



Dienst Publiek en Communicatie
Ministerie van Algemene Zaken

Marktanalyse Communicatiedomein: de inhuur van tijdelijk personeel en de inkoop van communicatiediensten

Datum februari 2013
Status definitief

Colofon

Projectnaam	Marktanalyse Communicatiedomein: de inhuur van tijdelijk personeel en de inkoop van communicatiediensten
Projectnummer Platonummer	
Projectleiders	Petra de Jong, Babs Westenberg, Paulijn de Bruijne, Harold van Biemen, Sanne Peeters van Dienst Publiek en Communicatie
Auteurs	Linda Westhoff, Communicatiepool en Marit Groeneveld, Dienst Publiek en Communicatie

© Auteursrecht voorbehouden

Niets uit dit rapport mag worden verveelvoudigd en/of openbaargemaakt door middel van druk, fotokopie, digitale verwerking of anderszins, zonder voorafgaande schriftelijke toestemming van onderstaand ministerie.

Inhoud

1	Inleiding	4
1.1	Aanleiding	4
1.2	Onderzoeksvragen	4
1.3	Onderzoeksverantwoording	5
1.4	Leeswijzer	5
2	De inhuur van tijdelijk personeel	6
2.1	Inleiding	6
2.2	Bemiddelingsbureaus: aantal grotere landelijke spelers in combinatie met diverse kleinere bureaus	6
2.3	Groeiende groep zzp-ers en toenemende specialisatie	7
2.4	Afnemende vraag opdrachtgevers en toenemend aanbod: vechtmarkt	8
2.5	Verwachting toekomst: zzp-ers specialiseren zich in toenemende mate, opdrachtgevers investeren in 'vaste' flexibele laag	9
2.6	De Rijksoverheid als opdrachtgever	10
3	De inkoop van communicatiediensten	12
3.1	Inleiding	12
3.2	Communicatiebureaus: van fullservice bureau tot eenmanszaak	12
3.3	Complexe en gefragmenteerde markt	14
3.4	Groeimarkt: online	16
3.5	Druk op tarieven en condities: "cowboymarkt"	16
3.6	Opdrachtgevers: zoektocht naar regie en integratie	17
3.7	Toekomst: Op weg naar nieuwe stabilisatie?	18
3.8	De Rijksoverheid als opdrachtgever	19
4	Conclusies	21
4.1	Inleiding	22
4.2	Conclusies	21
	Bijlagen	22

1 Inleiding

1.1 Aanleiding

DPC heeft ten behoeve van Europese Aanbestedingen, die van start gaan in januari 2013, een analyse uitgevoerd van de markt van communicatieadviesdiensten. Het gaat hierbij zowel om de inkoop van communicatiediensten bij bureaus als om de inhuur van tijdelijke communicatieprofessionals.

Naast deze marktanalyse is bij ministeries de huidige inkoop van communicatiediensten en inhuur van communicatieprofessionals geïnventariseerd en de verwachtingen die ministeries hebben met betrekking tot het toekomstige IUC Communicatie.

Deze inventarisatie zal samen met de marktanalyse als input worden gebruikt voor de Europese Aanbestedingen.

Doel van deze marktanalyse is vast te stellen wat de markt te bieden heeft, of er voldoende aanbieders zijn, op welke wijze marktpartijen te onderscheiden zijn en welke marktontwikkelingen zich voordoen. We beperken ons in deze marktanalyse tot een algemene marktanalyse van de markt, er is geen marktanalyse gemaakt per bedrijf.

1.2 Onderzoeksvragen

Bij de marktanalyse zijn we op zoek gegaan naar antwoorden op de volgende vragen:

Markt van communicatiebureaus:

1. Kan er een omschrijving gegeven worden van hoe de markt van communicatiebureaus er momenteel uitziet?
 - Grootte van bureaus (zoals bijv. zzp-ers, kleine, middelgrote of grote bedrijven en/of internationaal georiënteerd)
 - Typen bureaus (bijv. fullservice of gespecialiseerd (creatie/productie, productie media, direct marketing, public relations)
 - Soorten/segmenten bureaus (welke onderverdeling in categorieën is gangbaar bijv. arbeidsmarktcommunicatie, overheidscommunicatie, b-to-b, retail, enz.)
 - Expertises/ specialismen
 - Regionale spreiding
2. Wat bieden de bureaus in grote lijnen aan? Wat is hun meerwaarde, wat kunnen ze toevoegen?
3. Wordt er samengewerkt tussen partijen en zo ja, tussen welke partijen en op welke manier?
4. Hoe is de markt georganiseerd? Welke branche- en beroepsverenigingen zijn actief en wat is hun invloed?
5. Hoe liggen de machtsverhoudingen in de markt? Zijn er bijv. een aantal grote bedrijven die marktbepalend zijn, dominante spelers? Hebben kleinere bedrijven ook een kans?
6. Welke belangrijke ontwikkelingen/ verschuivingen zijn er in de markt? Welke ontwikkelingen komen op de markt af die mogelijk de diensten gaan beïnvloeden?
7. Is er sprake van veel concurrentie? Op welke vlakken? Welke consequenties heeft dit voor de prijs-kwaliteit verhoudingen?
8. Welke ontwikkelingen gaan mogelijk de prijzen beïnvloeden?

9. Is het mogelijk om op basis van de onderscheidde categorieën bij vraag 1, uitspraken te doen over aantallen of anders percentages per categorie?

Markt van zzp-ers:

10. Hoe groot is de markt van zzp-ers die communicatiediensten aanbieden?
11. In hoeverre is er bij de zzp-ers die communicatiediensten aanbieden sprake van specialismen en welke specialismen zijn er zoal te onderscheiden?
12. Welke bemiddelingsbureaus/detacheringbureaus zijn er in Nederland die deze zzp'ers kunnen leveren? Hoe zijn deze georganiseerd?
13. Welk type specialisten kunnen deze bureaus leveren? Hoe gaan zij te werk om deze specialisten aan te kunnen bieden?
14. Hoe borgen zij de kwaliteit van hun specialisten?

1.3 Onderzoeksverantwoording

Enerzijds is er deskresearch uitgevoerd. Hierbij is gebruik gemaakt van bestaande bronnen zoals cijfers van de Kamer van Koophandel, CBS en relevante websites van bijvoorbeeld Adformatie en branche- en beroepsverenigingen voor feiten & cijfers (grootte markt, ontwikkelingen etc.) Anderzijds zijn er interviews afgenomen bij personen/ervaringsdeskundigen die 'boven de markt hangen', zoals pitchbureaus, brancheorganisaties, beroepsverenigingen en communicatiekringen. Bij de gesprekken is een flexibele gespreksleidraad gebruikt (zie bijlage 2). Dit houdt in dat geïnterviewde personen in principe allemaal zowel de vragen over de inkoop van communicatiebureaus als vragen over de inhuur van communicatieprofessionals hebben gekregen. Dit heeft in de praktijk goed gewerkt, gesprekspartners werden op deze manier uitgedaagd wat meer 'out of the box' te denken. Voor een overzicht van geïnterviewde personen zie bijlage 1.

1.4 Leeswijzer

In het volgende hoofdstuk geven wij een beeld van de wijze waarop de inhuur van tijdelijke communicatieprofessionals plaatsvindt. In het hoofdstuk daarna komen de resultaten van de wijze waarop de inkoop van communicatiediensten plaatsvindt aan bod. Daarbij zullen we zowel de belangrijkste marktpartijen beschrijven als belangrijke ontwikkelingen in deze markt, zowel aan de aanbodzijde als aan de vraagzijde. In deze beschrijving maken we een onderscheid tussen de inhuur van tijdelijke communicatieprofessionals en de inkoop van diensten, zodat we de ontwikkelingen per deelmarkt kunnen aangeven. Zoals zal blijken uit de beschrijving is het onderscheid in de praktijk echter niet altijd zo scherp (meer) te maken en lijken de markten naar elkaar toe te groeien. Vervolgens zijn de belangrijkste conclusies op een rij gezet. In de bijlagen is diverse achtergrondinformatie terug te vinden. Bij het beschrijven van de resultaten zijn de resultaten uit de interviews leidend geweest. De informatie uit de deskresearch is hierop vooral aanvullend beschreven.

De begrippen binnen het communicatievak zijn divers en niet eenduidig. In bijlage 4 een overzicht van de verschillende indelingen die binnen het communicatiedomein worden gebruikt.

2 De inhuur van tijdelijk personeel

2.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar trends en ontwikkelingen op het gebied van de inhuur van tijdelijk personeel.

2.2 Bemiddelingsbureaus: aantal grotere landelijke spelers in combinatie met diverse kleinere bureaus

- Opdrachtgevers kunnen voor de tijdelijke inhuur van communicatieprofessionals gebruik maken van een diversiteit aan bemiddelingsbureaus, te onderscheiden naar 1) landelijke/regionale dekking, 2) aanbod van generalistische/specialistische communicatieprofessionals (zowel naar discipline als naar bijvoorbeeld branche) en 3) grootte. USG Capacity en Yacht zijn de grootste landelijke bemiddelingsbureaus voor communicatie- en marketingfuncties op minimaal HBO-niveau, met verschillende regionale vestigingen, en geven elk aan dat er zo'n 100 mensen aan de slag zijn bij opdrachtgevers. Yacht heeft meerdere disciplines in huis, bijvoorbeeld ICT, USG Capacity is specifiek voor communicatie en marketingfuncties. Verder wordt een tiental kleinere bureaus genoemd voor communicatieprofessionals. Daarnaast zijn er ook specialistische bemiddelingsbureaus, voor disciplines zoals online, redactie, creatie en design en voor branches zoals de overheidssector. Daarnaast is er een aantal één/tweepitters.
- De bemiddelingsbureaus voor communicatieprofessionals zijn vaak ontstaan vanuit het uitzendvak of uitgeefbranche. Bij de bemiddelingsbureaus hebben veel consultants een achtergrond in de communicatie. De dienstverlening van bemiddelingsbureaus is vaak een combinatie van werving & selectie, uitzending, detachering van interimmers (in dienst bij het bemiddelingsbureau) en de bemiddeling van zelfstandigen zonder personeel (zzp-ers, ook vaak freelancers genoemd). Er zijn steeds meer varianten mogelijk, afhankelijk van wat de opdrachtgever wil. De duur van opdrachten varieert ook en kan uiteenlopen van een paar maanden tot een paar jaar. De bureaus variëren in de wijze waarop zij mensen aan zich binden: van een grote vaste kern van eigen mensen die gedetacheerd worden in combinatie met een kleine schil van zzp-ers; een kleine vaste kern van eigen mensen met een grote schil van zzp-ers tot alleen de bemiddeling van zzp-ers. Sommige bureaus hebben ook pools opgezet met specifieke expertisen, zoals online of voor specifieke klanten/branches. Bij de bemiddeling van zzp-ers wordt meestal een toeslag op het uurtarief gezet, maar er zijn ook prijsalternatieven in de markt.
- De waarborg van kwaliteit vindt volgens de bureaus op diverse manieren plaats: van selectie aan de poort tot doorlopende deskundigheidsbevordering. De meeste bemiddelingsbureaus doen met kandidaten een intake voordat deze ingeschreven worden en maken daarbij al dan niet gebruik van selectiemiddelen (bijvoorbeeld een competentiekompas), maar er zijn ook bureaus die pas een gesprek hebben als er een concrete vacature is. Persoonlijke selectie en contact met de kandidaten is belangrijk: "we schuiven niet met cv's". De wijze van start (bijvoorbeeld in de vorm van een projectplan), het volgen van een kandidaat (frequentie van contact met kandidaat en opdrachtgever) en de afronding van een opdracht (bijvoorbeeld in de vorm van een evaluatiegesprek) variëren per bureau. Eén bureau heeft eigen profielen geformuleerd op basis van de beroepsprofielen van Logeion, die de basis vormen voor het HR-beleid. Daarnaast worden inhoudelijke bijeenkomsten georganiseerd voor mensen die ingeschreven staan.
- De voordelen voor opdrachtgevers om bemiddelingsbureaus in te huren zijn vooral gemak en snelheid: het bureau kan voor hen de search en voorselectie doen van kandidaten (opdrachtgever krijgt aantal cv's). Daarnaast kan een bemiddelingsbureau meedenken over het juiste profiel voor vacaturestelling; worden de eventuele risico's met de inhuur van zzp-ers afgedekt; biedt een bureau continuïteit en heeft deze kennis/overzicht van de markt. Nadelen zijn de kosten voor bemiddeling; er is minder

binding met de tijdelijke professionals en de inhoudelijk toegevoegde waarde is beperkt. Het is afhankelijk van de contracten of er op prijs kan worden onderhandeld.

2.3 Groeiende groep zzp-ers en toenemende specialisatie

- Opdrachtgevers kunnen ook direct zzp'ers inhuren voor tijdelijk werk. Zzp-ers kunnen worden onderscheiden naar 1) generalisten en specialisten (zowel naar discipline als naar bijvoorbeeld branche 2) werkervaring: junior/medior/senior en/of 3) werkniveau: strategisch/tactisch/operationeel. Zzp-ers worden voor diverse werkzaamheden ingezet door opdrachtgevers, maar vaak ingezet voor het versterken van de interne organisatie en in toenemende mate voor projecten. Ook worden zij in toenemende mate door communicatieadviesbureaus ingezet, die steeds leaner en meaner worden en zzp-ers zoeken voor (deel)opdrachten.
- De afgelopen jaren is er een toename van zzp-ers door onder meer de groei van communicatieopleidingen, de flexibilisering van de arbeidsmarkt en reorganisaties bij opdrachtgevers ("afdelingen zijn soms gehalveerd bij adverteerders, waarna mensen vervolgens weer als zzp-er werden ingehuurd en van de campagne werden betaald"). De markt is dynamisch en dijt uit, zo komen er steeds meer specialisten bij. In het Arbeidsmarkt Gedrags Onderzoek, waarbij is gekeken naar het aandeel zzp-ers voor de sector communicatie/pr/reclame/grafisch wordt zelfs gesproken van 60%. Hiermee staat de sector op de 3^e plaats van alle sectoren. De indruk bij marktpartijen is echter dat er een groep zzp-ers is die niet 'echt' zelfstandig is of ondernemer: zowel in goede tijden ("hoefden geen acquisitie te doen en konden destijds makkelijk hoge tarieven vragen") als in slechte tijden ("nu veel zzp-ers 'in between jobs', geen vrijwillige keuze maar zzp-er staat beter op cv dan werkloos").
- Zzp-ers kunnen zowel via bemiddelingsbureaus als via hun eigen netwerken aan de slag gaan. Zij staan vaak ook bij meerdere bemiddelingsbureaus ingeschreven (waardoor ze voor een klus via meerdere bureaus benaderd kunnen worden). De voordelen voor zzp-ers om via een bemiddelingsbureau te werken zijn:
 - uitbreiding (potentiële) opdrachtgevers;
 - ze hoeven niet zelf aan acquisitie te doen;
 - ze komen in beeld bij organisaties waar ze anders niet zelfstandig binnen komen (bijvoorbeeld omdat bemiddelingsbureau contract heeft);
 - gemak: administratie wordt geregeld, zekerheid van en snelle betaling;
 - begeleiding vanuit bureau;
 - bureaus bieden soms ook netwerk/community.Nadelen zijn:
 - een lagere tariefstelling als ze via een bemiddelingsbureau werken (bureaus krijgen 10-30%);
 - bureaus hebben niet altijd toegevoegde waarde voor zzp-ers (één van de kanalen om aan opdrachten te komen);
 - soms is er concurrentiebeding;
 - het risico op faillissementen is groter geworden bij bemiddelingsbureaus.
- Communicatiekringen zijn ronduit negatief over de toegevoegde waarde van bemiddelingsbureaus en geven aan dat het netwerk van zzp-ers ook op een andere manier aangeboord kan worden, bijvoorbeeld via hen. Zij vinden de continuïteit waar bemiddelingsbureaus zich op beroepen een "schijnzekerheid in deze tijd". Ook zetten zij vraagtekens bij het verdienmodel: "ik heb de indruk dat een interimmer vooral wordt gestimuleerd om lang te blijven bij een opdrachtgever of om meer uren te werken dan strikt noodzakelijk is."
- Zzp-ers doen aan netwerk- en kennisverbreding via onder meer de dertien regionale communicatiekringen van communicatieprofessionals, waar zowel mensen in loondienst (bij de overheid en in het bedrijfsleven) aan deelnemen als zelfstandigen (ca. 1/3 van het bestand, grote regio's als Amsterdam, Limburg en Utrecht tussen 300-400 leden). De landelijke beroepsvereniging Logeion heeft circa 3200 leden, waarvan circa 20% zzp-er is. Sinds kort is Logeion ook lid van PZO, het Platform Zelfstandige Ondernemers, omdat deze leden toegang willen hebben tot specifieke diensten voor zzp-ers (bijv. korting op een arbeidsongeschiktheidsverzekering) en een betere lobby/belangenbehartiging van zzp-ers binnen het communicatievak willen. Tekstnet, de beroepsvereniging voor

tekstschrijvers, was al eerder aangesloten bij PZO, omdat de leden van Tekstnet voor een groot deel uit zzp-ers bestaan.

- De voordelen van directe inzet zzp-ers voor opdrachtgevers: geen kosten voor de bemiddeling van bureaus; opdrachtgevers kunnen eigen netwerk inzetten en investeren in kennis (mensen die vaker opdrachten doen, de organisatie kennen en niet steeds opnieuw hoeven te worden ingewerkt). Nadelen: vraag is of alle aanvragen via het eigen netwerk beschikbaar zijn en het is arbeidsintensief om zelf de werving en selectie te doen en/of zelf netwerken of pools op te zetten en te onderhouden.

2.4 Afnemende vraag opdrachtgevers en toenemend aanbod: vechtmak

- Er zijn steeds minder interim-opdrachten door 1) het slechte economische klimaat van de afgelopen jaren (vb: aantal communicatievacatures in eerste 8 maanden 2012 bijna 30% lager dan in eerste 8 maanden 2011, bron Yacht). Communicatie vormt in crisis een sluitpost, de conjuncturele beweging is het grootste binnen HR en communicatie, aldus een marktpartij. "Als het goed gaat is er veel behoefte, als het slecht gaat: kunnen we zonder." De uitzendbranche voelt wel eerder dan specifieke bemiddelingsbureaus de economie 2) er is veel concurrentie door alternatieven op markt: een toename van zzp-ers die (ook) eigen acquisitie doen en niet meer via bemiddelingsbureau willen/hoeven te werken; uitzendbureaus en nieuwe, kleine bemiddelingsbureautjes die een deel van de markt pakken, soms "vermarkt" als netwerk en/of echt netwerk/krachtenbundeling van zzp-ers 3) het volwassen worden van communicatieafdelingen de afgelopen 10 jaar die nu eigen mensen in huis hebben, en 4) eigen initiatieven opdrachtgevers (bijvoorbeeld gebruik maken van eigen netwerken), waardoor ze niet meer afhankelijk zijn van bureaus. Ook het exclusief gunnen van een opdracht aan één bemiddelingsbureau lijkt bijna niet meer voor te komen, interim-opdrachten worden vaak via meerdere kanalen uitgezet.
- Er wordt door de bemiddelingsbureaus geen groei meer voorzien in de vraag naar generalistische communicatieadviseurs. Volgens marktpartijen houden veel interimers nog een breed profiel aan uit angst om vacatures uit te sluiten, maar ook voor generalisten wordt het steeds belangrijker om aan te geven waar de specialisaties zitten, op expertise en/of branche. Een bemiddelingsbureau maakt gebruik van het "n en t-model": zij bieden breed inzetbare communicatieprofessionals aan, maar altijd in combinatie met 1 of 2 specialismen. Tevens is het van belang voor adviseurs dat zij hands on zijn en uitvoerende taken erbij willen doen. Daarnaast is er een stijgende vraag naar specialisten. Met name op online terrein is er een groei in de vraag, aangezien de budgetten hier groeien en traditionele middelen naar online worden verschoven. Wel is daarbij de constatering dat online een breed terrein is en veel verschillende takken van sport behelst: zowel social media, social PR/reclame, ICT-opdrachten als ook redactie worden hier wel genoemd. Incidenteel worden interne communicatie en marketingcommunicatie genoemd. De online ontwikkeling zorgt er verder voor dat bemiddelingsbureaus flexibeler moeten worden in het "aannamebeleid" en bijvoorbeeld een eis van minimaal 3 jaar werkervaring moeten loslaten.
- De ontwikkelingen op het terrein van online media hebben tevens gezorgd voor een toename van online platforms (jobboards) waar opdrachtgevers en zzp-ers elkaar direct kunnen vinden. Zo zijn er commerciële bemiddelingssites (bijvoorbeeld freelance.nl), die gebruik maken van verschillende verdienmodellen (bijvoorbeeld een abonnement). Ook bedrijven zetten eigen sites op. Overheden maken gebruik van het zogenoemde marktplaatsconcept, waarbij er geen grote aanbestedingen nodig zijn maar er per vacature Europees aanbesteed kan worden (al dan niet samen met andere overheden). Ook op deze online plekken vindt er concurrentie plaats tussen bemiddelingsbureaus en zzp-ers. Daarnaast is er een toenemend gebruik van online wervingskanalen (Twitter, LinkedIn), die door zowel opdrachtgevers, bemiddelingsbureaus als zzp-ers worden gebruikt om bekendheid te geven aan vacatures via het eigen netwerk. De snelheid van bemiddeling is daardoor ook toegenomen: "ik kreeg op zondagavond vacature binnen en op maandagochtend waren al mensen voorgedragen." *[NB voorbeeld andere sector: NS heeft eigen marktplaats voor ICT opgezet om bemiddelingsbureaus te omzeilen, ziet dat zzp-ers er te weinig gebruik van maken en vraagt specifiek of zzp-teams hierop willen reageren, bron Computable].*

- Er is door voorgaande ontwikkelingen een enorme vechtmarkt ontstaan, prijzen van interimers staan sterk onder druk en de tarieven zijn sinds 2007 20% lager, zo is de schatting van een bemiddelingsbureau, "vooral zzp-ers kunnen stunten met tarieven". Een bemiddelingsbureau merkt op dat het goed is dat prijzen minder fors zijn dan in 2007, maar nu wel erg overdreven aan de onderkant zitten. Dit heeft de afgelopen jaren een shake out in de markt veroorzaakt: bemiddelingsbureaus zijn fors gekrompen, er zijn veel minder consultants in dienst, regiokantoren zijn dichtgegaan en een aantal bureaus is failliet gegaan in de loop der tijd. Maar ook veel zzp-ers hebben het moeilijk. Een aantal marktpartijen heeft de indruk dat er sprake is van "verborgen armoede". Daarnaast wordt het steeds belangrijker dat zzp-ers zich weten te onderscheiden om zowel voor bemiddelingsbureaus als voor opdrachtgevers aantrekkelijk te zijn. Door de slechte markt zijn er volgens marktpartijen ook kleinere communicatieadviesbureaus met minder gevulde portefeuilles die eigen mensen bij een opdrachtgever detacheren, waardoor de lijn tussen advies en bemiddeling vervaagt.
- Bemiddelingsbureaus hebben verschillende strategieën om in deze markt te kunnen overleven, veelal onderhandelen zij sterk op 1) prijs (door minder bemiddelingsfee te vragen en/of ook aan zzp-ers die zij bemiddelen te vragen om lagere tarieven te hanteren). Een aantal onderscheidt zich juist ten opzichte van concurrenten door de nadruk op 2) kwaliteit ("wij zijn niet de goedkoopste maar zijn wel altijd het beste interim-bureau bij objectieve rankings"), dekking (landelijk/regionaal) en/of expertise. Zo trekken bemiddelingsbureaus specialisten aan, bijvoorbeeld online, voor hun vaste pool van interimers of zetten zij een tak voor een specifieke branche op. Waar mogelijk versterken zij de band met het vak door samenwerking met communicatiekringen en/of beroepsverenigingen op te zoeken. Tenslotte geven bemiddelingsbureaus aan dat zij innoveren door 3) nieuwe diensten in de markt zetten, zoals het leveren van oplossingen tegen fixed price. Hierbij acteren ze dus als communicatiebureau (voorbeelden zijn kleine projecten als het digitaliseren van jaarverslagen, workshops etc). Ook worden er (digitale) tools geboden waarmee opdrachtgevers een eigen online netwerk kunnen opzetten, waardoor zij niet afhankelijk zijn van een bemiddelingsbureau en/of bieden bureaus aan om een deel van het proces voor de opdrachtgever te doen in plaats van het volledige proces.
- Voor opdrachtgevers is de markt weliswaar diffuus door het grote aanbod van zzp-ers en bemiddelingsbureaus, maar zij kunnen wel door grote aanbod steeds specifiekere (aanvullende) eisen bij inhuur te stellen en op prijs onderhandelen.

2.5 Verwachting toekomst: zzp-ers specialiseren zich in toenemende mate, opdrachtgevers investeren in "vaste" flexibele laag

- De verwachting van zowel zzp-ers als bemiddelingsbureaus is dat de markt slecht blijft voor de tijdelijke inhuur van professionals. Daarnaast neemt het aanbod van zzp-ers de komende jaren alleen nog maar toe. Zo blijkt uit onderzoek van USG Capacity dat straks bijna 30% van de markt van communicatieprofessionals uit zzp-ers bestaat.
- Daarnaast wordt een ontwikkeling naar meer samenwerking van zzp-ers in netwerken voorzien. Om samen te werken en kennis uit te wisselen, maar ook om aan aanbestedingen deel te kunnen nemen en/of om zich eenduidiger te positioneren richting opdrachtgevers. Zowel communicatiekringen als een enkel bemiddelingsbureau verwachten dat de werving in de toekomst nog veel meer via netwerken zal verlopen in plaats van via bemiddelingsbureaus en willen/kunnen daar ook een rol in vervullen.
- De concurrentie voor bemiddelingsbureaus zal niet afnemen door de groei van het aantal zzp-ers op de markt die zich in toenemende mate verenigen en zelf opdrachtgevers weten te vinden. Veel bemiddelingsbureaus moeten marges in rekening brengen vanwege de kostenstructuur, maar dit model staat onder druk. Bureaus zullen prijstechnisch creatiever moeten worden (bron: Zipconomy). Alternatieven zijn dan bijvoorbeeld fixed fees, kortere contractduur, modulaire dienstverlening (alleen een onderdeel search doen), lagere marges in ruil voor exclusiviteit en/of effectievere search (=kosten besparen, snelheid plus kwaliteit). Ook zal het belangrijker worden voor bemiddelingsbureaus om hun toegevoegde waarde te laten zien ten opzichte van de directe inhuur van zzp-ers: bijvoorbeeld door zich te specialiseren op bijvoorbeeld een expertise of branche, te kiezen voor een bepaalde grootte (grootgrutter of delicatessenzaak) en/of te kiezen voor een positie dicht bij de klant (bijvoorbeeld om

hen te adviseren over het inhuurproces) of juist dichter bij de interimmer (agentmodel). Ook het uitbreiden van de traditionele dienstverlening aan opdrachtgevers, zoals het bieden van oplossingen voor adviesvragen met resultaatverplichting, biedt mogelijkheden in de toekomst.

- Een ontwikkeling breder in de samenleving is dat de vraag naar een flexibele schil groter wordt bij organisaties: kleinere afdelingen die de regiefunctie vervullen en op tijdelijke basis professionals inhuren, bijvoorbeeld voor projecten. Flexibilisering van de arbeidsmarkt betekent al dat mensen afwisselend in/uit dienst zijn, afwisselend als zzp-er zullen gaan werken en/of naast hun parttime baan ook freelance opdrachten doen. "Het onderscheid tussen vast en tijdelijk personeel is aan het verdwijnen", aldus een marktpartij. Zo zijn er zelfstandigen die zich langdurig aan enkele organisaties verbinden, daar tijdelijke opdrachten uitvoeren en weer terugkomen. Een dergelijke schil biedt opdrachtgevers de nodige flexibiliteit bij veranderende marktomstandigheden en toch de mogelijkheid om kennis en ervaring dicht bij huis te brengen en te borgen. Tegelijk biedt dit interimmers de gevraagde vrijheid en binding met een aantal vertrouwde klanten. Ook bemiddelingsbureaus zien hier kansen en geven aan graag zzp-ers aan zich binden, omdat ze hiermee anticiperen op de vraag van opdrachtgevers naar deze flexibele schil. Dit "binden en boeien" van zzp-ers is tevens van belang mocht de markt op termijn weer aantrekken.

2.6 De Rijksoverheid als opdrachtgever

- Bemiddelingsbureaus en zzp-ers vinden de Rijksoverheid interessant door de diversiteit aan onderwerpen/beleidsterreinen van de verschillende departementen. Een bemiddelingsbureau geeft aan dat de communicatie bij de Rijksoverheid op een aantal terreinen voorloopt (zoals reputatiemanagement en social media) en dus interessant is voor interimmers om ervaring op te doen ("DPC is het kennisplein van communicatie").
- Het aanbod dat bemiddelingsbureaus kunnen bieden is divers, bureaus hebben of al mensen in hun pool/eigen bestand met ervaring binnen de Rijksoverheid of kunnen daar eenvoudig aan komen. De functies die de bureaus bemiddelen voor het Rijk zijn divers, maar betreffen veelal communicatieadviseurs, die een hands on mentaliteit hebben ("niet meer in torentje blijven zitten") en vaak op projecten. Een bemiddelingsbureau ziet dat er bij uitvoeringsorganisaties af en toe ook marketingvraagstukken voorkomen, in tegenstelling tot de kerndepartementen: "zij moeten meer bedrijfsmatig gaan werken met producten- en dienstencatalogi." Ook de overheid kan in deze krappe markt steeds specifiekere profielen over het gewenste profiel. Bemiddelingsbureaus merken verder dat ook de budgetten bij de Rijksoverheid minder zijn geworden: er is meer druk op tarieven en de inhuur van tijdelijk personeel wordt minder. Zij wijten dit aan bezuinigingen, de komst van de communicatiepool en eigen mobiliteitstrajecten (krimpende overheid). Een aantal partijen geeft aan dezelfde kwaliteit te kunnen leveren als de communicatiepool en zet vraagtekens bij de (hoge) tarieven die zzp-ers kunnen vragen bij de Rijksoverheid.
- In het verleden heeft een aantal bemiddelingsbureaus meegedaan met aanbestedingstrajecten en specifieke raamcontracten voor de inhuur van communicatieprofessionals bij departementen afgesloten, waar uitvoeringsorganisaties gebruik van konden maken. Een aantal (kleinere) bureaus is afgehaakt omdat zij de drempel te hoog vonden. Kritiek wordt geuit op criteria als omzet of administratieve prestaties ("referenties en resultaten in het verleden hebben meer waarde") en portals waar aanbestedingen worden gepubliceerd ("lastig te filteren").
- De communicatiekringen vinden dat er voor zzp-ers hoge drempels zijn om bij de Rijksoverheid binnen te komen, en geven als redenen aan 1) onbekendheid: zzp-ers weten niet altijd hoe de wegen naar de Rijksoverheid zijn om binnen te komen als zzp-er (onbekendheid met aanbestedingen of waar informatie te vinden is), of 2) ontoegankelijkheid van aanbestedingen van de Rijksoverheid, zoals de communicatiepool (nb dit zijn soms zzp-ers die daar zelf aan hebben deelgenomen maar niet zijn geselecteerd). Belangrijkste kritiekpunt daarbij is de eis dat kandidaten meerdere jaren ervaring bij de Rijksoverheid moeten hebben, waarbij ervaring in andere overheidssectoren of sectoren minder punten oplevert. Beeld dat hierdoor ontstaat is dat de overheid in dezelfde vijver blijft vissen en een 'gesloten bastion' is. "Er is te weinig vernieuwing en kruisbestuiving met andere sectoren, terwijl de

samenwerking van de Rijksoverheid met regio's en bedrijfsleven alleen maar belangrijker zal worden."

- Bemiddelingsbureaus zien kansen waar het gaat om de samenwerking met de communicatiepool van de Rijksoverheid, bijvoorbeeld als de pool bepaalde expertisen niet in huis heeft of zelf geen mensen kan leveren. Zij willen graag partner zijn. Ook de communicatiekringen geven aan dat hun netwerk kan worden benut voor de inschakeling van zzp-ers en/of dat zij een bijdrage kunnen leveren, bijvoorbeeld door aanbestedingsprocedures door te geven aan hun leden.
- Beroepsvereniging Logeion vraagt zich af of de overheid wel via bemiddelaars moet werken in verband met de kosten en vraagt zich af of zij niet beter gebruik kan maken van het eigen netwerk. Verder doet zij de volgende suggesties om de kwaliteit te borgen van interimmers: 1) bemiddelingsbureaus moeten helder maken met welke beroepsprofielenniveaus ze werken (BMP's Logeion, zijn nog niet uitontwikkeld) en 2) voor interimmers zou het lidmaatschap van Logeion een criterium moeten zijn (zodat zij ingebed zijn in het beroepenveld).

3 De inkoop van communicatiediensten

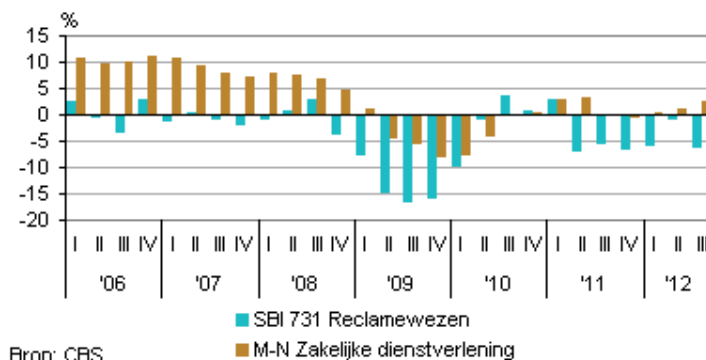
3.1 Inleiding

In dit hoofdstuk wordt gekeken naar trends en ontwikkelingen op gebied van de inkoop van communicatiediensten.

3.2 Communicatiebureaus: van fullservice bureau tot eenmanszaak

- Opdrachtgevers kunnen voor het inkopen van (advies)diensten bij een diversiteit aan communicatiebureaus terecht. Op de site van de Kamer van Koophandel is een branchewijzer te vinden, hierin wordt er onderscheid gemaakt naar drie categorieën waar communicatiebureaus onder kunnen vallen. Het gaat om de branches:
 - zakelijke diensten: reclameontwerp en -advies: deze branche telt in augustus 2012 26.723 ondernemingen. De branche telt in 2012 173 starters en 103 stoppers¹
 - zakelijke diensten: reclame- advertentiebemiddeling: deze branche telt in augustus 2012 6.193 ondernemingen. De branche telt in 2012 46 starters en 46 stoppers.
 - zakelijke diensten: bedrijfsadvies-communicatieadvies: deze branche telt in augustus 2012 3.274 ondernemingen. In deze branche zijn in 2012 23 starters en 23 stoppers.
- Uit de omzetcijfers in het Reclamewezen 2 van het CBS, de categorie uit het onderzoek van CBS die het dichtste bij de categorie communicatiebureaus in de buurt komt, blijkt dat de branche het de afgelopen jaren zwaar heeft gehad. Vanaf 2008 heeft de branche te maken gehad met een behoorlijke afname van de omzet. De omzet in het reclamewezen daalde in het derde kwartaal met 6,5 procent ten opzichte van dezelfde periode een jaar eerder. In het tweede kwartaal van 2012 bedroeg de omzetzdaling slechts 1 procent. De vier daaraan voorafgaande kwartalen daalde de omzet sterker. De zakelijke dienstverlening als geheel deed het in vergelijking met het reclamewezen beter. Hier werd 2,6 procent meer omzet geboekt (zie hieronder).

Omzetontwikkeling ten opzichte van dezelfde periode het jaar ervoor

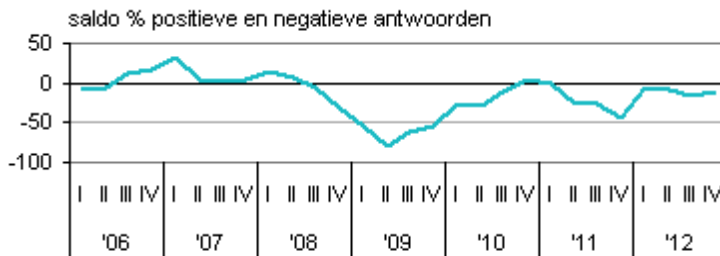


¹ 'stoppers' toont de ontwikkeling van het aantal opgeheven ondernemingen, rechtspersonen, inclusief faillissementen en schuldsaneringen.

² CBS hanteert de categorie 'Reclamewezen'; tot deze categorie behoren reclamebureaus en -handel in advertentieruimte en -tijd. Tot deze groep behoren reclame-, reclameontwerp en -adviesbureaus. Verder bevat deze groep overige reclamediensten zoals advertentiecolportage, bemiddelen op het gebied van reclame en advertentie via alle mogelijke media, schilderen van reclame op borden, panelen, transportmiddelen e.d., standbouw, verspreiden van huis-aan-huis reclamemateriaal e.d. en het verspreiden en uitzenden van reclameboodschappen via radio en televisie.

- Eveneens uit een onderzoek³ onder communicatieprofessionals van Direct Research in opdracht van Logeion blijkt dat er een daling is in de algemene communicatieuitgaven in Nederland. 49% van de opdrachtgevers geeft aan 'meer met minder' te gaan doen in deze economische zware tijden.
- Uit de conjunctuurenquête van oktober 2012 van het CBS blijkt dat de ondernemers in het reclamewezen en marktonderzoek⁴ negatief gestemd blijven over de ontwikkelingen van het economisch klimaat. Per saldo was één op de tien ondernemers van mening dat het economisch klimaat in het derde kwartaal is verslechterd. Het aantal ondernemers dat oordeelde dat de orderpositie te klein is, was groter dan in het tweede kwartaal. Onvoldoende vraag wordt door 39 procent van de ondernemers gezien als een belemmering voor hun activiteiten, dit zijn er ongeveer evenveel als een kwartaal eerder.

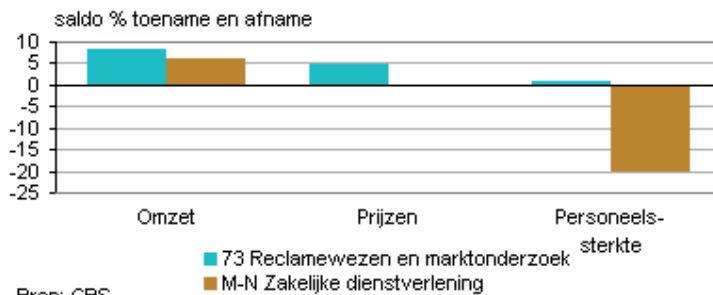
Oordeel economisch klimaat Reclamewezen en marktonderzoek (SBI 73)



Bron: CBS

- Uit het CBS onderzoek blijkt tevens dat ondernemers in reclamewezen en marktonderzoek, voorzichtig hoopvol naar de toekomst kijken. Want ondanks dat de ondernemers voor het vierde kwartaal een verdere verslechtering van het algemeen economisch klimaat voorzien, rekenen zij op meer omzet voor hun eigen onderneming. Ook verwacht per saldo een meerderheid van de ondernemers dat hun tarieven zullen stijgen. Op het gebied van de werkgelegenheid vormen de optimistisch gestemden slechts een kleine meerderheid.

Verwachting voor het vierde kwartaal 2012



Bron: CBS

- Uit zowel de interviews als de deskresearch blijkt dat de markt van communicatiebureaus lastig af te bakenen is. De bureaus zijn op diverse wijzen te onderscheiden: 1) aanbod van alle disciplines (fullservice) of concentratie op een terrein

³ Maart 2012

⁴ Met ingang van het vierde kwartaal van 2011 hebben de oordelen over het economisch klimaat en de verwachtingswaarden over omzet, prijzen en personeelssterkte betrekking op alle ondernemingen in de branche Reclamewezen en marktonderzoek (SBI 73). Hiertoe behoort naast het Reclamewezen (SBI 731) ook Markt- en opinieonderzoek (SBI 732).

(gespecialiseerde bureaus, op discipline, branche of doelgroep), 2) type dienstverlening: strategie en advies, service (coördinatie) en uitvoering, 3) grootte van bureau (van grote fullservice bureaus tot eenmansbedrijfjes zoals zzp-ers) of 4) wel/niet onderdeel van internationale bureauketens. In bijlage 4 is een overzicht te vinden van de diversiteit aan indelingen die er mogelijk zijn binnen het communicatiedomein en de aantallen bureaus binnen een specifiek domein.

- Binnen de fullservice bureaus is een knip te maken tussen communicatieadviesbureaus (voortgekomen uit PR-bureaus, sommigen noemen zichzelf ook nog zo) en reclamebureaus. Communicatieadviesbureau geven aan dat ze vooral acteren vanuit de reputatie van een onderneming en sterk zijn in de combinatie van strategie en uitvoering. Zij worden onder meer ingeschakeld voor adviezen en projecten op het terrein van corporate communicatie, issue management, stakeholder management, interne communicatie, mediarelaties, crisiscommunicatie, communicatietrainingen, PR-activiteiten etc. Reclamebureaus geven aan dat ze vooral acteren vanuit merken (bedrijf en/of dienst/product) en veelal worden ingezet voor (massamediale) thema/reclame/voorlichtingscampagnes. Bijvoorbeeld voor de introductie of verkoop van een product, dienst of wet- en regelgeving. "Opdrachtgevers komen bij reclamebureaus voor 'wisdom en magic'," aldus een marktpartij. Reclame en communicatieadviesbureaus werken vaak samen bij campagnes waar een combinatie van massamediale campagne en PR-activiteiten wordt ingezet. De fullservice bureaus kunnen volgens marktpartijen continuïteit, zekerheid, expertise en een samenhangende oplossing bieden bij (grotere) projecten, structurele (meerjaren)oplossingen en campagnes. "Als je gecompliceerde campagnes hebt waar je de reputatie wilt versterken, of gedragsverandering wil bereiken en crossmediaal moet communiceren, dan heb je veel aan een bureau waar alles in huis zit."
- Belangrijke brancheorganisaties zijn VEA voor reclamebureaus (zo'n 115 leden) en VPRA voor communicatieadvies/PR-bureaus (zo'n 32 leden). Daarnaast zijn er wat meer informelere en kleine organisaties (zoals Precom, netwerk voor grote (15) communicatieadviesbureaus), maar ook verenigingen waar zowel opdrachtgevers als dienstverleners samenkomen (zoals DDMA voor dialoogmarketing en MWG voor media). Brancheorganisaties zijn de afgelopen jaren sterk afgeslankt en ook de contributie van leden is sterk beperkt: zij willen meer waar voor hun geld ("vroeger moest je als groot reclamebureau 50.000 gulden contributie betalen, nu 2500 euro"). VEA is verbreed met online- en mediabureaus. Ook een aantal grote communicatieadviesbureaus heeft zich een tijd aangesloten bij de VEA, maar die zijn volgens Precom daar inmiddels weer uit ("andere invalshoek en andere cultuur"). Pragma, de branchevereniging voor kleine en middelgrote reclamebureaus ging vorig jaar na 25 jaar ter ziele ("spijtig te moeten constateren dat onder meer de korte termijn status (economie, tijdgebrek) ervoor zorgt dat de vereniging ophoudt te bestaan"). Precom is 15 jaar geleden van de VPRA afgesplitst ("toen de grote bureaus eruit stapten dachten we dat het zou ophouden, maar tot onze verbazing zetten de kleine bureaus het door"). Momenteel zijn ze in gesprek over intensievere samenwerking om de krachten meer te bundelen en zich sterker te kunnen profileren. VEA en VPRA maken gebruik van toegangseisen, gedragsregels en kwaliteitsinstrumenten zoals opleidingen. De laatste jaren profileren zowel VEA als VPRA het vak nadrukkelijker (24 uur van de Reclame, Dutch PR Awards). De indruk bij marktpartijen is dat een groot deel van de markt niet georganiseerd is.

3.3 Complexe en gefragmenteerde markt

- De markt is ingrijpend veranderd en er zijn geen marktbepalende bureaus meer, aldus marktpartijen. "Vroeger had je grote reclamebureaus van 300 man, tegenwoordig ben je met 45 personen al een groot bureau". De grote communicatieadviesbureaus zijn eveneens fors ingekrompen: "15 jaar geleden had je PR-bureaus van 60 man, nu zijn die gehalveerd of nog maar een derde daarvan." Er zijn nog maar een paar grote fullservice bureaus over, daarnaast zijn er grote bureaus die worden ingeschakeld voor executie en veelal onbekend zijn. Ook veel middelgrote en kleine bureautjes hebben hun intrede gedaan. "10 jaar geleden bediende 20% van de bureaus 80% van de markt, maar nu is er een enorme fragmentatie," aldus de VEA. De markt is daardoor niet meer goed in te delen.
- Diverse ontwikkelingen spelen hierbij een rol, zoals het feit dat internationaal het speelveld is veranderd. "Die multinationals hadden vroeger grote internationale

reclamebureaus die hen over de wereld heen volgden, maar dat aantal is fors kleiner geworden. Adverteerders denken nog dat de bureaus met een gevestigde naam veel groter zijn, maar grootte zegt weinig meer in deze markt."

- Ook het media-aanbod is sterk gefragmenteerd door alle technologische ontwikkelingen. Was reclame vroeger dominant, nu is dit "een van de disciplines". Zo geeft de voorzitter van de Bond van Adverteerders (BVA) in Adformatie aan: "Reclamebureaus zijn allang aan alle kanten ingehaald. Mediapartijen als De Telegraaf, FD, Google en Microsoft komen ook met ideeën, en die zijn heel professioneel." Voor hem is duidelijk dat het traditionele reclamebureau gaat verdwijnen. Betaalde millimeters in gedrukte media of seconden op televisie zullen in zijn ogen plaatsmaken voor inhoudelijke samenwerkingen, zoals Vodafone met tv-programma The Voice. Daarnaast ziet hij veel creatieve start-ups, gaming- of internetbedrijven, die zich nooit reclamebureau zullen noemen.
- De marktpartijen noemen tevens de toenemende professionalisering van het vak en het volwassen worden van de communicatieafdeling. "Vroeger had je maar 1 HBO-opleiding en nu heeft elke HBO-opleiding een communicatieopleiding, er is een keur aan opleidingen" en "Vroeger vulden wij de communicatieafdelingen van klanten in, nu zit er bij elke respecterende organisatie een communicatieafdeling. Je hebt een andere rol gekregen, de markt is ongelofelijk volwassen geworden", aldus Precom. De VPRA, met de kleinere adviesbureaus, geeft echter aan dat zij nog steeds voor kleinere opdrachtgevers werken die geen communicatieafdeling hebben. Zowel VEA als Precom geven aan dat zij graag aan tafel zitten bij de beslissers binnen de organisatie. Zij geven aan meerwaarde te hebben, omdat zij een andere rol kunnen vervullen dan de 'eigen' communicatieprofessionals van de opdrachtgevers. In hoeverre de bureaus zaken kunnen doen met beslissers verschilt echter in de praktijk, een marktpartij geeft aan dat communicatieafdelingen te groot zijn, contacten tussen bureau en eindbeslissers vaak afhouden en zich soms ook bedreigd voelen ("wij maken niet altijd vrienden met de communicatiemanager"). VEA geeft aan dat het vaak aan inhoudelijke kennis bij communicatieafdelingen schort. Precom signaleert dat er bij opdrachtgevers veel mensen zijn die bureaus en projecten aansturen, maar zelf weinig praktijkervaring met communicatie hebben. "Die weten alleen nog hoe ze moeten delegeren."
- De toegevoegde waarde van bureaus voor opdrachtgevers verandert en wordt ook vaker ter discussie gesteld. "De 'wisdom'-component wordt steeds minder belangrijk, omdat de kennis bij de adverteerder toeneemt. Opdrachtgevers vinden het makkelijk als het bureau strategisch mee kan denken, maar kiezen een bureau daar vaak niet op." De vraag die bureaus zich stellen is of dat voldoende is. "Een buitenstaander neem je om je scherp te houden. Die heeft bredere ervaring, ook uit andere sectoren." Ook de communicatieadviesbureaus benadrukken hun onafhankelijke en strategische rol. "Wij kunnen kritisch zijn, de hofnar." Naast de discussie over de toegevoegde waarde op het terrein van strategie worden er door opdrachtgevers ook vraagtekens gezet of "the big idea" perse vanuit een reclamebureau moet komen. "Vroeger kwamen de ideeën van de creatieve afdeling van het bureau, nu kan iedereen ideeën leveren" aldus BVA. VEA geeft echter aan dat zij zich op dit terrein juist onderscheiden. Verder bestaat de mediafunctie inmiddels niet meer binnen reclamebureaus: daarvoor zijn mediabureaus opgericht en ook dit heeft verschuivingen geleid binnen de branche. Een marktpartij geeft aan dat vroeger altijd werd gestart met het "big idea" waar vervolgens een mediaplan aan werd gehangen, maar dat de kanaalstrategie nu in toenemende mate van belang aan het worden is. Veel reclamebureaus zijn in de loop der jaren ook productiehuisen geworden, aldus een marktpartij: "je stopt er een briefing in en er komt een product uit, zoals reclame, design of brand activation." Deze bureaus bieden geen toegevoegde waarde zoals advies of expertise, maar daar vragen opdrachtgevers ook minder om. "Als elk bureau adviescapaciteit moet hebben dan zou niemand overleven." Ook worden opdrachtgevers genoemd, die juist aan insourcing doen van mensen. "Philips huurt zelf creatieven in voor campagnes, voor ondersteuning van strategie en uitvoering." Volgens de VEA zijn er echter altijd al "zelfverzorgers" geweest en komen opdrachtgevers daar altijd weer op terug.
- Er zijn in de afgelopen jaren veel nieuwe marktpartijen bijgekomen: kleine en gespecialiseerde bureaus en zzp-ers, zowel door de flexibilisering van de arbeidsmarkt, de toenemende mediafragmentatie als online ontwikkelingen. De concurrentie is groot en is vooral ten koste gegaan van de grote traditionele fullservice reclame- en communicatieadviesbureaus. De VEA geeft ook aan dat het relatief makkelijk is om toe

te treden tot deze markt, omdat er geen diploma of vergunning voor nodig is. Bureaus moeten nu met meer partijen concurreren en vaak partijen die ze niet meer kennen, zowel grote als kleine. De toename van nieuwe (gespecialiseerde) bureaus heeft ook voor een diversiteit aan samenwerkingsverbanden tussen bureaus geleid. "Zowel opdrachtgevers als bureaus hebben het overzicht niet meer, het is allemaal veel minder voorspelbaar geworden dan vroeger."

- Zo kunnen zfp-ers zich verenigen in collectieven, of er zijn marktpartijen die onder een paraplu naam zfp-ers zoeken voor een opdracht of aanbesteding. Ook een bemiddelingsbureau geeft aan dat opdrachten bij hen kan worden neergelegd. Volgens bureaus betekent het werken met zfp-ers ook een risico voor opdrachtgevers, omdat dit losse verbanden zijn, de inzet kwetsbaarder is en er geen samenhang en kwaliteitsbewaking wordt geboden. "Dat zal de opdrachtgever dan wel zelf moeten doen." Ook kunnen bureaus makkelijker een ander persoon op een account zetten als het bijvoorbeeld niet klikt met nieuwe mensen bij de opdrachtgever. De grotere bureaus geven aan dat ze dichter op strategie en beleid zitten en dat het voor hen makkelijker is om een gefundeerd, onafhankelijk en kritisch advies te geven dan zfp-ers: "Mijn advies is geschraagd op de mening van vier anderen binnen het bureau, terwijl zfp-ers vaak ingebed zijn binnen een afdeling of project en dit voor hen lastiger is." Tegelijkertijd onderkennen de communicatieadviesbureaus dat er ook taken zijn waar je beter een zfp-er voor kunt inschakelen, "bijvoorbeeld als je alleen uitvoering wilt in plaats van ook klankborden."
- Communicatieadviesbureaus werken zelf ook steeds meer met zfp-ers samen als onderaannemer, bijvoorbeeld voor uitvoerend projectmanagement of specialismen als vormgeving en redactie. "Bureaus worden lean en mean omdat de capaciteitsplanning lastiger is geworden. Zodoende kunnen we flexibeler inspelen op de vraag van opdrachtgevers en op maat diensten aanbieden." Er blijft dan een bureauekern over waar aanvullend op deelterreinen zfp-ers (soms ook mensen die voorheen bij het bureau in dienst waren) of gespecialiseerde bureaus worden ingeschakeld. Op die manier kunnen de adviesbureaus op maat diensten aanbieden. De coördinatie hiervan wordt in rekening gebracht: "Daar zetten wij een kleine toeslag op: wij hebben de regie, staan garant voor kwaliteit en lopen het risico". Bureaus geven tevens aan dat deze verbanden van suppliers steeds vaster worden, zodat ze een "vaste" flexibele schil hebben. Volgens de VEA wordt er binnen de reclamebranche altijd al met freelancers gewerkt, en worden teams bijvoorbeeld bij pieken ingehuurd. Wel geeft hij aan dat de marges nu erg klein zijn: bureaus kunnen het zich lastiger veroorloven om mensen in dienst te hebben waarvoor wellicht (straks) geen werk is.

3.4 Groeimarkt: online

- De ontwikkelingen op online terrein zijn het meest opvallend en ingrijpend binnen het vakgebied; in een recent onderzoek van Logeion wordt social media ook nog steeds genoemd als de trend in communicatie. Op dit specifieke communicatiedomein zijn veel nieuwe partijen gekomen, zoals kleine gespecialiseerde bureaus. Deze begeven zich op diverse terreinen, zoals reclame (campagnes), PR (reputatie) of heel specialistische terreinen zoals zoekmachinemarketing.
- Opdrachtgevers besteden een steeds groter deel van hun budgetten aan online media en dit gaat ten koste van traditionele massamedia zoals print, aldus marktpartijen. Bij grotere reclamebureaus zitten volgens marktpartijen vaak opdrachtgevers met een groot massamediaal budget, maar deze gaan met hun groeiende digitale budget ergens anders heen. Steeds vaker maken opdrachtgevers ook een deel van het budget vrij voor het experimenteren met nieuwe technieken en nieuwe media. Daarbij is het geen ramp als het niet goed gaat: "Het veld is zo in beweging dat het belangrijk is om nieuwe dingen te testen en handen vuil te maken, anders kom je niet verder." Volgens Precom zijn veel opdrachtgevers vooral nog bezig met de techniek van online media en minder met de wijze waarop de communicatie hiermee verandert.
- Fullservice bureaus trekken vervolgens de verschillende disciplines naar zich toe, door samenwerking met gespecialiseerde bureaus of integratie van deze discipline(s). Reclamebureaus en communicatieadviesbureaus ontwikkelen zich op online terrein, online bureaus gaan zich verbreden en doen campagnes. Dit betekent ook dat er kruisbestuiving plaatsvindt tussen verschillende bloedgroepen. "De nieuwe generatie digitale bureaus zijn slimme doeners en hebben geen zin in ingewikkelde strategieën",

aldus een marktpartij. "Traditionele bureaus moeten sneller gaan schakelen, kunnen minder geld verdienen aan het strategische voortraject, want daar hebben opdrachtgevers minder interesse in. En digitale bureaus moeten leren om in de bredere communicatiecontext te gaan werken." VEA benoemt online vooral als het middel om mensen te bereiken en gesprekken met en tussen mensen te faciliteren. Binnen de online wereld neemt daarbij het onderscheid toe tussen bureaus waarbij de focus op de techniek (bouwen) ligt en bureaus waarbij de focus op communicatie (bedenken, ontwikkelen) ligt.

- De mate waarin de traditionele fullservice bureaus er in slagen om de online ontwikkeling te integreren verschilt volgens marktpartijen: "Er is inmiddels wel een aantal fullservicebureaus die vroeg is aangesloten bij die ontwikkeling, zodat ze nu multidisciplinair kunnen denken. Deze zijn ook aan het reorganiseren en zetten de digitale creatieven bij de traditionele creatieven." VEA geeft aan dat er inmiddels geen traditionele bureaus meer bestaan, omdat deze bureaus zich hebben moeten aanpassen aan de nieuwe tijden en zich herstructureren.
- VEA geeft aan dat "big data" als ontwikkeling belangrijk zal worden in de vraag hoe mensen bereikt kunnen worden en voorspelt dat hiermee weer een nieuwe bedrijfstak opkomt, waar alle marktpartijen zich op zullen storten. "Daar wordt de wereld ook weer heel onrustig van, dan denken mensen: mis ik iets?" MWG vindt dat het bij uitstek een taak voor de mediabureaus is om data te interpreteren en zodoende toegevoegde waarde te leveren aan opdrachtgevers.

3.5 Druk op tarieven en condities: "cowboymarkt"

- De concurrentie tussen de grote traditionele bureaus en de kleine bureaus met een andere kostenstructuur in een krimpende markt heeft vanzelfsprekend effect op de concurrentieslag: "een bureau met een grote overhead moet het tegenwoordig opnemen met een klein winkeltje waar iedereen alleen productie aan het draaien is en geen overhead heeft."
- De tarieven en condities staan sterk onder druk: in deze tijd kunnen opdrachtgevers "veel voor weinig" krijgen door scherper te onderhandelen. "De druk op prijzen en markt wordt ook verstoord door zzp-ers die tegen elk tarief klussen willen aannemen, 60/70% van de bureaus draait marginaal en gaan zelf ook steeds meer met zzp-ers werken." Ook wordt gesignaleerd dat grote adverteerders eenzijdig condities aanpassen en contracten opzeggen om opnieuw te onderhandelen: "alles ligt onder het vergrootglas". Bij veel aanbestedingen merken communicatieadviesbureaus dat kleinere bureaus vaak hoog eindigen, maar vooral op prijs en niet op kwaliteit.
- De digitale bureaus hebben volgens marktpartijen net als de grote bureaus moeite om geld te verdienen. "Het vak is nog niet volwassen, ze schatten de tijdsinvestering verkeerd in en houden geen rekening met meerwerk", en "adverteerders praten korter over een miljoenen campagne op tv dan een guerilla op internet voor 50.000 euro. Dan gaat het weer over GRP's, maar dat zegt alleen dat de tv aanstaat."
- Hierdoor is er de laatste 10 jaar een shake out geweest: bureaus hebben niet alleen fors moeten afslanken, maar ook zijn er vooral kleinere bureaus failliet gegaan, zowel binnen de reclame als het communicatieadvies. Communicatieadviesbureaus geven aan dat de bodem wel is bereikt, omdat anders meer bureaus gaan omvallen: "de tarieven staan enorm onder druk, dat houd je niet vol, het houdt een keer op bij bureaus." Tegelijkertijd draagt het economische klimaat bij aan opportunistisch commercieel gedrag, aldus een marktpartij. "Er zijn bureaus die zeggen: we doen niet mee aan pitches waar meer dan vier bureaus aan meedoen, maar als het niet goed gaat doen ze mee met 30 bureaus."
- Bureaus staan dus sterk onder druk en moeten goed op hun kosten passen, terwijl opdrachtgevers stevig kunnen onderhandelen. Daar zit tegelijkertijd ook een risico voor de opdrachtgever aan: de performance bureaus is volgens marktpartijen niet eenvoudig te meten en de klant loopt het risico dat hij slechter bediend wordt. De VEA wil hierover de komende periode een discussie starten en onderwerpen als goede betalingen en auteursrecht op de agenda zetten bij adverteerders. "De kwaliteit staat onder druk, bureaus kunnen niet meer investeren in bijvoorbeeld opleidingen of experimenteren. Dit betekent dat ook opdrachtgevers hier last van zullen krijgen."
- De druk op accountability wordt groter in de branche: "de grote bedragen aan mediabestedingen vragen om meer zicht op inzet en resultaten." Mediabureaus kunnen

dit makkelijker doen dan reclamebureaus omdat zij ook kwantitatieve tools hebben. Ook bij communicatieadviesbureaus is deze ontwikkeling te zien, bijvoorbeeld om inzicht te geven in de media/advertentiewaarde van free publicity. VPRA ziet dat communicatieadviesbureaus zich daar soms rijk in rekenen en wil daarom toewerken naar een uniformer systeem.

3.6 Opdrachtgevers: zoektocht naar regie en integratie

- Volgens professor Betteke van Ruler gaat het communicatievak de komende jaren op zijn kop en krijgen alle organisaties te maken met de volgende trends:
 - Van offline naar online. Organisaties moeten onderzoeken wat in de publieke arena, op blogs en in sociale netwerken wordt gezegd en moeten bepalen of zij daar wel of niet op reageren en op welke wijze. Dat kan alleen als een organisatie haar standpunten op orde heeft en weet waar zij zelf staat.
 - De vertrouwenskwestie. Het beleid en de handel en wandel van een organisatie moet betrouwbaar, geloofwaardig en rechtvaardig worden gevonden, alleen dan verdient de organisatie een 'licence to operate'. Even zo goed is er een vertrouwenskwestie binnen het communicatievak, ook daar geldt een ontwikkeling van 'trust me' naar 'show me'. Overal speelt de accountabilitykwestie: hoe overtuig je de opdrachtgever dat zijn geld goed wordt besteed?
 - De communicatieve organisatie. De organisatie, en dus haar leden, moet zich communicatiever opstellen. De communicatie is een verantwoordelijkheid voor iedereen en de communicatieafdeling zal zich steeds meer moeten opstellen als coach en facilitator, want goed communiceren is een vak. Er moeten richtlijnen komen en sommige medewerkers moeten worden gecoacht, ondersteund met goede communicatiemiddelen of -diensten, of juist worden afgeremd. Het vakgebied wordt daarmee 'communicatiemanagement' (Communicatie Nu).
- Daarnaast is zoals eerder beschreven de complexiteit in de markt snel gegaan door het toenemend aantal partijen en media. Er zijn minder vaste relaties met bureaus en meer relaties met meer specialisten. Hierdoor is de taak om te integreren sterker bij de opdrachtgever komen te liggen, maar zijn structuur heeft geen gelijke tred gehouden met deze ontwikkelingen. "De aansturingsrol van opdrachtgevers staat onder druk en kost te veel tijd en energie. Hij moet van veel zaken verstand hebben en een facilitator zijn om bureaus te laten samenwerken die aan elkaars boterham zitten te knabbelen." Dezelfde opdrachtgever heeft tegelijk met ingewikkelde interne processen en stakeholders te maken: zo is het intern ook steeds belangrijker om aligned te zijn door online ontwikkelingen. Steeds meer mensen moeten samenwerken, zowel aan opdrachtgeverskant als aan bureaunkant en dit levert vaak "gedoe" op, aldus marktpartijen. Ook procurement/inkoop levert met het accent op kostenbeheersing en prijsmarges druk op. Tegelijkertijd zijn communicatieafdelingen vaak gekrompen. Als de regierol en integratie niet slaagt bij de opdrachtgever, moeten bureaus de gaten opvangen en dit kan frustratie opleveren.
- De opdrachtgever moet dus bepalen hoe hij de aansturing van derden invult: of hij zelf de volledige coördinatie doet van de diverse bureaus of dit (deels) door derden laat doen. "Opdrachtgevers zoeken naar de beste oplossingen, dat kan ook betekenen de beste integrator. Of disciplines nu in huis zijn bij het bureau of niet, als de kern maar goed is en er multidisciplinaire samenwerking is." Een marktpartij geeft aan: "De trend bij grote adverteerders is dat ze alles integraal bij fullservice bureaus neerleggen. Het aansturen van al die specialistische bureautjes kost te veel managementtijd."
- Bij het zoekproces naar nieuwe bureaus is het (nog) belangrijker voor opdrachtgevers om te weten waar ze naar op zoek zijn: wat past bij de strategie, welke criteria zijn van belang en wat is de vraag, alvorens ze in de markt gaan kijken. Er zijn gespecialiseerde adviesbureaus die marktontwikkelingen bijhouden, opdrachtgevers helpen bij dit zoekproces en (middelenvrij) adviezen geven ("hoe moet de architectuur eruit zien"), want dit kunnen bureaus volgens hen niet. "Zij hebben een eigen productieapparaat waar ze van leven, het verdienmodel is de executie van ideeën." Overigens wordt dit door de VEA betwist, "We worden niet betaald uit de productie, dat is een fabeltje. Bureaus hebben allang geen grote productieafdelingen meer."

- Vaste relaties staan onder druk door de komst van nieuwe partijen, ook omdat opdrachtgevers onzeker worden en het gevoel hebben in deze tijden iets te missen. De relatie kan juist productiever worden als er langer wordt samengewerkt, aldus marktpartijen. Zo betekent het zoeken naar nieuwe partijen zowel voor opdrachtgevers als bureaus veel tijd en geld en zijn het vaak momentopnamen. Volgens de VEA kost een pitch 80.000-100.000 aan bureau-uren plus 20.000 out of pocket, volgens de VPRA kost een pitch 200-250 uur en volgens Precom 40.000 euro aan mensuren. "Kosten die moeten worden terugverdiend worden bij de klant." Er valt volgens marktpartijen omzetterverbetering te halen als opdrachtgevers investeren in bureaurelaties ("het gaat niet om de reputatie van bureau, het gaat erom of jij in staat bent om dat talent te mobiliseren, een goede relatie mee op te bouwen"), in plaats van snel afscheid te nemen van een bureau omdat deze niet voldoet ("de pijn wordt vaak buiten gelegd"). Zo is er een aantal bureaus die tools heeft om opdrachtgevers te helpen bij het monitoren van de kwaliteit en resultaten van bureaus binnen hun portfolio ("roastermanagement") en het periodiek evalueren van bureaurelaties, waarbij ook naar de interne processen van de opdrachtgever zelf wordt gekeken. Bij klanten waarvoor dit al gedaan wordt blijkt dat er vaak een gap zit tussen opdrachtgever(s) en bureau(s), bijvoorbeeld in hoeverre strategie en aansturing voor beiden duidelijk is.

3.7 Toekomst: op weg naar nieuwe stabilisatie?

- Marktpartijen vinden de markt onoverzichtelijk, maar verwachten dat dit een tussenperiode is. Zo geeft BVA aan: "Als je over tien jaar terugkijkt was dit een belangrijke periode. Iedereen is zoekende." VEA geeft aan: "Er zijn altijd erupties van technologie die de maatschappij veranderen. Nog steeds wordt er drie tot vier uur per dag tv gekeken en willen we vermaakt worden. Fascinerend om te zien hoe het bureau worstelt als tv zijn intrede doet. Later vindt dat na enige strubbelingen gewoon zijn plek. Nu is dat met internet en social media niet anders. Ook dat vindt zijn plek." "Mensen maken het verschil, partijen die zich goed hebben kunnen aanpassen zullen de strijd winnen," is in ieder geval de gemeenschappelijke mening.
- Over hoe de markt er straks zal uitzien, mede onder invloed van de online ontwikkelingen, zijn de meningen verdeeld. "Nu zuigt iedereen naar het midden, elk bureau wil centraal staan in de diertuin en biedt dus ook aanpalende activiteiten, al dan niet in eigen huis. Een generatie verder zijn we allemaal digital natives, is alles geïntegreerd en zit online in het dna van elk bureau, " aldus een marktpartij. De VEA geeft aan dat er weer een nieuwe stabilisatie komt, "straks blijft er een aantal stevige partijen over die fullservice bieden, met daaromheen een groep specialisten." Zo kan hij zich ook voorstellen dat het reclamebureau wordt uitgebreid met de PR-discipline. Zijn mening wordt niet door iedereen gedeeld "wellicht dat er in de toekomst specialisten onder een dak zitten, soort warenhuis met verschillende boetiekjes waar aanvullende disciplines elkaar kunnen opzoeken. Dat kan een beweging zijn van meer naar elkaar, maar nooit meer onder dezelfde condities". Iedereen is het erover eens dat multidisciplinaire samenwerking in ieder geval steeds belangrijker wordt, zowel bij opdrachtgevers als bureaus. "Samenwerking zelf wordt het atelier, zowel intern als extern."

3.8 De Rijksoverheid als opdrachtgever

- Marktpartijen die met de overheid samenwerken vinden dit een gewaardeerde klant, met name vanuit het oogpunt van continuïteit, betrouwbaarheid en zekerheid. De overheid wordt wel als minder snel (besluitvorming) en vernieuwend gezien. "Dit zijn niet perse de campagnes waar je je expertise als bureau kunt laten zien ." De Rijksoverheid wordt niet gezien als een plek waar je innovatief kunt zijn, door de politieke context, hoewel dit ook afhankelijk is van de project- of campagneleider en hoeveel ruimte hij of zij krijgt of neemt. "Als je het op de traditionele manier aanpakt kan je zekerheden kopen, usp's, testen. Als je meer op de centen moet passen loont het om out of the box te denken." De communicatieprofessionals zijn op inhoud vaak beter dan in het bedrijfsleven, aldus VEA, waarbij wel de wens wordt geuit om meer samen te werken met de beleidsmensen van departementen.

- De aanbestedingen vanuit de overheid gebeuren gedegen en zorgvuldig ("veel gedegener dan in het bedrijfsleven", aldus VEA), maar wel zet een aantal marktpartijen vraagtekens bij de effectiviteit. "Grote bureaus nemen mensen in huis voor de administratieve zaken, dit zegt niets over de kwaliteit van het bureau." Ook criteria op het terrein als drie jaar bestaan worden betwist, "dat kan niet als er zoveel dynamiek is in het vak". Consequentie is volgens hen dat er veel "usual suspects" zijn en goede bureaus niet in aanmerking kunnen komen (nb lidmaatschap bij VEA is in principe vanaf 3 jaar en vanaf een miljoen omzet, maar veelbelovende bureaus kunnen dispensatie krijgen). Ook op het terrein van het testen van campagnes worden vraagtekens gezet: "dat geeft een goed gevoel van zekerheid voor opdrachtgevers. Dit zegt echter weinig over de effectiviteit van een campagne, want het testen van emotie is lastig."
- Volgens Precom doet een aantal communicatieadviesbureaus bewust niet meer mee met aanbestedingen van de overheid, omdat dit veel kost en frustraties oplevert. De VPRO wil juist de achterban gaan helpen bij aanbestedingen, maar geeft wel aan: "Het is meer gedoe dan vroeger, gevoel dat er meer vanuit inkoop wordt gedacht dan vanuit creatie of expertise." De consequentie van het niet meedoen aan aanbestedingen is ook dat de overheid in hetzelfde vijvertje blijft vissen, aldus marktpartijen, "en dat wordt steeds erger. Als je niet meedoet raak je uitgerangeerd, want er wordt bij aanbestedingen altijd naar cases van recente datum gevraagd." Een marktpartij geeft aan dat een aanbesteding voor de overheid soms doel lijkt te zijn in plaats van middel. Tegelijkertijd zien ze ook de lastigheid voor aanbestedende partijen: "bij een aanbesteding van de provincie hebben 160 bedrijven meegedaan aan een pitch, daar zitten bedrijven bij die mensen in dienst hebben om standaard protest aan te tekenen, daar heb je je handen vol aan."
- Aanbestedingen vanuit de overheid zijn vaak voor projecten en campagnes, maar ook het systeem van preferred suppliers neemt volgens Precom toe bij de overheid. Dat is volgens hen niet ideaal: "het duurt te lang voordat er iets uitkomt, doordat er bijvoorbeeld geen budget blijkt te zijn of dat het beleid in de tussentijd is aangepast. Bij een mandje moet je ook weer pitchen, fijner om te weten waar je aan toe bent als bureau. Dus liever opdrachten verdelen, anders moet je als bureau weer extra kosten maken voor mini-pitches." Verder geeft Precom aan dat als er toegang is voor zzp-ers bij aanbestedingen, er ook uniforme eisen moeten gelden. Bijvoorbeeld als het gaat om de eis om mensen wel of niet vast in dienst te hebben als bureau. Verder is transparantie van belang, bijvoorbeeld in de terugkoppeling of er wel/niet gebruik wordt gemaakt van de diensten van bureaus: wat zit in de planning? Communicatieadviesbureaus noemen als alternatief partnerships met opdrachtgevers waarbij zij werken met retaincontracten, ook bij Europese tenders. Hierbij maken ze bijvoorbeeld afspraken over het aantal uren inzet per maand. Dit geeft opdrachtgevers de toegang tot een vaste adviseur en bedrijfszekerheid, omdat het bureau zijn kennis bijhoudt en snel in te schakelen is.
- Communicatieadviesbureaus constateren dat de neiging van de overheid om steeds weer naar nieuwe partners te kijken groter lijkt dan bij het bedrijfsleven, er lijkt meer onzekerheid te zijn dan in het bedrijfsleven. Van belang vinden zij duurzaamheid in de relatie, om te voorkomen dat kennis verloren gaat door de continue wisseling van bureaus. Reclamebureaus zetten ook vraagtekens bij de contracttermijn voor campagnes. "Gemiddeld duren bureaurelaties veel langer dan de duur die de overheid bij aanbestedingen hanteert," aldus marktpartijen.
- Een marktpartij adviseert om de werkzaamheden waar weinig toegevoegde waarde in zit zoveel mogelijk te rationaliseren en organiseren. "Ik kan me voorstellen dat de overheid de executie concentreert bij een aantal partijen, soort commerciële fabrieken die dtp doen of techneuten die digitale applicaties bouwen. Dan moeten adverteerders wel meer gaan betalen voor magic, want veel bureaus verdienen nu hun geld met executie. Maar voor een aantal bureaus is er dan geen zorg meer voor het apparaat en zij kunnen dan scherper bezig zijn met hun toegevoegde waarde."
- Als opdrachtgevers, waaronder overheidspartijen, voor lage tarieven (blijven) gaan, wordt de vraag gesteld wat de consequentie is voor het adviesvak. "Er is een grens aan wat bureaus kunnen onderhandelen." Als er goede alternatieven zijn voor opdrachtgevers vinden marktpartijen dat prima, maar echt geloven doen bureaus dit niet. Daarnaast vragen zij zich af wat de prijsontwikkelingen doen met de zakelijke dienstverlening en of het nog wel lukt om goede mensen hiervoor te blijven interesseren. "Opdrachtgevers doen vaak lacherig om tarieven, maar mensen hebben

zelf geen idee wat ze in totaal kosten en dat ze meer verdienen dan mensen bij een bureau.”

- Het is belangrijk dat de overheid kijkt hoe ze het maximale uit bureaurelaties haalt, daar zitten groeimogelijkheden en effectiviteitslagen. “Omgevingsmanagement is heel belangrijk, juist voor de overheid. Als je bereid bent te evalueren met je omgeving neemt deze competentie ook toe.”

4 Conclusies

4.1 Inleiding

Hieronder worden de belangrijkste conclusies geïntegreerd gepresenteerd, dus zowel van de markt van de inhuur van tijdelijk personeel als de inkoop van diensten bij communicatiebureaus.

4.2 Conclusies

- De markt is zowel op het terrein van de inhuur van communicatieprofessionals als de inkoop van communicatiediensten enorm in beweging en staat onder druk door 1) de toenemende fragmentatie van het medialandschap, de online ontwikkelingen en toenemende specialisatie 2) de toetreding van nieuwe spelers als kleinere bureaus en zzp-ers en 3) de slechte economische situatie. Vooral de "traditionele" bureaus hebben zich moeten aanpassen, zijn ingekrompen en zijn op zoek (gegaan) naar andere organisatievormen en verdienmodellen.
- Met de toenemende specialisatie vindt tegelijkertijd aan bureaunkant een toenemende samenwerking met andere bureaus plaats en/of integratie van de verschillende disciplines binnen het eigen bureau. Daarbij zien we ook branchevervaging: bemiddelingsbureaus die communicatiediensten aanbieden en communicatieadviesbureaus die mensen detacheren. Zzp-ers zijn op beide markten te vinden en zijn zowel in te huren als interimmer en/of als (eenmans)bureau, zowel door opdrachtgevers als door bureaus. Deze ontwikkelingen maken de markt zeer diffuus en onoverzichtelijk voor zowel opdrachtgevers als bureaus.
- Volgens marktpartijen wordt er vooral op prijs onderhandeld in deze vechtmarkt: bureaus en zzp-ers hebben het zwaar en er zijn ook faillissementen. Marktpartijen vragen zich daarbij af of de ondergrens niet is bereikt, en geven aan dat ook de kwaliteit van de dienstverlening geraakt kan worden. Uiteindelijk zijn zij van mening dat de kwaliteit van mensen het verschil maakt. Daarbij vinden zij het van belang dat opdrachtgevers niet alleen (voortdurend) op zoek zijn naar nieuwe relaties met marktpartijen, maar ook dat zij meer investeren in de huidige relaties.
- Opdrachtgevers staan stevig in deze markt: zij hebben een goede onderhandelingspositie met het enorme aanbod en de lage prijzen. Het is echter lastig voor hen om een goed overzicht van de markt te hebben, ze worden onrustig van (de snelheid van) alle ontwikkelingen en maken zich zorgen dat ze iets missen, aldus marktpartijen. Voor opdrachtgevers wordt het in ieder geval nog belangrijker om te weten wat hun vraag is en of het aanbod van marktpartijen daarop aansluit. Daarbij is het voor de marktpartijen die we hebben gesproken onduidelijk hoe de markt er over een aantal jaren uit zal zien, zowel als het gaat om de inhuur van personeel als om de inkoop van communicatiediensten.
- Naarmate er met meer partijen moet worden samengewerkt, zowel voor de inhuur van communicatieprofessionals als de inkoop van communicatiediensten, komt er meer druk op opdrachtgevers om zelf alle activiteiten te coördineren en samenhang aan te brengen. Intern hebben zij eveneens te maken met een toenemende integratie van disciplines (communicatie, marketing, HRM), mede onder invloed van social media. Belangrijke vraag voor opdrachtgevers is dan ook hoe zij de regiefunctie invullen en waar zij de coördinatie van bureaus en (netwerken van) zzp-ers wil neerleggen: in eigen huis of bijvoorbeeld door een onderaannemer in te schakelen in de vorm van een bemiddelingsbureau en/of fullservice bureau.

Bijlage 1 Geïnterviewde personen

Organisatie	Naam	Functie
VEA	Ralph Wisbrun	voorzitter VEA
Logeion	Clarissa Buma	directeur Logeion
MWG	Meindert Jan Krijnsen	directeur MWG
VPRA	David Gribnau	voorzitter VPRA
Scan	Hein Becht	oprichter/eigenaar Scan
Conclusion	Rob Benjamens	partner Conclusion
Aprais	Frank Schurink	partner Aprais Nederland
Welcom	Ronald Heister	voorzitter Welcom
Utrechtse Communicatie Kring (UCK)	Koen van Tankeren	voorzitter UCK
USG Capacity	Charlotte 's-Gravesande Kitty Lemckert	consultant USG Capacity senior consultant USG Capacity
Communicatie & Co	Michael Boud	Partner Commco
Yacht	Frank de Zwart Michel Verdoold	business manager Yacht competence director Yacht
Precom	Ferdinand Helmann Erik Visser	lid Precom (oud-voorzitter) secretaris/ peningmeester Precom

Bijlage 2 Gespreksleidraad

Achtergrond

Dienst Publiek en Communicatie wordt binnen de Rijksoverheid centraal inkooppunt voor de inkoop van diensten en producten op het gebied van communicatie. Om beter zicht te krijgen op de markt van communicatie (zowel bureaus als zzp-ers) en om slimmer in te kopen voert DPC momenteel een algemene marktinventarisatie uit.

Hierbij willen we een completer beeld krijgen van de markt (in de breedste zin van het woord: dus zowel communicatiestrategie, communicatieadvies, creatieve concepten, de uitvoering van communicatiemiddelen en –activiteiten als communicatieprogramma's en crossmediale campagnes) en welke ontwikkelingen daarbinnen zijn te onderscheiden.

Voor deze marktinventarisatie worden zowel interviews afgenomen als deskresearch uitgevoerd.

Hieronder een overzicht van de vragen die wij willen beantwoorden door middel van de marktinventarisatie. **De gespreksleidraad is flexibel.** In het ene gesprek zal de nadruk meer liggen op onderdeel 1 en in het andere gesprek op onderdeel 2. Als een (deel) van de vragen niet door u beantwoord kan worden is dat wat ons betreft geen enkel probleem.

I Inkoop communicatieadviesbureaus

1. Kan er een omschrijving gegeven worden van hoe de markt van communicatieadviesbureaus er momenteel uitziet?
 - Grootte (medewerkers/ omzet) van bureaus
 - Typen bureaus
 - Segmenten bureaus
 - Expertises/ specialismen
 - Regionale spreiding
 - Aantal zzp-ers
2. Is het mogelijk om op basis van deze onderscheiden categorieën uitspraken te doen over aantallen of anders percentages per categorie? Of is bekend waar deze informatie is te vinden? (cijfers van de Kamer van Koophandel en CBS zijn reeds in ons bezit)
3. Wat bieden de communicatieadviesbureaus in grote lijnen aan? Wat zijn de kerncompetenties? Wat is hun meerwaarde, wat kunnen ze toevoegen voor opdrachtgevers? En hoe wordt de kwaliteit gewaarborgd? En specifiek voor de (Rijks)overheid als opdrachtgever?
4. Hoe is de markt georganiseerd? Welke branche- en beroepsverenigingen zijn actief en wat is hun invloed? Welke samenwerkingsverbanden/netwerken zijn er?
5. Hoe liggen de verhoudingen in de markt? Zijn er bijvoorbeeld een aantal grote communicatieadviesbureaus die marktbepalend zijn? Hoe is de positie van kleinere bedrijven? Hoe is de positie ten opzichte van zzp-ers? Waar is er concurrentie dan wel samenwerking tussen marktpartijen/ zzp-ers, tussen welke partijen en op welke manier?
6. Welke typen opdrachten zijn er te onderscheiden (bijvoorbeeld: duur van de inzet, type opdrachten, samenwerking met andere bureaus, wijze van inkoop, samenwerking met opdrachtgever)? En specifiek in relatie tot de (Rijks)overheid als opdrachtgever?

7. Welke belangrijke ontwikkelingen/verschuivingen zijn er waar te nemen binnen de markt (bijvoorbeeld: vraag, aanbod, kwaliteit, prijs, relatie tot andere disciplines, samenwerking/concurrentie met communicatieadviesbureaus/zzp-ers, inkoop etc.)? En specifiek in relatie tot de (Rijks)overheid als opdrachtgever?
8. Welke ontwikkelingen komen op de markt af/worden voorzien die mogelijk communicatieadviesbureaus en/of opdrachtgevers gaan beïnvloeden (bijvoorbeeld: vraag, aanbod, kwaliteit, prijs, relatie tot andere disciplines, samenwerking/concurrentie met communicatieadviesbureaus/zzp-ers, inkoop etc.)? En specifiek in relatie tot de (Rijks)overheid als opdrachtgever?

II Inhuur capaciteit

1. Hoe groot is de markt van zzp-ers die communicatiediensten aanbieden?
2. In hoeverre is er bij de zzp-ers die communicatiediensten aanbieden sprake van specialismen en welke specialismen worden er zoal onderscheiden?
3. Wat bieden de bemiddelingsbureaus/detacheringbureaus in grote lijnen aan? Wat zijn de kerncompetenties? Wat is hun meerwaarde, wat kunnen ze toevoegen (voor zowel opdrachtgever als zzp-er)? En specifiek voor de (Rijks)overheid als opdrachtgever?
4. Welke bemiddelingsbureaus/detacheringbureaus zijn er in Nederland die communicatieprofessionals kunnen leveren? En hoe zijn deze georganiseerd? Welke verschillen/overeenkomsten zijn er tussen deze bureaus? Op welke terreinen is sprake van samenwerking/concurrentie? Hoeveel zzp-ers werken er (ook) via deze bureaus? In hoeverre worden deze diensten (ook) door uitzendbureaus geboden?
5. Welke type(n) communicatieprofessionals kunnen de bemiddeling/detacheringbureaus leveren? Hoe wordt te werk gegaan om deze professionals aan te kunnen bieden? Welk typen opdrachten zijn daarbij te onderscheiden (bijvoorbeeld: bemiddeling of detachering, duur van de inzet, welke functies, type opdrachten, wijze van inkoop, wijze van samenwerking met opdrachtgever)? En specifiek in relatie tot de (Rijks)overheid als opdrachtgever?
6. Hoe wordt de kwaliteit van de communicatieprofessionals geborgd door de bemiddeling/detacheringbureaus? En specifiek in relatie tot de (Rijks)overheid als opdrachtgever?
7. Welke belangrijke ontwikkelingen/verschuivingen zijn er waar te nemen binnen uw markt (bijvoorbeeld: vraag, aanbod, kwaliteit, prijs, relatie tot andere disciplines, samenwerking/concurrentie met communicatieadviesbureaus/zzp-ers, inkoop etc.). En specifiek in relatie tot de (Rijks)overheid als opdrachtgever?
8. Welke ontwikkelingen komen op de markt af/worden voorzien die mogelijk bemiddeling/detacheringbureaus en/of opdrachtgevers gaan beïnvloeden (bijvoorbeeld: vraag, aanbod, kwaliteit, prijs, relatie tot andere disciplines, concurrentie met communicatieadviesbureaus/zzp-ers, inkoop etc.)? En specifiek in relatie tot de (Rijks)overheid als opdrachtgever?

Bijlage 3 Overzicht brancheverenigingen, beroepsverenigingen, e.d

Branche-, beroepsverenigingen en netwerken

ADCN (www.adcn.nl)

Het doel van de ADCN, de Art Directors Club Nederland, is het zichtbaar maken en het verbeteren van het creatieve peil van uitingen op het gebied van commerciële communicatie en aanverwante disciplines. De (545) leden van deze vereniging zijn creatieven in de reclame en vormgeving: artdirectors, copywriters, fotografen, ontwerpers/vormgevers, illustratoren, regisseurs, componisten en producers.

BVA (www.bva.nl)

BVA (Bond van Adverteerders) is de vertegenwoordiger van adverteerders. De rol van BVA bestaat uit drie kerntaken: 1) BVA bevordert en bewaakt de vrijheid om verantwoord te communiceren over merken en producten, waarbij zelfregulering het uitgangspunt is 2) BVA vergroot de communicatieeffectiviteit van haar leden door het bieden van concrete voordelen, waaronder (contract)advies, gecontroleerde bereikscijfers en onafhankelijke vakinformatie en 3) BVA brengt leden samen voor het uitwisselen van kennis en inzichten. De BVA heeft 148 leden.

CMBO (www.cmbo.nl)

CMBO is een kennisvereniging op het gebied van trends en technologische ontwikkelingen binnen de communicatiemediën. Bij CMBO zijn bedrijven aangesloten uit de volle breedte van de mediaproductie: audiovisuele bedrijven, beeldbewerkers, drukkerijen, fotografen, grafisch ontwerpers, internetbureaus, leveranciers, opleidingsinstituten, prepressbedrijven, reclamestudio's en uitgeverijen. CMBO maakt waar mogelijk afspraken met externe partijen, zo is CMBO nauw betrokken bij de standaardisatie van advertentieaanlevering en voert zij namens de grafimediabranche gesprekken met BSA over het beleid rond softwarelicenties.

CMC (www.cmc.net)

CMC (Centrum voor Merk en Communicatie) is een samenwerkingsverband tussen BVA, SPOT en VEA. Het centrum stelt zich ten doel om de effectiviteit en legitimiteit van het merk en communicatievak te vergroten. De activiteiten van CMC zijn onder te verdelen in de pijlers Public Affairs/ Belangenbehartiging, Kennis en Evenementen. Hoofdactiviteit van CMC is Public Affairs/Belangenbehartiging: het CMC zet zich in voor het behoud van vrijheid van verantwoorde commerciële meningsuiting en zelfregulering. CMC is betrokken bij wetsvoorstellen en initiator van co- en zelfregulering en is daarnaast als enige vereniging vertegenwoordigd in het dagelijks bestuur van VNO-NCW.

Communicatiekringen (www.communicatiekringen.nl)

Communicatieprofessionals, zowel werkzaam bij opdrachtgevers, bureaus als zelfstandigen, hebben zich georganiseerd in dertien regionale kringen. Deze organiseren overal in Nederland netwerkbijeenkomsten en activiteiten om de inhoudelijke kennis van de leden te vergroten.

DDMA (www.ddma.nl)

DDMA (Dutch Dialogue Marketing Association) is de branchevereniging voor dialoogmarketing en zet zich in voor de ontwikkeling en kwaliteit van de branche. De maatschappij en het vak stellen steeds hogere eisen aan de kwaliteit van het klantcontact (via email, social platforms, telefoon, direct mail etc) en de bescherming van de privacy. De dialoog tussen het bedrijfsleven en haar klanten vereist dan ook kwalitatief goede data, een creatief concept, een intelligente communicatiestrategie en kennis over privacyregels. De DDMA ondersteunt haar 270 leden hierbij.

IAA (www.iaa.nl)

International Advertising Association (IAA) is de branchevereniging voor mensen in de marketingcommunicatie. IAA is een vereniging die verbinding brengt tussen adverteerders, bureaus en media-exploitanten en is een discussieplatform voor die drie partijen. De IAA telt circa 300 leden en bestaat uit leden die zich bezighouden met marketing en alle aspecten van de marketingcommunicatie. Of zij nu werkzaam zijn bij een adverteerder, reclamebureau, mediabureau of media-exploitant, of een ander aspect van de marketingcommunicatie zoals PR, CRM, SP, brand entertainment.

Logeion (www.logeion.nl)

Logeion is de beroepsorganisatie voor communicatieprofessionals en van belang voor het vak en de ontwikkeling van communicatieprofessionals. Logeion brengt vakgenoten die werkzaam zijn bij de overheid, het bedrijfsleven, het onderwijs en de consultancy op één platform bijeen. Haar missie is een sterke professionalisering en profilering van het communicatievak en de beroepsgroep. Logeion wil dat bereiken door interactie en kennisuitwisseling te bevorderen. De vereniging telt inmiddels 3.150 leden.

MWG (www.mwg.nl)

De MWG is een branchevereniging van en voor mensen in de commerciële communicatie met een passie voor (nieuwe) media. Haar leden (1377) zijn werkzaam bij onder meer adverteerders, media-, onderzoek- en reclamebureaus en exploitanten/uitgevers. Het doel van de MWG is om via diverse bijeenkomsten en publicaties de kennis op mediagebied van leden en vakgenoten te verbreden en verdiepen. Daarnaast is de MWG een sociaal platform dat de mogelijkheid biedt mensen uit het vak te ontmoeten.

NIMA (www.nima.nl)

NIMA, het Nederlands Instituut voor Marketing, is sinds 1966 actief op het gebied van marketing. In de visie van NIMA staat marketing voor duurzaam, klantgericht ondernemen. Marketeers hebben een leidende rol in het bevorderen van klantgericht ondernemen en creëren zo duurzame waarde voor de klant, de organisatie en de maatschappij, aldus NIMA. Marketeers zijn klantgerichte professionals werkzaam in marketing, marktonderzoek, communicatie en sales. Het doel van NIMA is marketeers te stimuleren en te faciliteren en voor hen standaarden te zetten om de kwaliteit van het vak te borgen. NIMA heeft 3.000 leden, zowel individuen als bedrijven.

Orgcomm (www.orgcomm.nl)

Organisatie- en communicatieadviseurs komen elkaar regelmatig tegen bij verandervraagstukken en blijken dan andere oplossingen toe te passen. Dat maakt het van belang voor de beide vakgebieden om verder kijken dan de eigen grenzen. OrgComm, het platform voor kennisuitwisseling tussen organisatie- en communicatieadviseurs, voorziet in deze groeiende interesse. De (ruim 30) deelnemers verkennen het raakvlak van beide vakgebieden aan de hand van discussies en praktijkcases. Het doel is dat professionals zich verder kunnen ontwikkelen en elkaars vakgebied kunnen versterken.

Platform Content (www.platformcontent.nl)

Branchevereniging Smin heet sinds 2012 Platform Content. Merken, bedrijven en instellingen kiezen in toenemende mate voor content als hun belangrijkste medium, of het nu om print, online, mobiel of apps gaat. Platform Content is de brancheorganisatie van bureaus die gespecialiseerd zijn in de productie en distributie van content. In deze organisatie verenigen zich 21 bureaus en producenten van customer media, contentmarketing en branded content.

Pragma (www.pragma.nl)

Pragma, de vereniging van onafhankelijke erkende, middelgrote communicatie-adviesbureaus, is in 2012 na 25 jaar gestopt. Pragma had 68 fullservice reclamebureaus als leden. "De korte termijn heeft het gewonnen van de lange termijn", aldus de voorzitter. "De lange termijn visie is altijd de kracht geweest van Pragma. Spijtig te moeten constateren dat onder meer de korte termijn status (economie, tijdgebrek) ervoor zorgt dat de vereniging ophoudt te bestaan. Bovendien is het halen van de juiste en specifieke

kennis steeds makkelijker. En met de constatering dat de rol van Pragma daarmee steeds lastiger werd te verdedigen, is besloten tot ontbinding van de vereniging.”

Precom (www.precom.nl)

Een (informeel) platform van toonaangevende, grote communicatieadviesbureaus. Alle aangesloten bureaus zijn bij uitstek expert in public relations en/of strategische communicatie. Zij kunnen organisaties op drie terreinen ondersteunen: 1) strategische advisering 2) organisatie-, beleids- en conceptontwikkeling en 3) communicatiemanagement en realisatie. Er zijn 15 bureaus aangesloten.

SocialMediaClub070 (@smc070)

De Social Media Club Den Haag benut Facebook, Twitter en LinkedIn voor kennisuitwisseling: om bijeenkomsten van #scm070 aan te kondigen en discussies te voeren over besproken thema's. Doel is kennis en ervaringen delen over praktische en toepasbare mogelijkheden van social media. Er zijn 1088 professionals aangesloten.

Tekstnet (www.tekstnet.nl)

Tekstnet is de beroepsvereniging van tekstschrijvers in Nederland en Vlaanderen. De leden schrijven en redigeren zeer uiteenlopende tekstproducten, ook geven ze training en advies in schriftelijke communicatie. Tekstnet heeft tot doel om het vak van tekstschrijver verder te professionaliseren en zet zich in voor de belangenbehartiging van tekstschrijvers. Tekstnet is opgericht in 1990 en heeft ruim 275 leden en 60 aspirant-leden.

VEA (www.vea.nl)

De VEA is de vereniging van communicatieadviesbureaus in Nederland. Als motor van de branche ontwikkelt de VEA -vanuit de visie dat reclame mensen helpt bij het maken van keuzes- activiteiten die bijdragen aan een zo hoog mogelijke professionele standaard in de reclamewereld. De VEA doet dit door creativiteit en effectiviteit te stimuleren, door talent te motiveren voor het reclamevak te kiezen en producten voor de verdere ontwikkeling van deze talenten aan te bieden. Verder behartigt de VEA de belangen van haar leden bij de overheid, opdrachtgevers, media en toeleveranciers. De VEA werkt daartoe samen met andere organisaties binnen het Centrum voor Merk en Communicatie (CMC) en de European Association of Communication Agencies (EACA). Er zijn 115 bureaus lid.

VMC (www.vmc.nl)

Vrouw in Marketing en Communicatie is in 1989 opgericht als een informeel netwerk van vrouwelijke marketing- en communicatieprofessionals. Een collectief van 400 (hoogopgeleide) individuen, ieder uit haar eigen wereld, die lid worden en blijven op persoonlijke titel, onafhankelijk van werkgever of levensfase. VMC-leden ontmoeten elkaar tijdens inhoudelijke bijeenkomsten en borrels en houden online contact via het eigen communityplatform en verschillende social media.

VPRA (www.vpra.nl)

VPRA is de brancheorganisatie voor public relations en communicatieadviesbureaus in Nederland. Zij bundelt bureaus - inclusief zelfstandige consultants – met bewezen ervaring en een goede reputatie. Leden zijn werkzaam op het gebied van public relations, (corporate) communicatie, voorlichting en/of public affairs. De VPRA behartigt de belangen van de leden en bevordert een professionele vakuitoefening, zowel qua inhoud als bedrijfsvoering. Er zijn 32 bureaus aangesloten bij de VPRA.

Adviesbureaus

(dit is een overzicht van een aantal adviesbureaus en is niet uitputtend)

Scan (www.scan.nl)

SCAN Management Consultants is een onafhankelijk adviesbureau met kennis en ervaring op het gebied van bureauselectie. SCAN helpt bedrijven om tot de keuze van een goede partner te komen dat past bij het profiel en de behoeften van de opdrachtgever, in verschillende disciplines.

Conclusion Communication Architects (<http://cca.conclusion.nl/cca/>)

Conclusion onderscheidt zich met 25 gespecialiseerde werkmaatschappijen in "people business". Conclusion Communication Architects is één van deze werkmaatschappijen en deze adviseert op het snijvlak van merken, markten, media, en middelen en met name de samenhang daartussen. Het domein van de communicatiearchitectuur heeft de focus van dit onafhankelijke adviesbureau, maar ook de organisatie van de communicatie behoort tot het werkgebied.

Aprais (www.aprais.com)

Aprais is een wereldwijd netwerk van experts die zich richten op het verbeteren van samenwerkingsrelaties tussen organisaties en hun professionele partners. Deze experts hebben allemaal een achtergrond in communicatie en marketing. Aprais biedt een resultaatgedreven proces en maakt daarbij gebruik van evaluaties, benchmarking en activiteiten die gericht zijn op het maximaliseren van de productiviteit van een samenwerkingsrelatie.

Bemiddelings/detacheringsbureaus

(dit is een overzicht van een aantal bureaus en is niet uitputtend)

- Babbage Company
- Bureau voor Overheidscommunicatie
- Communicatie & Co
- Committo
- Creatieven.com
- Doxa
- De Redactie
- Entopic
- Four Months
- Freelancers United
- Intercom
- Only Human
- Originals
- Proactive
- Redactie & Co
- Romae
- Schaal X
- SMS Intermediair
- USG Capacity
- VODW Interim
- Woman at Work
- Yacht

Bijlage 4 Mogelijke onderverdelingen binnen communicatie

Het aantal communicatiebureaus in Nederland is groot, maar de markt is verre van transparant. Op diverse sites en in de gesprekken wordt bevestigd dat er een grote verscheidenheid is aan soorten communicatie en specialisaties. Hieronder een beknopt overzicht van de verschillende onderverdelingen die worden gehanteerd door organisaties.

Indeling VEA

Hieronder de onderverdeling die VEA hanteert:

Actiecommunicatie

Kortingen met een klantenkaart, actiematige websites, zegeltjes sparen, een bijzondere verpakking, de displays op de winkelvloer, gratis gadgets bij een product of het uitschrijven van een wedstrijd: het valt allemaal onder de noemer 'actiecommunicatie' of 'below the line'.

Arbeidsmarktcommunicatie

In het najaar van 2008 leidde de kredietcrisis tot een economische recessie. En de eerste berichten over bedrijfssluitingen staken de kop op. De vraag is, of hiermee een einde komt aan de schaarste aan arbeidskrachten, die de voorgaande jaren kenmerkte.

Design

Design raakt de kern van het merk: eigenlijk maakt design 'het gezicht' van een merk. Design is iets anders dan advertising. Als je een merk en de rol van identiteit voor een merk vergelijkt met een persoon, dan kan je advertising gelijkstellen aan de kleding die iemand draagt. Kleding zegt wat over wie je bent, wat je doet, in welke mood je bent. Kleding (lees: advertising) kan snel veranderen, moet soms zelfs veranderen om de markt te kunnen bedienen.

Direct Marketing

Direct Marketing (DM) speelt een enorme belangrijke rol in de hedendaagse communicatie. DM is een vorm van marketing die is gericht op het verkrijgen en onderhouden van directe relaties tussen een aanbieder en de afnemers.

Etnomarketing

Steeds meer organisaties c.q. merken zien het economische potentieel van het allochtone deel van de Nederlandse bevolking (lees: 'Nieuwe Nederlanders'). De vier grootste minderheidsgroepen in Nederland (Turken, Surinamers, Marokkanen en Antillianen) besteden jaarlijks zo'n 5,5 miljard euro (Bron: NIBUD).

Experience marketing

In het rijke aanbod van informatiekanalen (commerciële tv- en radiozenders, websites en weblogs, kranten, tijdschriften, social networks e.d.) en merken/aanbieders wordt het voor marketeers steeds moeilijker de boodschap van een merk bij de juiste doelgroep over te brengen, laat staan deze boodschappen impact te laten hebben. Onderscheidend vermogen is essentieel.

Geïntegreerde communicatie

Bij geïntegreerde communicatie is er sprake van synergie tussen verschillende communicatiemiddelen. Alle marketinginstrumenten uit de communicatiemix moeten op elkaar worden afgestemd: reclame, verpakking, direct marketing, weblogs, sales promotion, sponsoring, experience marketing, PR en websites etc, zowel nieuwe als 'traditionele' media.

Interactieve communicatie

Door de groeiende mediavaardigheid van de consument verschuift de regie in communicatie tussen merk en consument. De consument kiest steeds meer zelf het kanaal,

het onderwerp en het moment van contact. Via interactieve communicatie kan een adverteerder stapsgewijs een relatie opbouwen met klanten. Bij interactieve communicatie is het communicatieproces tweezijdig en er is mogelijkheid voor het geven van feedback.

PR/PA

Bij public relations (PR) en public affairs (PA) gaat het erom via publiciteit of gerichte voorlichting een postieve band te bewerkstelligen c.q. meer wederzijds begrip te kweken tussen een organisatie en haar publieksgroepen of de overheid. Een positief imago is enorm belangrijk. Juist in een tijd waarin consumenten worden overspoeld met een overvloed aan informatie en reclameboodschappen kan PR of PA nuttig zijn.

Sponsoring

Met sponsoring bereik je de doelgroep zonder dat een merknaam of product de hoofdrol speelt. Of het nu een shirtreclame, vermelding op een uitnodiging, het ondersteunen van een event of een donatie aan een goed doel betreft, de communicatie-uiting wordt ondergeschikt gemaakt aan de activiteiten die ondersteund worden.

Themacomunicatie

Ook wel omschreven als 'above the line'-communicatie. Bij themacomunicatie gaat het om het overbrengen van de waarden van een merk aan de doelgroep c.q. consument.

Daarnaast is op de site van VEA een bureauselectie tool te vinden, deze maakt naast bovenstaand disciplines onderscheid naar verschillende groepen/ dimensies:

Klanten:

- Dienstverlening algemeen
- Dienstverlening financieel
- Duurzame gebruiksgoederen
- Farma
- FMCG (food)
- FMCG (non-food)
- Industrieel
- Instutioneel
- Not for profit
- Overheid
- Retail

Doelgroepen:

- BtoB
- Consumenten (algemeen)
- Etnomarketing
- Kinderen/ jongeren
- Ouderen 50+

Media:

- Bioscoop
- Buitenreclame
- Indoor, narrowcasting
- Internet
- Mobiel
- Print
- Radio
- Tv non-spot
- Tv spot

Indeling Adformatie

Op de site van Adformatie is een bureauzoeker te vinden, hierin zijn 1.080 marketing- en communicatiebureaus opgenomen. Deze zijn onderverdeeld in de volgende soorten en categorieën (tussen haakjes het aantal bureaus dat in de betreffende categorie valt):

Soort bureau:

- interactief (152)
- design (117)
- public relations (99)
- media-advies (49)
- sponsoring (6)

Disciplines:

- Design (520)
- Marketing/communicatie-advies (518)
- Nieuwe media (504)
- Thema(-reclame) (446)
- Merkadvis (406)
- Direct marketing (402)
- Interne communicatie (394)
- Sp en actiemarketing (366)
- Arbeidsmarktcommunicatie (313)
- Public relations (192)
- Concept (130)
- Development (123)
- Strategie (113)
- Corporate identity (106)
- Graphic design (103)
- Brand identity (100)
- Sponsoring (99)
- Interactive design (99)
- Marketing (97)
- Marketing pr (95)
- Corporate pr (93)
- Account (92)
- Media (60)
- Retail identity (59)
- Overige (57)
- Public affairs (55)
- Exposition design (52)
- Onderzoek (47)
- Financiële pr (44)
- Maatschappij (5)
- Cultuur (5)
- Sport (4)
- Entertainment (2)
- Onderwijs (1)
- Gezondheidszorg (1)

Branche:

- Dienstverlening (913)
- Snellopende consumentenartikelen (696)
- Duurzame gebruiksgoederen (688)
- Industrieel (656)
- Financiële dienstverlening (606)
- Overheid (522)
- Retail (512)
- Gezondheidszorg (381)
- Medische producten (249)
- Publieksbladen (20)
- Vakbladen (6)
- Internet (4)

Indeling www.allecommunicatiebureaus.nl

Deze website biedt een podium voor kleinere bureaus in Nederland, die minder bekend zijn bij het grote publiek maar wel over interessante specialisaties beschikken. Zij hanteren onderstaande onderverdeling naar specialisatie (per categorie staat tussen haakjes het aantal bureaus dat deze dienstverlening aanbiedt), ook is op regio te zoeken:

- Coaching/ intervisie (5)
- Communicatieadvies (69)
- Communicatietraining (17)
- Evenementen/ uitvoering (52)
- Fotografie (16)
- Grafisch ontwerp/ huisstijl (63)
- Interim management (13)
- Internet/ multimedia (57)
- Marketingcommunicatie (48)
- Mediatraining (15)
- Persbenadering (73)
- Public affairs (29)
- Strategie positionering imago (37)
- Tekstproductie/ redactie (72)
- Voorlichting (6)
- Overig (41)

Indeling VPRA

De VPRA heeft een eigen indeling en ziet er als volgt uit:

Vakinhoudelijk:

- PR strategie
- Corporate communicatie
- Interne communicatie
- Mediarelaties
- Crisiscommunicatie
- Marketing pr
- Productintroducties
- Financiële pr
- Investor relations
- Public affairs
- Online pr
- Social media
- City marketing

Markt/sector:

- Agrarisch
- Bouw
- Detailhandel
- Export
- Chemie/ farmacie
- Energie
- Entertainment
- Financieel
- Gezondheidszorg/ welzijn
- Goede doelen
- Horeca
- Huisvesting
- Ict
- Jeugd en jongeren
- Metaal en electro
- Milieu

- Mode, beauty en wellness
- NGO's
- Onderwijs
- Overheid
- Toerisme en recreatie
- Vastgoed
- Verkeer en vervoer
- Verzekeringen
- Voedingsmiddelen
- Werkgevers -nemersorganisaties
- Zakelijke dienstverlening

Bovenstaande overzichten laten zien dat het lastig is om in generieke termen over de markt van de communicatie te spreken. Binnen communicatie kan onderscheid gemaakt worden naar verschillende categorieën en thema's.

5 Bijlage 5 Internationale netwerken

OMNICOM GROUP
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 500
 Werknemers: 70.000
 CEO: Steve Weber

BBDO WORLDWIDE
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 280 in 80 landen
 Werknemers: 16.000
 CEO: Andre Robertson

DDB WORLDWIDE
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 200 in 90 landen
 CEO: Chuck Byrnes

TBWA WORLDWIDE
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 174 in 100 landen
 Werknemers: 12.000
 CEO/president: Tom Carroll

DAS GLOBAL
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 100 in 71 landen
 Werknemers: 12.000
 CEO/president: Tom Hamann

OMNICOM MEDIA GROUP
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 100 in 71 landen
 Global CEO: Daryl Selim

BBDO GROEP NEDERLAND
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 Werknemers: 1.500
 CEO: Barbara Willemsberger

DDB AMSTERDAM
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Pieter van't Hof

ETCETERA GROEP
 Hoofdkantoor: Rotterdam
 CEO: Hans van't Hof

TBWA NEDERLAND
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Patrick van't Hof

OMNICOM MEDIA GROEP
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Hans van't Hof

180 AMSTERDAM
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Michael Allen

WPP
 Hoofdkantoor: London
 Kantoren: 700
 Werknemers: 158.000
 CEO: Martin Sorrell

YOUNG & RUBICAM
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 7.000
 Werknemers: 21.000
 CEO: David Noble

OGILVY & MATHER
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 15.000
 Werknemers: 25.000
 CEO: Miles Young

GREY GROUP
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 10.000
 Werknemers: 10.000
 CEO: Patrick van't Hof

GROUP M
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 Werknemers: 28.500
 CEO: Eric Kubota

KANTAR
 Hoofdkantoor: London
 Werknemers: 28.500
 CEO: Eric Kubota

Y&R AMSTERDAM
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Alberto de Jong

JWT AMSTERDAM
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Ralph Wolman

OGILVY AMSTERDAM
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Gijbje Houwerd

GREY
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 Managing director: Patrick van't Hof

GROUP M
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Eric Kubota

ANDERE WPP-DOCHTERS
 Amn Group
 Omnicom
 Omnicom Media Group
 Omnicom Sports & Entertainment
 Omnicom Workday

DE GROTE INTERNATIONALE BUREAUNETWERKEN

Adformatie groep 2012

PUBLICIS GROUPE
 Hoofdkantoor: Parijs
 Kantoren: 1.000
 Werknemers: 40.000
 CEO: Maurice Lévy

PUBLICIS WORLDWIDE
 Hoofdkantoor: Parijs
 Kantoren: 218 in 72 landen
 CEO: Jean-François Durieux

PUBLICIS NEDERLAND
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Jack de Graaf

SAATCHI & SAATCHI
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 110 in 86 landen
 CEO: Adam Roberts

SAATCHI & SAATCHI LEO BURNETT ARC NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 Director: Aljan Koolen

INTERPUBLIC GROUP OF COMPANIES (IPG)
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 100
 Werknemers: 24.000
 CEO: Michael Roth

MCCANN WORLDGROUP NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans IJzerman

MCCANN WORLDGROUP
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 233 in 75 landen
 CEO: John Arnold

LOWE WORLDWIDE
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 15 in 11 landen
 CEO: Andrew Bennett

LOWE@Alfred
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Dick Kikvidze

MCCANN WORLDGROUP
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans IJzerman

ARNOLD WORLDWIDE
 Hoofdkantoor: Boston
 Kantoren: 15 in 11 landen
 CEO: Andrew Bennett

ARNOLD AMSTERDAM
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 Managing Partner: Sean Thompson

ARNOLD AMSTERDAM
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 Managing Partner: Sean Thompson

ARNOLD AMSTERDAM
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 Managing Partner: Sean Thompson

HAVERS
 Hoofdkantoor: Parijs
 Kantoren: 300
 Werknemers: 55.000
 CEO: Vincent Boffard

EURO RSCG WORLDWIDE
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 233 in 75 landen
 CEO: John Arnold

EURO RSCG NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans van Hasselt

EURO RSCG NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans van Hasselt

EURO RSCG NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans van Hasselt

HAVERS
 Hoofdkantoor: Parijs
 Kantoren: 300
 Werknemers: 55.000
 CEO: Vincent Boffard

EURO RSCG WORLDWIDE
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 233 in 75 landen
 CEO: John Arnold

EURO RSCG NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans van Hasselt

EURO RSCG NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans van Hasselt

EURO RSCG NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans van Hasselt

HAVERS
 Hoofdkantoor: Parijs
 Kantoren: 300
 Werknemers: 55.000
 CEO: Vincent Boffard

EURO RSCG WORLDWIDE
 Hoofdkantoor: New York
 Kantoren: 233 in 75 landen
 CEO: John Arnold

EURO RSCG NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans van Hasselt

EURO RSCG NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans van Hasselt

EURO RSCG NETHERLANDS
 Hoofdkantoor: Amsterdam
 CEO: Frans van Hasselt

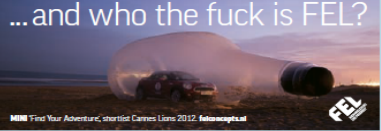
VERANTWOORDELIJKHEID
 Deze poster heeft betrekking op de grote internationale netwerkverhoudingen die in Nederland actief zijn, voor de poster is geselecteerd een thema online en offline informatie. Door de Sarbanes-Oxley Act mogen de meeste bureaus niet gaan geprofiten van de Nederlandse vestiging.

Daar waar wij deze cijfers niet op een andere wijze weten te achterhalen, hebben we op basis van onze kennis een schatting gemaakt. De genoemde internationale kantoren worden niet per definitie ook benoemd voor de Nederlandse vestiging.

Nieuw de het grootste internationale netwerk: dit is het van formaat en inhoud, schied en acties. Deze naam heeft dan nogal wat te maken met de naam van de organisatie. Ook zijn er samenwerkingsovereenkomsten die niet altijd aan de kantoorlijn. Het was interessant om deze verhoudingen te achterhalen, consequent en consequent op een positieve manier te geven.

Macht is nog velen, overnamen of aanwinsten hebben, dan kunt u de maken naar marktactiviteiten.

Alle rechten voorbehouden. De afgeleverde staat niet aansprakelijk voor eventuele onjuistheden.



AMIN
 Independently united.
 Amn Group, the independent European communications network part of Amn Worldwide. We build brands, drive sales and deliver award-winning results. Because no-one understands a market better than a local.

DE DAVID ONDER DE RECLAMEBUREAUS
 david
 DAVID-RAAKT.NL