zwaar
eerste zaag rood duits
vroeger veel mee gewerkt
boomverzorging, snoeien, kettingzaag
het andere merk
niet bekend
heb eerlijk gezegd die binding niet. Ken het merk wel van gezien, gehoord en aan het werkt te zien gehebben maar heb geen duidelijke uitspraak.
Onbekend onervaren
nieuw, kettingzagen,

10. Op welke manier zou u het liefste geïnformeerd willen worden over Dolmar? Via:

antwoordmogelijkheid (anders, namelijk:)

geen interesse
geen interesse
bedrijf in mijn buurt
niet
geen informatie
onafhankelijke vergelijking
Niet
Niet nodig, ben merk vast
dealers uit de buurt
niet
niet
helemaal niet
nvt
niet
hoeft niet

11.

Wat zou er volgens u moeten veranderen om Dolmar (nog) succesvoller te maken als professioneel merk?

gericht werken aan reclame, tevens verkrijgbaarheid verbeteren
geen idee, wij hebben voor 1 merk/model per gereedschapsoort gekozen om voorraad/reparaties eenvoudiger te houden.
meer reclame, n tijdje prijsvechten
Meer zichtbare Dealers
veel afkijken bij Stihl
actieve dealer in de buurt.
meer reclame naar profs toe.
geen mening
IK ken het merk verder niet
geen idee
Uitdragen waar je voor staat
De laatste jaren heb ik me niet meer zo verdiept in dolmar zagen, \r\nlk had een 115 en een (weet ik veel een van de zwaarste in jullie assortiment (blad 75cm was meestal net te veel voor de oliepomp\r\nOliepomp was een zwakke schakel (+/-15 jaar terug), vandaar overgeschakeld op Stihl, maar dat lag ook een groot gedeelte aan de service van de leverancier
Dealer/ servicebedrijf binnen handbereik
Geen mening, we werken niet met Dolmar machines
Meer bekendheid geven; ik weet vrijwel niets van produkten van Dolmar
weinig, voor mij niet nodig.
Een totale lijn van machines
Goede daelers die staan voor het merk en garantie\r\nEn het doorbreken van de oudbolligheid van het merk.\r\nLaten zien dat ze echt kunnen concureren met de grote merken,in de hovenierswereld.

Imago onderzoek: Dolmar & het heersende oligopolie

heb er geen machine van en ben erg happy met Stihl dus waarom te veranderen?
Ga niet de massa in en blijf er alleen voor de prof gebruiker
Betere kwaliteit prijs verhouding tov de andere n=merken, een goed dealer netwerk
Marketing is niet de sterkste kant van Dolmar: ik zie nooit een vertegenwoordiger welke namens Dolmar promoot.
Prijs kwaliteit verhouding t.o.v. de concurenten zou verbeterd kunnen worden.\r\nStihl en Husvarna hebben een wereldwijd netwerk en hoge snelheid van de uit te voeren reparaties.\r\nDolmar is de reparatiesnelheid te traag en zou eht netwerk uitgebreid/verbeterd kunnen worden!
Geen idee
heel veel
Probeer dolmar weg te zetten in de opleidingen, iedere leerling begint z\'n ervaring met stihl/husqvarna. oudbollig imago,merk staat in ontwikkeling stil t.o.v stihl/husqvarna.
Andere kleur, Husqvarna is nl. ook oranje.
geen idee
zorg voor goed dealer net werk waar service en onderdelen leveranties goed is geregeld reparatie van motor zaag hoeft geen week te duren onderdelen worden per post (Koerier) s\'nachts bezorgd.\r\nheggeschaar s\'middags om 3 uur kapot volgende morgen om 10 uur kan hij weer draaien.\r\n\r\n
de prijs. kwaliteit is uitstekend, als dit ook nog eens minder kost wordt de overweging makkelijker.
Moet er mee in aanraking komen , evt via. Dealers
is dat niet een taak van de marketingmensen van Dolmar zelf?
bij mij zit oosterbroek in de buurt hier wil geen machines van
Jaren heeft bewezen met dagelijks werk.
meer publiciteit
Een breder netwerk van dealers en servicebedrijven. Bij mij in de buurt zitten alleen Stihl en Husqvarna dealers.
goede servicepunten voor goede en snelle service kort bij de werkplek
goede brede verkooppunten verspeidt in iedere regio
Domar zou zich als merk meer moeten profileren
breed dealernt
meer en een beter dealer aanbod
uitgebreider netwerk aan dealers meer bekendheid geven.
het ontbreekt denk ik toch aan intensiteit
Het merk via de dealers bij de gebruiker brengen.
veel ervaringen zijn gebaseerd op het verleden, eens met een slechte of moeilijk te onderhouden machine kom je niet meer van dit imago af. men blijft dan immers bij een merk hangen welke wel aan de hoge (vak) technische eisen voldoet.\r\nDolmar word zelfs door eigen dealers als niet super proffesioneel bestempeld.\r\nEnige manier om je merk te promoten zou zijn vakmensen in de gelegenheid te stellen om te ervaren dat het merk gegroeid is en bv goed tegen een stijl of husqvarna op kan/mee kan.\r\n
blijven innoveren en vooral het electrische gereedschap qua vormgeving en bedienning professionaliseren
Meer marketing, zichtbaarder

Imago onderzoek: Dolmar & het heersende oligopolie

Betere naamsbekendheid en laten zien wat de kwaliteit is .
MEER ACTIES EN DEZELFDE KWALITEIT PRIJS VERHOUDING ALS BV STIHL
Beter verspreid dealernetwerk
geen mening, te weinig kennis over Dolmar.
Marketing, op de een of andere manier heb ikzelf voor Stihl gekozen. Dit had misschien wel Dolmar kunnen zijn? PS: heb bij een aantal stellingen "eens" ingevuld waar ik liever n.v.t. of weet niet had ingevuld
Zeker vaker profileren in de zakelijke markt. Wellicht doen ze dat al veel maar kom ik het niet tegen. Succes met afstuderen
geen mening
Meer leveranciers enthousiasmerend waardoor er meer aangeboden wordt
prijs, kwaliteit schrep neerzetten
meer op de goede accu toer
Imago verbetering prijs kwaliteit beter op elkaar afstemmen.
Hier in de regio, voor mij te weinig bekendheid. Er wordt dus niet snel overwogen voor Dolmar te kiezen
Mij een machine geven zodat ik het kan proberen.
verder innoveren in electrisch gereedschap
Meer uitstraling, bij een eventuele leverancier. Ten slotte kom je bij 'hem' voor en nieuwe machine
DOLmar heeft van origine een goede naam op het gebied van kettingzagen, Na overname Makita vind je veel machines ook weer terug bij bv de boerenbond, voor de consument komt dit verwarrend over , ook al heeft hij een andere kleur !
nvt
re-styling
laat maar, ik ben blij met Stihl
ik zou het niet weten want ik weet niet hoe het nu gesteld is met de kwaliteit van het product dolmar als dat goed is dan komt het helemaal goed.
wat meer reclame maken en eventueel machines op proef geven.
geen ervaring met dit merk
geen mening
goede dealer in de buurt; snelle service
Van belang zijn gewicht prijs en duurzaamheid en onderhoudskosten
zie stihl
tevreden gebruikers aan het woord laten!
?????
meer informatie.
betere kettingzaag voor boomverzorging
geen mening
Ik mis bij de stellingen "geen idee". Aangezien wij Dolmar niet goed kennen kunnen we de vragen niet goed beantwoorden en dus heb ik vaak oneens ingevuld.
meer dealers
Gewoon blijven werken aan inovatie en weten wat er bij de klant leeft
goedkoper

Alle vragen over dolmar zijn met eens ingevuld , maar ik ken het gereedschap niet

Positionering, in mijn optiek kan ik ze niet onderscheiden van anderen. Voor de gros heb ik alles Stihl en voor de Kettingzaag Husqvarna, grasmaaier toro, tuin-motoren Honda, verticuteer machines Bleu Burd etc.. hier zal niet snel verandering in komen als er geen nadrukkelijke verbetering is te vinden bij een ander merk. "try before you dy" is misschien iets. een paar weken een machine (gratis) te leen en dit goed aangekleed commercieel gezien. Dan zou je wel afzet moeten vinden lijkt mij.

Ervaringen van mensen uit onze omgeving horen.

gebruikers ervaring op laten doen met de machines

Bijlage III: Thesistools enquête

Hieronder is het overzicht opgenomen van de vragen die gesteld zijn. Achter de vragen heb ik het type antwoordmogelijkheid toegevoegd. Vervolgens is de uitwerking binnen de module van Thesistools toegevoegd.

- 1: Met wat voor soort werkzaamheden houdt uw organisatie zich voornamelijk bezig?
(meerkeuze antwoorden)
- 2: Welke machines worden het meeste gebruikt bij deze werkzaamheden?
(meerkeuze antwoorden)
- 3: Met welk(e) merk(en) tuin- en parkmachines bent u bekend?
(meerkeuze antwoorden)
- 4: Met welk(e) merk(en) wordt er bij uw organisatie gewerkt?
(meerkeuze antwoorden)
- 5: Welke merken bieden volgens u een compleet pakket tuin- en parkmachines aan?
(meerkeuze antwoorden)
- 6: Wat vindt u van de kwaliteit van de machines van (merk x)?
(meerkeuze antwoorden)
- 7: Kunt u aangeven hoe professioneel u de volgende merken vindt?
(meerkeuze antwoorden)
- 8: Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines?
(meerkeuze antwoorden)
- 9: Wie is volgens u de belangrijkste speler op het gebied van tuin- en parkmachines?
(meerkeuze antwoorden)
- 10: Op welke manier bent u voor het eerst in aanraking gekomen met Dolmar?
(meerkeuze antwoorden)
- 11: Zou u zelf met Dolmar willen werken?
(stelling, antwoordmogelijkheden ja/nee)
- 12: Wat is voor u de reden om niet met Dolmar machines te willen werken?
(open vraag, vrij invoerveld)
- 13: Welke machines denkt u dat Dolmar aanbiedt in Nederland?
(meerkeuze antwoorden)
- 14: Welke machines mist u in het pakket van Dolmar?
(meerkeuze antwoorden)
- 15: Ik vind Dolmar een professioneel merk.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)

- 16: Als ik puur naar de kwaliteit van de machines kijk doet Dolmar niet onder voor Stihl en/of Husqvarna.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 17: Ik vind een groot en divers assortiment belangrijk.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 18: Dolmar heeft kwalitatief goede machines.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 19: Ik vind de verschillende technieken in een machine heel belangrijk.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 20: Ik vind Dolmar vernieuwend en vooruitstrevend.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 21: Ik vind Dolmar nuchter en ongecompliceerd.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 22: Ik vind de services van Dolmar een groot voordeel ten opzichte van andere merken uit de branche.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 23: Ik vind ondersteuning van de leverancier heel belangrijk.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 24: Ik vind Dolmar persoonlijk.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 25: Ik vind Dolmar vooruitstrevend op het gebied van milieu en gezondheid.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 26: Ik vind dat Dolmar een duidelijke identiteit heeft.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 27: Wilt u de eerste drie woorden opschrijven waar u aan denkt wanneer u denkt aan Dolmar?
(open vraag, vrij invoerveld)
- 28: Dolmar komt op mij over als een oubollig merk.
(stelling, antwoordmogelijkheden eens/oneens)
- 29: Op welke manier zou u het liefste geïnformeerd willen worden over Dolmar?
(meerkeuze antwoorden)
- 30: Wat zou er volgens u moeten veranderen om Dolmar (nog) succesvol(ler) te maken als professioneel merk.
(open vraag, vrij invoerveld)
- 31: In welke provincie is uw organisatie gevestigd?
(meerkeuze antwoorden)

Enquête: Doe maar. Dolmar

Deze enquête is voor professionals uit de groene sector zoals hoveniers en groenvoorzieners die woonachtig zijn in Nederland.

Mijn naam is Thijs Hikpoors, ik ben 27 jaar en studeer marketingcommunicatie aan de Fontys Hogeschool in Eindhoven. In het kader van mijn afstuderen ben ik bezig met een onderzoek voor het merk Dolmar.

Het doel van dit onderzoek is het in kaart brengen van het huidige imago van Dolmar bij professionals uit de groensector.

U doet me er een enorm plezier mee als u deze enquête zou willen invullen. De enquête zal ongeveer 4 minuten van uw tijd in beslag nemen. Het grootste gedeelte bestaat uit meerkeuze vragen die simpel aanklikbaar zijn.

Alle gegevens worden anoniem behandeld en de resultaten en conclusies van dit onderzoek zullen niet aan derden verstrekt worden.

Alvast ontzettend bedankt voor uw medewerking!

Thijs

Start

www.thesistools.com

Enquête: Doe maar. Dolmar

1.

Met wat voor soort werkzaamheden houdt uw organisatie zich voornamelijk bezig?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- ☐ Hoveniers werkzaamheden
☐ Groenvoorziening
☐ Boomverzorging
☐ Anders, namelijk:

 PDFmyURL.com

2.

Welke machines worden het meeste gebruikt bij deze werkzaamheden?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- | | |
|--|---|
| ☐ Bladblazers | ☐ Hogedrukreigers |
| ☐ Bosmaaiers | ☐ Kettingzagen |
| ☐ Grasmaaiers | ☐ Motordoorslijpers |
| ☐ Grondboren | ☐ Anders, namelijk: <input type="text"/> |
| ☐ Heggenscharen | |

1/16 Verder

www.thesistools.com

3.

Met welke merken tuin- en parkmachines bent u bekend?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- | | |
|----------------------------------|---|
| ☐ Robin | ☐ Makita |
| ☐ Stihl | ☐ Honda |
| ☐ Hitachi | ☐ Husqvarna |
| ☐ Solo | ☐ Pellenc |
| ☐ Dolmar | ☐ Anders, namelijk: <input type="text"/> |

 PDFmyURL.com

4.

Met welk(e) merk(en) wordt er bij uw organisatie voornamelijk gewerkt?
(meerdere antwoorden mogelijk)

☐ Robin
☐ Stihl
☐ Hitachi
☐ Solo
☐ Dolmar

☐ Makita
☐ Honda
☐ Husqvarna
☐ Pellenc
☐ Anders, namelijk:

2/16 Verder

www.thesistools.com

5.

Welke merken bieden volgens u een compleet pakket tuin- en parkmachines aan?

	Zeet beperkt				Zeet compleet	
Hitachi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Husqvarna	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dolmar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Honda	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stihl	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PDFmyURL.com

6.

Wat vindt u van de kwaliteit van de machines van:

	Zeet slecht				Zeet goed	
Hitachi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Husqvarna	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dolmar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Honda	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Stihl	☐	☐	☐	☐	☐	☐

3/16 Verder

www.thesistools.com

7.

Kunt u aangeven hoe professioneel u de volgende merken vindt?

	Zeet onprofessioneel				Zeet professioneel	
Hitachi	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Husqvarna	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Dolmar	☐	☐	☐	☐	☐	☐
Honda	☐	☐	☐	☐	☐	☐

PDFmyURL.com

Stihl ☐ ☐ ☐ ☐ ☐

4/16 Verder

www.thesistools.com

8.

Wat zijn voor u de belangrijkste aspecten bij de aanschaf van nieuwe machines?

	Heel onbelangrijk	☐	☐	☐	Heel belangrijk
De techniek	☐	☐	☐	☐	☐
De kracht	☐	☐	☐	☐	☐
Het merk	☐	☐	☐	☐	☐
De aanschafprijs	☐	☐	☐	☐	☐
De onderhoudskosten	☐	☐	☐	☐	☐
De verbruikskosten	☐	☐	☐	☐	☐
Het geluidsdruk niveau	☐	☐	☐	☐	☐
De milieubelasting	☐	☐	☐	☐	☐
De gezondheidsbelasting	☐	☐	☐	☐	☐
De levensduur van de machine	☐	☐	☐	☐	☐
De snelheid van de service	☐	☐	☐	☐	☐

PDFmyURL.com

5/16 Verder

www.thesistools.com

9.

Wie is volgens u de belangrijkste speler op het gebied van tuin- en parkmachines in Nederland?*

☐ Hitachi ☐ Honda
☐ Husqvarna ☐ Stihl
☐ Dolmar ☐ Anders, namelijk:

10.

Op welke manier bent u voor het eerst in aanraking gekomen met Dolmar?

☐ Werkgever / collega's	☐ Nieuwsbrieven	☐ Sander Boom
☐ Internet	☐ Social Media	☐ Vakhandel
☐ Folders	☐ Vakbladen	☐ Anders, namelijk:
☐ Opleiding / school	☐ Advertenties	
☐ Vertegenwoordigers	☐ Beurzen / evenementen	☐ Ik ken Dolmar niet

11.

Zou u zelf met Dolmar machines willen werken?*

☐ Ja
☐ Nee

PDFmyURL.com

6/16 Verder

www.thesistools.com

12.

Wat is voor u de reden om niet met Dolmar machines te willen werken?*

7/16 Verder

www.thesistools.com

13.

Welke machines denkt u dat Dolmar aanbiedt in Nederland?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- | | |
|--|---|
| ☐ Bladblazers | ☐ Hogedrukreinigers |
| ☐ Bosmaaiers | ☐ Kettingzagen |
| ☐ Grasmaaiers | ☐ Motordoorslijpers |
| ☐ Grondboren | ☐ Anders, namelijk: <input type="text"/> |
| ☐ Heggenscharen | |

 PDFmyURL.com

14.

Welke machines mist u in het pakket van Dolmar?
(meerdere antwoorden mogelijk)

- | | |
|--|---|
| ☐ Bladblazers | ☐ Hogedrukreinigers |
| ☐ Bosmaaiers | ☐ Kettingzagen |
| ☐ Grasmaaiers | ☐ Motordoorslijpers |
| ☐ Grondboren | ☐ Anders, namelijk: <input type="text"/> |
| ☐ Heggenscharen | |

8/16 Verder

www.thesistools.com

U bent nu over de helft van de enquête. Het laatste gedeelte van de enquête bestaat uit een aantal stellingen waarbij gevraagd wordt of u het eens of oneens bent met de stelling.

9/16 Verder

www.thesistools.com

15.

Ik vind Dolmar een professioneel merk.*☐ Eens PDFmyURL.com

☐ Oneens

16.

Als ik puur naar de kwaliteit van de machines kijk doet Dolmar niet onder voor Stihl en/of Husqvarna?*

☐ Eens
☐ Oneens

17.

Ik vind een groot en divers assortiment machines heel belangrijk.*

☐ Eens
☐ Oneens

10/16 Verder

www.thesistools.com

18.

Dolmar heeft kwalitatief goede machines.*

☐ Eens
☐ Oneens

 PDFmyURL.com

19.

Ik vind de verschillende technieken in een machine heel belangrijk.*

☐ Eens
☐ Oneens

11/16 Verder

www.thesistools.com

20.

Ik vind Dolmar vernieuwend en vooruitstrevend.*

☐ Eens
☐ Oneens

21.

Ik vind Dolmar nuchter en ongecompliceerd.*

☐ Eens
☐ Oneens

12/16 Verder

www.thesistools.com

 PDFmyURL.com

22.

Ik vind de services van Dolmar een groot voordeel ten opzichte van andere merken uit de branche.*

- ☐ Eens
☐ Oneens

23.

Ik vind ondersteuning van de leverancier heel belangrijk.*

- ☐ Eens
☐ Oneens

13/16 Verder

www.thesistools.com

24.

Ik vind Dolmar persoonlijk.*

- ☐ Eens
☐ Oneens

25.

Ik vind Dolmar vooruitstrevend op het gebied van milieu en gezondheid.*

 PDFmyURL.com

- ☐ Eens
☐ Oneens

14/16 Verder

www.thesistools.com

26.

Ik vind dat Dolmar een duidelijke identiteit heeft.*

- ☐ Eens
☐ Oneens

27.

Wilt u de eerste drie woorden opschrijven waar u aan denkt wanneer u denkt aan Dolmar?*

28.

Dolmar komt op mij over als een oubollig merk.*

- ☐ Eens
☐ Oneens

 PDFmyURL.com

15/16 Verder

www.thesistools.com

29.

Op welke manier zou u het liefste geïnformeerd willen worden over Dolmar? Via:

- | | | |
|--|---|--|
| ☐ De website | ☐ Vakbladen | ☐ Beurzen |
| ☐ Een nieuwsbrief | ☐ Advertenties | ☐ Folders |
| ☐ E-mail | ☐ Vakhandel | ☐ Seminars |
| ☐ Social Media | ☐ Vertegenwoordigers | ☐ Anders, namelijk: |
| | | <input type="text"/> |

30.

Wat zou er volgens u moeten veranderen om Dolmar (nog) succesvol(ler) te maken als professioneel merk?

16/16 Verder

www.thesistools.com

31.

 PDFmyURL.com

In welke provincie is uw organisatie gevestigd?

-- maak uw keuze --

Einde

www.thesistools.com

Hartelijk dank voor het invullen van deze enquête.

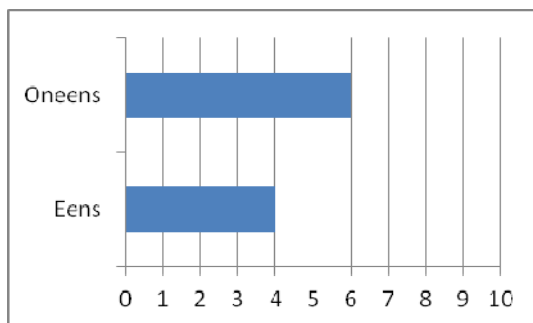
www.thesistools.com

 PDFmyURL.com

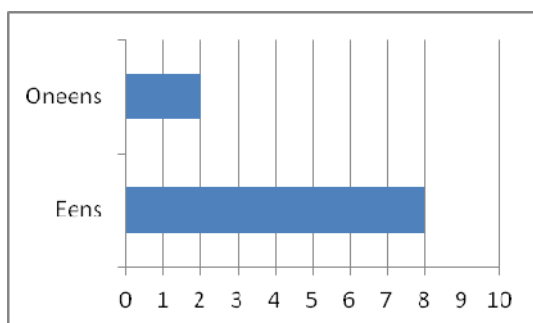
Bijlage IV: Vragenlijst en uitkomsten onderzoek medewerkers

	Wat is volgens jou kenmerkend voor Dolmar? En hoe verhoudt dit zich ten opzichte van Makita?
1	Motorkettingzagen, bij Makita ligt de focus meer op gesnoerde 230V machines.
2	Het Duitse karakter ten opzicht van het Japanse karakter van Makita.
3	De zware professionele tuinmachines, bij Makita meer doe-het-zelf machines.
4	Degelijke kwaliteit, ditzelfde geldt ook voor Makita.
5	Alleen tuinmachines terwijl Makita een veel breder assortiment heeft.
6	Dolmar gericht op de techniek, Makita op de commercie.
7	Met moeite opboksen tegen de marktleiders, Makita is de marktleider.
8	Service gevoelige machines, bij Makita veel minder onderhoud
9	Weinig bekend merk, Makita scoort bijna 100% op naamsbekendheid.
10	Oranje als huisstijlkleur staat haaks op het Makita blauw.
	Omcirkel de vijf begrippen die je het beste bij Dolmar vindt passen. Geef vervolgens aan welke van deze vijf begrippen het belangrijkste zijn voor de externe belangengroepen waarmee je contact hebt.
1	Behulpzaam (5), onbevooroordeeld (4), coöperatief (3), moedig (2), consistent (1)
2	Normaal (5), snel (4), spontaan (3), eenvoudig (2), vernieuwend (1)
3	Bekwaam (5), behulpzaam (4), plichtsgetrouw (3), eerlijk (2), doelgericht (1)
4	Betrouwbaar (5), oprecht (4), behulpzaam (3), praktisch (2), eenvoudig (1)
5	Eenvoudig (5), zelfstandig (4), bekwaam (3), consistent (2), normaal (1)
6	Ambitieuus (5), beheerst (4), betrouwbaar (3), gepassioneerd (2), bekwaam (1)
7	Oprecht (5), gedisciplineerd (4), zelfverzekerd (3), rationeel (2), grensverleggend (1)
8	Eenvoudig (5), ambitieuus (4), bekwaam (3), traditioneel (2), mannelijk (1)
9	Traditioneel (5), betrouwbaar (4), behulpzaam (3), avontuurlijk (2), origineel (1)
10	Mannelijk (5), normaal (4), zelfverzekerd (3), plichtsgetrouw (2), verzorgend (1)

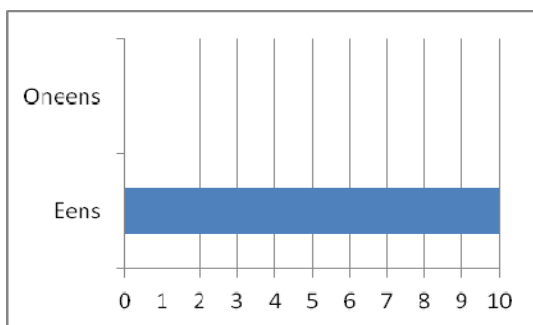
	Ik heb voldoende kennis om klanten een juist advies te kunnen geven op het gebied van Dolmar machines?
--	---



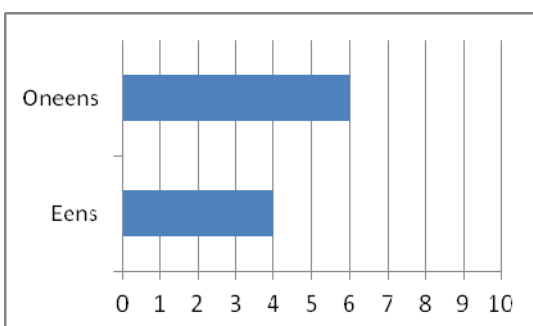
	Ik ben op de hoogte van de informatiebronnen die tot mijn beschikking staan op het gebied van Dolmar machines?
--	---



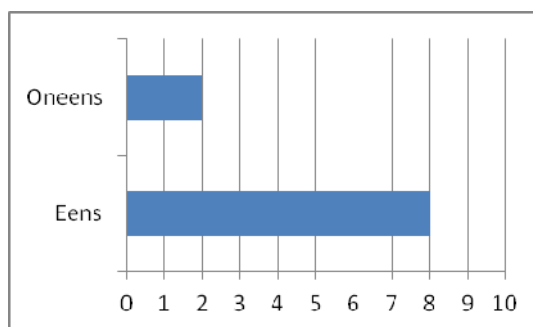
Ik zie Dolmar als een professioneel merk?



Dolmar is in mijn ogen een serieuze concurrent voor de merken Stihl en Husqvarna?



Het onderscheidend vermogen van Dolmar bevindt zich in de machinetechnieken 36V en 4-takt?



Bijlage V: Uiteenzetting voordelen van de machinetechnieken 36V en 4-takt**36V**

Doordat Dolmar onderdeel is van de Makita groep kan Dolmar profiteren van de jarenlange kennis en ervaring op het gebied van accu aangedreven machines. De voordelen van machines op basis van een 36V accu hebben vooral betrekking op de gezondheid van de gebruiker. De Nederlandse overheid stelt namelijk steeds strengere eisen aan de uitstoot van schadelijke stoffen. Hierdoor is het dagelijks werken in de uitlaatgassen van benzinemotoren onwenselijk. Het grote voordeel van een accu aangedreven machine is dat deze geen enkele uitstoot heeft. Hierdoor wordt het inademen van schadelijke stoffen voorkomen en is er geen sprake meer van een hinderlijke geur tijdens de werkzaamheden. Daarnaast produceert een accu aangedreven machine aanzienlijk minder trillingen en geluid.

Het lage geluidsniveau levert ook grote voordelen op voor de omgeving waarin gewerkt wordt. Dankzij accu aangedreven tuinmachines is het mogelijk om 's ochtends eerder te starten en is het mogelijk met tuinmachines te werken op plekken waar geluidsreductie gewenst is zoals rondom scholen, ziekenhuizen, begraafplaatsen, campings en dierentuinen. Een ander bijkomend voordeel is dat een accu opgeladen wordt met relatief goedkope elektriciteit en dat hierdoor brandstofkosten bespaard worden.

	36V	4-takt	2-takt
Milieuvriendelijker	++	+	-
Gezondheid gebruiker	++	+	-
Minder geluid	++	+	-
Minder hinderlijke geur	++	+	-
Lage trillingen	++	+	-
Laag gewicht	++	-	+
Gunstige gewichts-/vermogenverhouding	-	+	++
Mobiel	++	++	++
Gemakkelijk starten	++	+	-
Weinig onderhoud	++	+	-
Lage aanschafprijs	-	+	++

4-takt

Dolmar is vooruitstrevend op het gebied van nieuwe machinetechnieken, zoals de eerdergenoemde 36V accu-aangedreven tuinmachines. Daarnaast is Dolmar continue bezig met het ontwikkelen van nieuwe 4-takt motoren. Hierdoor groeit het aantal tuinmachines op basis van 4-takt motoren. De voordelen van een 4-takt motor maken het tot een goed alternatief voor de traditionele 2-takt motoren.

De uitstoot van een 4-takt motor is ongeveer 8 keer minder (-88%) dan een vergelijkbare 2-takt motor en voldoet daarmee ruimschoots aan de eisen met betrekking tot de uitstoot van schadelijke stoffen. Bij een 2-takt machine komt 20% van de brandstof onverbrand in de uitlaat. Dit is niet alleen belastend voor het milieu, maar veroorzaakt ook een hinderlijke geur. Door het kleppensysteem van een 4-takt motor wordt bijna alle brandstof verbrand alvorens deze in de uitstoot terecht komt. Eén conventionele 2-takt machine produceert bij de start al dezelfde uitstoot als 180 moderne personenauto's. De uitstoot van een 4-takt motor is bij de start gelijk aan 10 moderne auto's. Daarnaast heeft een 4-takt motor een verbruik wat 36% lager is dan een vergelijkbare 2-takt motor. De verbruikskosten zijn daardoor tot 35% lager in vergelijking met de mengsmering van 2-takt motoren.

De geluidsproductie van een 4-takt motor is veel aangenamer dan een vergelijkbare 2-takt motor doordat deze minder hoge toonsoorten bevat. Bovendien is het bij een 4-takt motor niet nodig om een mengsmering aan te maken. De kans op een vastloper door een verkeerde mengsmering is daardoor nihil. Tevens is het probleem van een mengsmering die te lang staat en daardoor geen goede smering meer geeft verholpen. Bij een 4-takt motor wordt er daardoor ook een tijdswinst gerealiseerd doordat een gebruiker geen mengsmering meer hoeft aan te maken.

Door de explosieve acceleratie van 4-takt motoren reageert de machine direct op de bewegingen van de gashendel. Hierdoor is het gemakkelijker om het juiste toerental af te stemmen op de werkzaamheden. Aangezien een 4-takt motor minder cilinderslagen maakt komen er beduidend minder trillingen vrij dan bij een vergelijkbare 2-takt motor. De dagelijkse blootstelling aan vibraties aan de handen en armen is door de Arbo-wet gereguleerd. Twee waarden zijn vastgelegd: de grenswaarde van 5 m/s^2 en de actiewaarde van $2,5 \text{ m/s}^2$, beide voor een werkdag van acht uur. Komt het trillingsniveau boven de actiewaarde, dan moet de werkgever een plan van aanpak maken waarin de maatregelen zijn opgenomen zodat het bereiken van de grenswaarde voorkomen wordt. De realiteit is dat overschrijdingen van beide waarden in de tuinbranche veel voorkomen. Het lagere toerental komt voort uit een lager aantal omwentelingen van de draaiende delen. Hierdoor is de motor minder aan slijtage onderhevig.

Bijlage VI: Definities identiteit

“The corporate identity is the firm’s visual statement to the world of who and what the company is (of how the whole company views itself) and therefore has a great deal to do with how the world views the company.”

Selame & Selame, 1975

“Identity means the sum of all the ways a company chooses to identify itself to all its publics.” *Margulies, 1977*

“Organisatie identiteit is de tastbare manifestatie van de persoonlijkheid van de onderneming. Het is de identiteit, die de realiteit van de ondernemingspersoonlijkheid weerspiegelt en projecteert.”

Olins, 1978

“Organization Identity is [A] what is taken by organizational members to be central to the organization, [B] what makes the organization distinctive from other organizations in the eyes of the beholding members, and [C] what is perceived by members to be enduring of continuing linking the present with the past and presumably the future.”

Albert & Whetten, 1985

“Organisatie identiteit is de strategische geplande en operationeel ingezette zelfpresentatie en het gedrag van een onderneming naar binnen en buiten toe op basis van een vastgestelde ondernemingsfilosofie, een lange termijn ondernemingsdoelstelling en een bepaald gewenst imago, met de wil alle handelingsinstrumenten van een onderneming als een eenheid naar binnen en buiten toe tot gelding te laten komen.”

Birkigt & Stadler, 1986^{xxvii}

^{xxvii} Citaten overgenomen uit: Van Riel, Identiteit en Imago, 3^e herziene editie, 2010

Bijlage VII: Spinnenwebmethode en stermethode**Spinnenwebmethode:**

Bernstein heeft in zijn boek 'Bedrijfsidentiteit, Sprookje en Werkelijkheid' (1986) een eenvoudige techniek beschreven om de gewenste identiteit te bepalen. Dit is de spinnenwebmethode. In het kort gaat het er bij deze methode om te bepalen hoe de medewerkers van een organisatie over de organisatie denken. De medewerkers moeten kenmerken van de organisatie noteren en vervolgens worden hieruit selecties gemaakt. De kenmerken die door de medewerkers het meeste worden genoemd kunnen als basis dienen voor de identiteit van de organisatie. Met behulp van een matrix is het snel inzichtelijk te maken welke kenmerken als het meest relevant worden gezien voor de organisatie. Deze matrix wordt ook wel het visuele spinnenweb genoemd.

Stermethode:

Daarnaast is er de stermethode van Lux (1986). Deze is gedeeltelijk te vergelijken met de spinnenwebmethode. Het grote verschil ten opzichte van de methode van Bernstein is dat de kenmerkende waardes van het bedrijf al vooraf zijn bepaald. Bij de methode van Lux wordt er namelijk uitgegaan van zeven basisdimensies die een rol spelen bij de totstandkoming van het identiteitsbepalende onderdeel, de persoonlijkheid van een organisatie. Deze zeven basisdimensies zijn:

1. Behoeften: zoals groei, zekerheid en een gezond arbeidsklimaat
2. Competenties: bijzondere vaardigheden en concurrentievoordelen van de onderneming
3. Instelling: hoe denkt de organisatie over zichzelf en de omgeving? Wat is de politieke filosofische achtergrond?
4. Constitutie: de fysieke werkruimte van de onderneming, zoals gebouwen, locaties, organisatiestructuren
5. Temperament: de wijze waarop de organisatie iets voor elkaar krijgt
6. Afkomst: welke kenmerken hebben de organisatie in het verleden gevormd?
7. Interesses: de concrete doelstellingen van de onderneming

Deze checklist wordt gebruikt bij de ondervraging van de medewerkers van een organisatie. De uitkomsten zijn vooraf al gekaderd en laten dus minder vrijheid om af te wijken van de voorgestelde dimensies. Aan de hand van de uitkomsten worden de dimensies ingevuld en deze dienen als basis voor het vaststellen van de identiteit van de organisatie.

Bijlage VIII: Definities imago

"Het resultaat van het total van alle indrukken, ervaringen, kennis, verwachtingen en gevoelens van mensen over een individu, merk, bedrijf, instelling, politieke partij enzovoort"

Blauw, 1986

"Imago is hoe de organisatie van buitenaf wordt gezien."

Nijeholt, 1995

"Identity the sum of beliefs, ideas and impressions that a person has of an object."

Kotler & Fox, 1995

“An image is a perception of a receiver of his or her received projection of the corporate identity and own reflections of interpretations of various attributes from various sources. It is a complex of cognitive interpretations that members of the key publics hold of an organization.”

Cornelissen, 2000

“The image of an organization corresponds to the mental model that individuals who compose its several different publics create to represent it, whenever they think of it. It is like a concept or a description, containing cognitive, affective and sensorial information.”

Schuler, 2004^{xxviii}

^{xxviii} Van Riel, Identiteit en Imago, 3^e herziene editie, 2010