



# VOLKERS

|                                                                 |                |
|-----------------------------------------------------------------|----------------|
| <b>Voorwoord</b>                                                | <b>blz. 2</b>  |
| <b>Management samenvatting</b>                                  | <b>blz. 3</b>  |
| <br>                                                            |                |
| <b>1. Stage werkzaamheden Volkters</b>                          |                |
| 1.1 Overzicht verrichte werkzaamheden                           | blz. 4         |
| 1.2 Evaluatie afstudeertraject                                  | blz. 4         |
| 1.3 Competenties                                                | blz. 4         |
| <b>2. Inleiding</b>                                             |                |
| 2.1 Volkters bv                                                 | blz. 5         |
| 2.2 Aanleiding                                                  | blz. 5         |
| 2.3 Centrale vraag ( probleemstelling)                          | blz. 6         |
| 2.4 subvragen                                                   | blz. 6         |
| 2.5 methode van onderzoek                                       | blz. 7         |
| 2.6 vooruitblik                                                 | blz. 7         |
| <b>3. Interne Analyse</b>                                       |                |
| 3.1 Werkzaamheden Volkters                                      | blz. 8         |
| 3.2 missie en visie                                             | blz. 9         |
| 3.3 Volkters interne analyse 7 s model                          | blz. 9         |
| 3.4 marktafbakening, positionering en marktomvang               | blz. 10        |
| 3.5 key accounts en loyaliteit                                  | blz. 11        |
| 3.6 financiële positie Volkters                                 | blz. 13        |
| 3.7 sterkte en zwaktes                                          | blz. 15        |
| <b>4. omgevingsanalyse</b>                                      |                |
| 4.1 Afnemersanalyse                                             | blz. 16        |
| 4.1.1 segmentatie doelgroepen                                   | blz. 16        |
| 4.1.2 wensen en behoeftes                                       | blz. 16        |
| 4.2 Bedrijfstakanalyse                                          | blz. 17        |
| 4.3 Concurrentieanalyse                                         | blz. 19        |
| 4.4 kansen en bedreigingen                                      | blz. 20        |
| <br>                                                            |                |
| <b>5 SWOT</b>                                                   | <b>blz. 21</b> |
| <b>6 Confrontatiematrix</b>                                     | <b>blz. 22</b> |
| <b>7. Kwaliteit en relaties</b>                                 |                |
| 7.1 de verwachte kwaliteit bij de dienstverlening Volkters?     | blz. 24        |
| 7.2 de ervaren kwaliteit van de dienstverlening Volkters        | blz. 24        |
| 7.3 GAP model en aanbevelingen t.b.v. dienstverlening Volkters. | blz. 26        |
| <b>8. Strategische analyse+ aanbevelingen</b>                   |                |
| 8.1 positionering                                               | blz. 27        |
| 8.2 strategie t.b.v. de naamsbekendheid                         | blz. 27        |
| 8.3 strategie t.b.v. verhoging van de omzet                     | blz. 28        |
| <br>                                                            |                |
| <b>9. Kosten&amp; baten analyse</b>                             | <b>blz. 30</b> |
| <br>                                                            |                |
| <b>10. conclusies en aanbevelingen</b>                          | <b>blz. 31</b> |



# VOLKERS

## Voorwoord

Het eindproduct van mijn opleiding Commerciële Economie ligt voor u. Na 5 jaar lang absorberen van kennis en theorie was het nu tijd om dit om te zetten naar een professioneel plan.

Met ontzettend veel plezier heb ik mijn afstudeeropdracht mogen uitvoeren in Nijkerk bij Volkers. Een onderneming in de grafische markt. Ik weet nog goed dat ik de eerste maand niet wist waar ik het moest zoeken maar dankzij een enthousiast medewerkersbestand werd mij alles haarfijn uitgelegd en ben ik wegwijs gemaakt bij Volkers.

Marcel, Karel, Joost, Werner, Arjan, Rick en Peter bedankt!

Ik wil Dennis van Buel, mijn stagebeleider, bedanken voor zijn toewijding en geduld ondanks zijn drukke agenda. Ik bleek een meester te zijn in het schrijven van 'wollig' taalgebruik en miste relevantie in mijn stukken. Dankzij zijn professionele sturing en kritische feedback heeft dit geleid tot een relevant en concreet onderzoeksplan. Nu 5 maanden bij Volkers onder begeleiding van Dennis heb ik een mooie rugzak gevuld met leermomenten en ervaringen voor de toekomst.

Als laatste wil ik graag de Hogeschool Utrecht als Marian Noor bedanken. Dankzij goede begeleiding ben ik er in geslaagd om een gedegen en professioneel plan op te stellen.

Dan rest mij niks anders om u ontzettend veel leesplezier toe te wensen over een fantastisch bedrijf in een zeer leuke en onbekende markt.



# VOLKERS

## Management samenvatting

In opdracht van D. van Buel (salesmanager) en R. Volkers (algemeen directeur) is deze afstudeeropdracht ontwikkeld voor Volkers BV te Nijkerk. In dit marketingplan wordt antwoord gegeven op de centrale vraag:

*Hoe kan de omzet van de PMC digitaal drukken groeien met 10% binnen een jaar?*

Al ruim 10 jaar is Volkers actief in de mock-up markt, intern bij Volkers wordt dit als de PMC digitaal drukken betiteld. Ondanks al die jaren heeft Volkers nog weinig kennis over de mock-up markt vergaard. Wie zijn de concurrenten, hoe groot is de markt, wie zijn de doelgroepen? Volkers heeft intern al het kapitaal aanwezig om het verder uit te bouwen, de belangrijkste vraag die dan ook wordt beantwoord is: Is het rendabel om de markt commerciëler te gaan benaderen en waar liggen dan de kansen?

Na grondig onderzoek van de huidige situatie kan de belangrijkste vraag worden beantwoord met volmondig: ja, het is een rendabele en lucratieve niche markt.

Na grondige analyse middels interne/externe analyse, een SWOT en confrontatiematrix kwamen verschillende zaken naar voren. De mock-up markt is een heterogene oligopolistische markt is, er zijn dus een beperkt aantal aanbieders. De mock-up wordt met name ingezet als een verkoopobject, ingezet bij productintroducties. De ervaring leert dat de levering van mock-ups vaak onder een hoge tijdsdruk staat omdat het er op het laatste moment bijkomt. Dat maakt dat de P van Prijs niet doorslaggevend bij de koopbeslissing van de afnemers. Het richt zich vooral op de P van personeel. Wat belangrijk wordt geacht is de expertise en de begeleiding in het totale traject, het meedenken met de klant. Er kwam één positief aspect naar boven drijven, Volkers heeft een zeer sterke positie verworven binnen de actieve markten. De markt die Volkers dan ook met name bedient is de (food gerelateerde) FMCG. Dit is een ideale markt en zitten nog steeds kansen voor groei.

Na onderzoek bij de huidige klanten kwamen er verschillende verbeterpunten om te voldoen als een ideale mock-up producent. Ondanks dat de mock-up een tastbaar product is en Volkers ook zal worden afgerekend op de kwaliteit van het eindproduct is men daar over het algemeen zeer tevreden over.

De verbeterpunten liggen dan ook vooral op het ontastbare aspect, de dienstverlening en communicatie binnen het totale productieproces. Intern wordt vooral gehandeld vanuit een reactieve houding, dit is zowel bij de commerciële dienst als binnendienst het geval. De commerciële buitendienst zal allereerst proactiever de huidige en nieuwe klanten moeten blijven benaderen. Met als doel om de omzet bij bestaande klanten te verhogen en om nieuwe prospects binnen te halen in de bestaande markten. De binnendienst zal intern beter moeten overleggen wat de mogelijkheden zijn en wat het Volkers gaat kosten voordat het extern communiceert en levert.

Het vergt een kleine cultuuromslag intern, proactief handelen, maar het zal wel het gewenste resultaat brengen en voldoen aan de verwachtingen van de klant. Wellicht dat de verwachtingen in de toekomst zelfs worden overtroffen door simpelweg fouten te reduceren en relaties te blijven onderhouden simpelweg door consequent aandacht te blijven schenken.

Door te investeren in operationele, commerciële en marketingactiviteiten zal Volkers zich positioneren binnen de markten als de ideale mock-up producent wat zal leiden tot een omzetstijging van 10% per jaar.



# VOLKERS

## 1. Stage werkzaamheden Volkters

### 1.1 Overzicht verrichte werkzaamheden

Bij Volkters heb ik veel ruimte gekregen om aan mijn onderzoek te werken. Dit betrof niet alleen een externe analyse maar ook een interne. Dat heeft geleid tot twee interne presentaties waar verschillende actiepunten zijn uitgekomen. Deze actiepunten hadden betrekking op veranderingen t.b.v. operationele activiteiten bij Volkters. Ik was van alle actiepunten de 'projectmanager' om de punten goed te implementeren. Zie hieronder in tabel 1 het tijdspad.

|              |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|--------------|---|----|----|----|----|----|----|----|----|----|
| Actiepunt    | 1 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|              | 2 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|              | 3 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|              | 4 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|              | 5 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|              | 6 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|              | 7 |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|              |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
|              |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |
| Datum        |   | 15 | 16 | 17 | 18 | 19 | 20 | 21 | 22 | 23 |
| (weeknummer) |   |    |    |    |    |    |    |    |    |    |

Tabel 1 tijdspad actiepunten

Naast het (laten) uitvoeren van de actiepunten werd ik betrokken bij meerdere dagelijkse werkzaamheden. Tot simpelweg mee helpen van productie tot het ondersteunen van de accountbinnendienst. Ik diende als ondersteunend personeel bij Volkters.

### 1.2 Evaluatie afstudeertraject

Ik heb twee keer een interne presentatie moeten geven waarin verschillende naar voren kwamen. Sommige actiepunten werden ook uiteindelijk geïmplementeerd in de organisatie waar ik dan een leidende als begeleidende rol in had. Allereerst is het doel en de afbakening overbrengen in een presentatie, aan alle lagen binnen Volkters, een mooi leermoment. De tweede presentatie ging al een stuk beter dan de eerste presentatie. Ten tweede het aansturen van medewerkers en het consequent volgen van een tijdspad kan veel beter. Ik liet mij vaak te snel afwimpelen aangezien iedere betrokkene zijn eigen drukke agenda had. Het schipperen met meerdere belangen van medewerkers en het doel niet uit het oog verliezen zijn mooie leermomenten geweest.

Uit het assessment met mijn stagebegeleider zijn mijn zwakke punten: oordeelsvorming/planmatig werken. Dit komt ook duidelijk naar voren in mijn belangrijkste leermomenten. Mijn sterke punten zijn dan vooral op het communicatieve vlak, de sensitiviteit/mondeling communicatie/presenteren.

### 1.3 Competenties

De theorie kwam met name in mijn afstudeeropdracht terug, dus daar heb ik ook echt mijn kennis kunnen toepassen. Dit deed ik dan ook zoveel mogelijk, daardoor was het totaal geen concreet plan. Ik schoot mijn doel voorbij meerdere malen. Door begeleiding heb ik door de maanden heen dit geleerd. Van te voren een doel opschrijven om daar naar toe te werken, waar ik in het verleden nog weleens maar gewoon begon zonder enkel doel. Dit is dan ook mijn grootste winstpunt



# VOLKERS

## 2. Inleiding

### 2.1 Volkters bv

In 1925 kocht Henk Volkters, de grootvader van de huidige directeur-eigenaar Rick, een clichéfabriek in Utrecht. Groot werd het bedrijf in 1963 met de aankoop van de Amsterdamse clichéfabriek Van Leer. Paul, zoon van Henk Volkters, ging het bedrijf Photogravure / Van Leer leiden. In de jaren '70 vormde onder andere Paul Volkters de basis van wat het grootste reproconcern van Nederland zou worden: Neroc.

Een klein onderdeel van Neroc was de flexodruktechniek, dat was destijds een opkomende techniek in de grafische sector. Met flexografie is het mogelijk om betere kwaliteit te leveren t.o.v. meer gestandaardiseerde technieken als diepdruk en offset. In die tijd een echte innovatie in de markt. In 1999 nam Rick Volkters, zoon van Paul Volkters, de vestiging in Nijkerk over, middels een management buy-out. Neroc zag namelijk niet de groeikansen die Rick wel zag in de flexografie. Na enkele jaren werd de naam Neroc ingeruild voor Volkters.

Volkters is sindsdien een gespecialiseerd prepress bedrijf die de klant begeleidt van ontwerp tot drukgereedbestand. Volkters kan de klant van dienst zijn in het traject met : Design, Lithografie, Volkters connect, en Project management. Dat resulteert in tastbare producten als platen en sleeves of mock-ups. Het is marktleider in Nederland op het gebied van flexo drukken.

### 2.2 Aanleiding

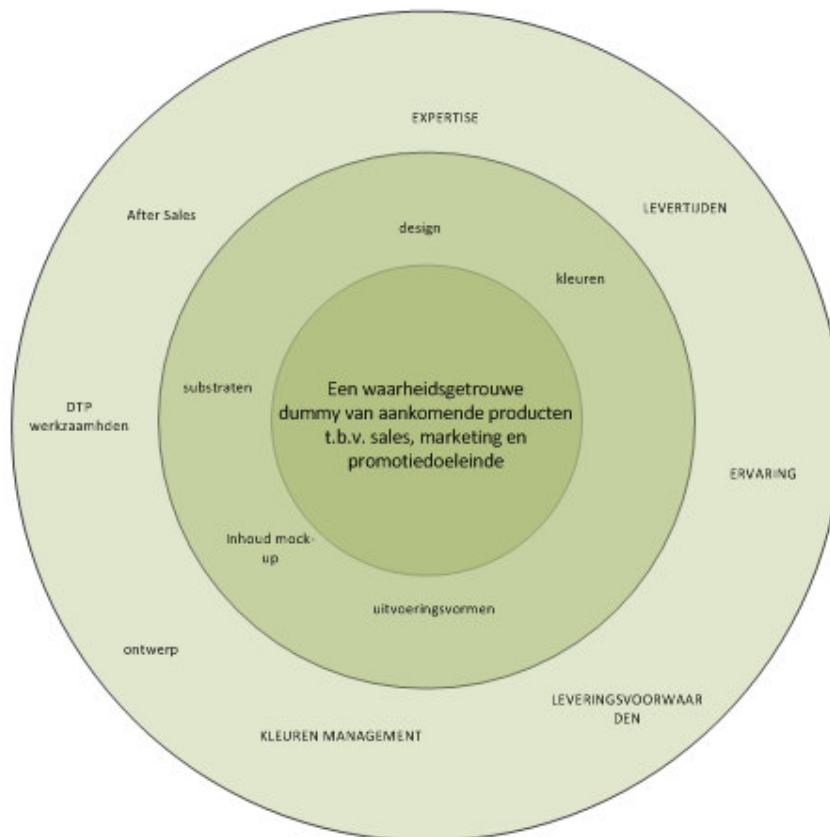
De afstudeeropdracht zal zich specifiek richten op de dienst mock-ups bekend staat als PMC digitaal drukken binnen Volkters. De PMC digitaal drukken bestaat uit het onderdeel mock-ups en die van overige kleine oplage van digitaal drukwerk. De verhouding ligt op ongeveer 60% verkoop van mock-ups en het overige deel van 40% digitaal drukwerk. De kleine oplage van digitale drukwerk dienen uiteindelijk ook voor mock-ups en niet voor uiteindelijke productie.

Een mock-up is een waarheidsgetrouwe dummy van een verpakking. Het is dus niet het uiteindelijke product wat van een bestaande productielijn/straat komt. Dat zie je dan ook vooral terug in de kwaliteit van de mock-up. Er worden namelijk andere verpakkingsmaterialen gebruikt, in het jargon wordt dat ook wel substraat genoemd.

De mock-up komt altijd tot stand door een co-creatie. De klanten worden altijd betrokken in de ontwikkeling van het product, de mock-up. Zie figuur 1, de drie levels van een product ( Philip Kotler). Het onderscheidende vermogen in de markt is niet de P van Product maar die van het augmented product, het niet-tastbare product. De klantgerichtheid, service en expertise zijn belangrijk in het proces.



# VOLKERS



*Figuur 1: drie levels van een product gericht op de mock-up*

Het is een relatief klein onderdeel van Volkters, met een omzet van ca. €320.000 per jaar. Dat is 5,6% van de totale omzet. Het is ontstaan door de vraag uit de markt en Volkters voorziet nu al ruim 10 jaar in de behoefte. Maar eigenlijk weet Volkters niet zoveel over de nichemarkt.

De laatste periode ziet Volkters de vraag naar mock-ups stijgen, in de ordervolume als wel in signalen van de markt.

De opdracht zal zich richten op wat de toekomst is van deze nichemarkt van mock-ups binnen de fast moving consumer markt (FMCG) voor Volkters mock-ups en wat is er voor nodig om de omzet te vergroten. Daarbij zal er onderzoek worden gedaan naar behoeftes van de klant en waar liggen nou de groeimogelijkheden? De opdracht richt zich uitsluitend op het gedeelte mock-ups en dus niet het overige digitaal drukwerk.



# VOLKERS

## 2.3 Centrale vraag ( probleemstelling)

***Hoe kan de omzet van de PMC digitaal drukken groeien met 10% binnen een jaar ?***

## 2.4 Subvragen

- 1) Hoe ziet de markt voor mock-ups eruit
- 2) Wat is de huidige positie in de markt van Volkers
- 3) Hoe kan de naamsbekendheid van Volkers worden vergroot?
- 4) Hoe kan de omzet van Volkers worden vergroot?

## 2.5 methode van onderzoek

- Kwalitatief onderzoek door middel van interviews
- enquêtes ( kwantitatief en kwalitatief onderzoek bestaande klanten)
- Deskresearch
- observeren ( intern bedrijfsprocessen in kaart gebracht en waar nodig aanbevelingen gedaan)

## 2.6 vooruitblik

### Hoofdstuk 3

In dit hoofdstuk wordt toegelicht waar Volkers nou staat en hoe het intern is ingericht. tevens wordt verduidelijkt welke verschillende product-markt-combinaties er allemaal zijn en

in welke markten Volkers actief is.

### Hoofdstuk 4

In dit hoofdstuk wordt dieper ingegaan hoe de huidige omgeving eruit nou precies uit ziet voor Volkers gericht op de Nederlandse mock-up markt. Wie zijn nou precies de klanten, waar zijn die actief en waar hechten zij waarde aan. Daarnaast komt een stuk concurrentie naar voren. Zijn er concurrenten actief of zijn ze er helemaal niet?

### Hoofdstuk 5

Uit de hoofdstukken 3 en 4, de interne en externe analyse, komen 4 verschillende aspecten

naar voren: de sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen.

### Hoofdstuk 6

Met al die 4 aspecten kun je combinaties maken, waar uiteindelijk naar voren komt wat er mee te doen: groeien, verdedigen, verbeteren en vermijden

### Hoofdstuk 7

Hier komt aan bod de nieuwe positionering en wat de nieuwe investering en groeistrategie zouden moeten worden. Want kunnen we uit het voorgaande concluderen of er groei is. Zo ja, op welke markten dan en hoe gaan we die het beste bereiken

### Hoofdstuk 8

Hieruit staan de conclusies van twee uitgevoerde onderzoeken, zowel kwantitatief als kwalitatief, t.b.v. de verbetering van het dienstverlening traject intern bij Volkers.

Daarop komen enkele aanbevelingen uitgerold per processtap.

### Hoofdstuk 9

Wat kost het Volkers en wat kan het opbrengen. Dus welke stappen kan Volkers ondernemen om die groei van 10% te bereiken en wat brengt het in de ideale situatie op.

### Hoofdstuk 10

In dit hoofdstuk de belangrijkste aanbevelingen uiteengezet ten aanzien van de centrale vraag.



# VOLKERS

## 3. Volkers

### 3.1 Werkzaamheden van Volkers

Volkers bevindt zich in een dynamische markt. De prepress specialisten zijn zeer afhankelijk van de technologieën die zich continu blijven ontwikkelen, de markt blijft zich hierdoor innoveren. Om het marktaandeel te behouden of zelfs te vergroten dien je mee te gaan, en bij voorkeur ben jij degene die innoveert.

Door de jaren heen heeft Volkers zich gepositioneerd op deze markt als een volwaardige en betrouwbare partner die hoogwaardige producten aflevert. Door recente investeringen in de HD Flexo, NX Kodak druktechnieken blijft Volkers in staat om deze markt te voorzien van passende druktechnische kennis en producten. Nog belangrijker, Volkers blijft innoveren binnen de markt.

Volkers streeft erna om aanwezig te zijn in het hele prepresstraject, zie ook bijlage 1 voor een schematische voorstelling van de werkvelden in het traject. Zodoende kan Volkers optimaal de klant bedienen.

Binnen de onderneming onderscheidt Volkers 5 verschillende product-markt-combinaties (PMC).

| PMC                           | Totale omzet 2011 | Omzetaandeel 2011 |
|-------------------------------|-------------------|-------------------|
| 1.Drukkerijen                 | ca. €3 miljoen    | (52.5%)           |
| 2.Fabrikanten/Retailers       | ca.€ 2 miljoen    | (35%)             |
| 3.Etiketten                   | ca. €150.000      | (2.5%)            |
| 4.Kartonnage                  | ca. €250.000      | (4.4 %)           |
| 5.Digitaal Drukken (mock-ups) | ca. €320.000      | (5.6%)            |

Tabel 2: omzetcijfers en aandelen per PMC over 2011

Volkers is dan ook vooral gericht op de eerste twee PMCs. De core business is het vervaardigen van drukgerede bestanden. Daaromheen zit een dienstverleningsproject Volkers richt zich vooral op samenwerking op de lange termijn. Het werkt daarom primair op partnerschappen om actief te zijn in het complete prepress traject, van ontwerp tot een drukgereedbestand.





# VOLKERS

### 3.2 missie en visie Volkers

#### De visie<sup>1</sup>

Volkers is een innovatieve prepress dienstverlener binnen de grafische markt. Het bewijst al ruim een decennia lang dat het alle drukwerktechnieken beheerst en heeft geïnnoveerd op het gebied van flexodrukwerk. Door jaren ervaring staat nu bekend als een zeer betrouwbare partner in het gehele prepresstraject. Volkers streeft altijd naar samenwerking op basis van een partnership.

Het complete beleid van Volkers is gericht op het continue verbeteren van de diensten en producten, allemaal met als einddoel: De beste worden in prepress diensten voor fabrikanten/retailers en drukkerijen in Nederland.

#### De missie

*‘Als gerenommeerd prepressbedrijf sinds 1925, weet Volkers als geen ander wat te doen om een verpakking optimaal te realiseren. We verzorgen design, artwork en prepress voor retailers, merkeigenaren en drukkerijen. We spreken zowel de taal van de marketeer als die van de drukker. We begeleiden verpakkingstrajecten van ontwerp tot en met drukken. Werken met Volkers is werken met een ISO gecertificeerd en veelvuldig bekroond bedrijf’*

### 3.3 Volkers interne analyse

Zie ook bijlage 2. aan de hand van het 7 s model geef ik een volledige omschrijving.

Volkers is een zeer gedegen organisatie binnen de grafische sector. Het heeft door decennia ervaring de expertise en ervaring, en zo staat het ook bekend bij de groepen afnemers. Volkers heeft al het kapitaal in huis om de klanten te bedienen op zowel productie als menselijk gebied. Door een solide financiële positie kan Volkers blijven innoveren en dat doet het dan ook om onderscheidend te blijven. De loyaliteit onder werknemers is hoog en zie je ook goed terug in het aantal werkjaren. Dit is tevens een echte USP omdat de werknemers een schat van ervaring opbouwen binnen de grafische sector en klanten werken met vaste contactpersonen. Als is er dan ook opgericht om te werken met een visie van lange termijn.

### 3.4 marktafbakening, positionering en marktomvang.

De mock-ups worden vervaardigd in uitvoeringsvorm zoals die te zijn in de winkel. Echter is vaak het gebruikte materiaal, de substraat waarop gedrukt wordt, verschillend. De kwaliteit van de uiteindelijke verpakking is robuuster. Volkers is in staat om alle vormen te produceren, met de juiste materialen. De mock-up wordt gebruikt ter introductie van een nieuw product, specifiek gericht op sales, promotie en onderzoekactiviteiten.

---

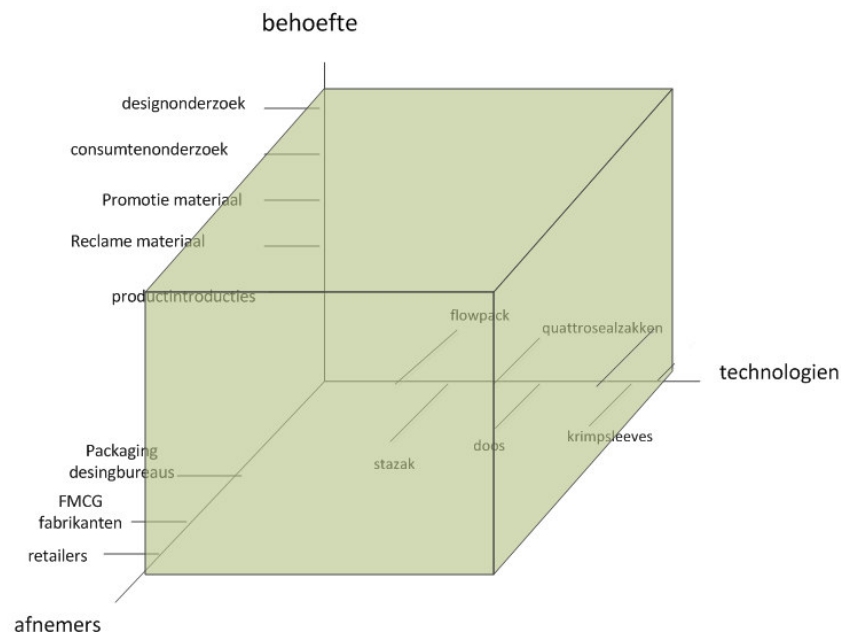
<sup>1</sup> Bijlagen 3: uitgebreide beschrijving van de missie en visie Volkers



# VOLKERS

## Marktafbakening

Zie in figuur 2, waar de huidige PMC digitaal drukken binnen de markt staat aan de hand van het Abell model. Het Abell model is een schematische weergave van het afgebakende werkteerrein van Volkters binnen de mock-up markt. Kortweg de 'business definition' genoemd.



figuur 2 bestaande 'business definition' Volkters mock-ups.

## Positionering

Doordat geen mock-up hetzelfde is heeft de klant een specifieke behoefte per opdracht. Het komt tot stand door co-creatie. Volkters positioneer zich als een producent van hoogwaardige kwaliteit mock-ups en met een dito dienstverlening. Het werkt in de mock-up markt op basis van customer intimacy (Treacy & Wiersema 1995). De visie van Volkters is echt gericht op de lange termijn. Volkters wil zijn naam als ervaren en betrouwbare partner op die manier blijven benutten. Het wil proberen steeds dat beetje extra te bieden in het totale prijs, dat is de toegevoegde waarde en uiteindelijk het onderscheidende vermogen.

De opbouw van de verkoopprijs is met name gebaseerd op de variabele kosten. Er is een vaste kostenpost, de digitale drukmachine. De hoogte van de prijs wordt voornamelijk gebaseerd op het aantal manuren die het vereist in de DTP werkzaamheden ( een drukgereed bestand opmaken) en de uiteindelijke productie (het drukken en in elkaar zetten van de mock up). De winstmarge is intern vastgesteld op 20% per order.



# VOLKERS

## Marktomvang

De benadering van het marktaandeel is gebaseerd op de huidige klanten die Volkters bediend in de groepen welke actief zijn op de Nederlandse markt en ook zijn aangesloten bij desbetreffende brancheorganisaties. Omdat de nichemarkt nog onbekend is zijn er geen objectieve gegevens bekend. Dus er waren geen omzetcijfers, afzetcijfers en marktaandelen ergens beschikbaar.

Volkters heeft dus de volgende afnemersgroepen: packaging designbureaus, fabrikanten en retailers. In bijlage 14 de totale uitwerking, berekeningen van het huidige marktaandeel en korte omschrijving. Hieronder in tabel 3 een korte schematische weergave:

| Afnemersgroep           | Huidige marktaandeel |
|-------------------------|----------------------|
| Packaging designbureaus | 40%                  |
| Fabrikanten             | 24,4%                |
| Retailers               | 6.5%                 |

*Tabel 3: marktaandelen afnemersgroepen van de totale omzet PMC digitaal drukken*

## 3.5 Key accounts en loyaliteit

Er zijn 3 groepen afnemers te onderscheiden: Fabrikanten, retailers en packaging designbureaus. Alle 3 de segmenten zijn met name actief in de B-B-C markt gericht op de FMCG ( fast moving consumer goods). Met name de retailers zijn relatief nieuwe klanten voor Volkters op het gebied van mock-ups.

Volkters heeft de volgende key accounts gebaseerd op de omzetgetallen van mock-ups in een periode 2008 t/m 2011, zie tabel 4. De retailers zijn nog buiten beschouwing gelaten, die zijn nog niet noemenswaardig:

### Top 3 Packaging designbureaus

| Bureaus       | Totale omzet (2008 t/m 2011) |
|---------------|------------------------------|
| Com&Sense     | €27.372                      |
| Brandbuilders | €17.827                      |
| Brum          | €12.629                      |

*Totale omzetaandeel bij Volkters PMC digitaal drukken over 2011 = 30%<sup>2</sup>*

<sup>2</sup> Zie ook bijlage 4



# VOLKERS

## Top 3 Fabrikanten

| <u>Fabrikanten</u> | <u>Totale omzet (2008 t/m 2011)</u> |
|--------------------|-------------------------------------|
| Bickery            | €89.294                             |
| Leaf               | €48.841                             |
| Bel Leerdammer     | €38.953                             |

*Tabel 4: totale omzet van 2008 t/m 2011 loyale klanten.*

*Totale omzetaandeel bij Volkers PMC digitaal drukken over 2011= 70% (incl. retailers)*

Binnen deze 3 groepen bestaat er een hoge mate van loyaliteit jegens Volkers. Zie bijlage 5 verdere uitwerking en uitleg over de loyaliteit onder de klanten.

Volkers scoort een NPS score van 50.

$$\begin{array}{rcl} \text{P\% (promoters)} - & \text{D\% (detractors)} = & \text{NPS score.} \\ \mathbf{70\%} & - & \mathbf{20\%} \\ & & \mathbf{= 50} \end{array}$$

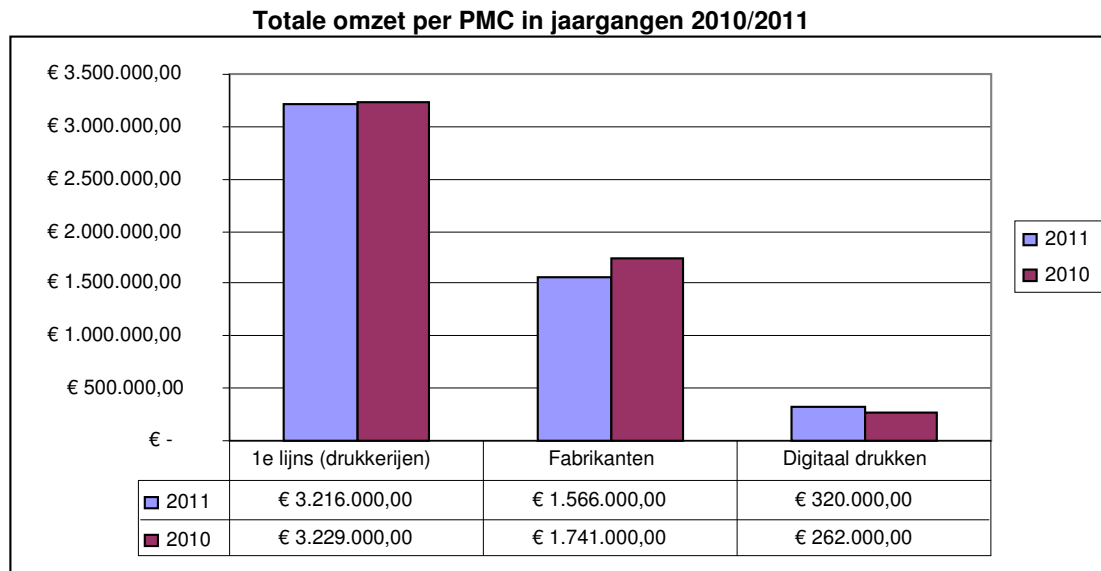
*Figuur 3 score NPS onder de huidige klanten*

Dit is ook duidelijk te zien in de retentie aankopen bij Volkers. De wet van Pareto(1906), het '80/20 principe' komt duidelijk terug als je de omzet cijfers bekijkt van de laatste jaren gericht op mock-ups. De wet van Pareto houdt in dat 20% van bestaande klanten verantwoordelijk zijn voor 80% van de omzet. Dit is sterk het geval bij Volkers. Voor verdere uitleg over de Pareto wet bijlage 6.



# VOLKERS

## 3.6 Financiële analyse



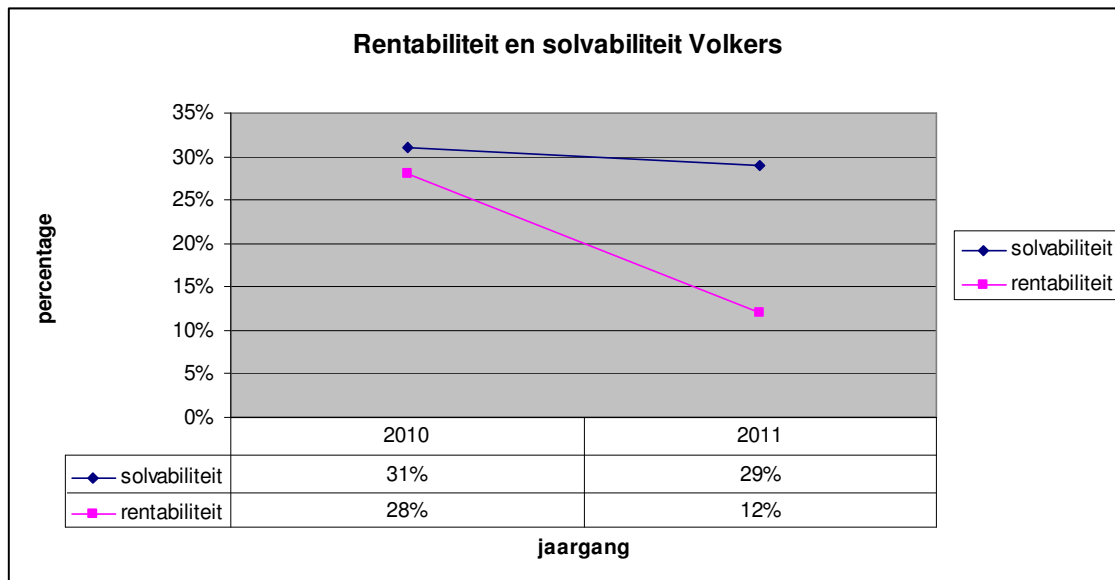
*figuur 4: Omzet per PMC jaren 2010 en 2011*

In tegenstelling tot de core business, stijgt de omzet in PMC 3 digitaal drukken en de interne opvatting is dat deze omzet zal blijven stijgen op het gebied van verkoop mock-ups. In de omzetcijfers van PMC digitaal drukken wordt niet alleen de verkoop van mock-ups meegenomen maar dus ook die kleine oplages digitaal drukwerk. Sinds 2012 is daar de grootste klant weggevallen omdat die een eigen pers heeft aangeschaft. Dat wil zeggen dat de totale som zal dalen indien de omzet van mock-ups niet wordt verhoogd.

Zie figuur 5, volgende pagina. Beide cijfers zijn berekend aan de hand van het totale vermogen. De solvabiliteit geeft een positief cijfer over Volkers, het staat er solide voor. De rentabiliteit neemt wel erg sterk af met 16%, de winstgevendheid op het totale vermogen (het is berekend na aftrek van belastingen) wordt steeds minder. Dat komt niet door dalende omzet maar door een tegenvallend bedrijfsresultaat in 2011, de totale kosten van Volkers zijn dus erg gestegen. Om onderscheidend te blijven zal Volkers de kostprijs moeten gaan drukken want dit mag niet ten koste gaan van de uiteindelijke winst.



# VOLKERS



Figuur 5: rentabiliteit en solvabiliteit cijfer in procenten



# VOLKERS

### 3.7 sterkte en zwaktes

S1: Door ruim tien jaar ervaring bij de productie en studio heeft Volkers een schat aan expertise op het gebied van mock-ups. Daarnaast is het ook mogelijk dat Volkers designs ontwerpt en op de juiste manier drukgereed maakt, het kan heeft alles in huis om de afnemer te bedienen in het totale ordertraject.

S2: De loyaliteit onder de bestaande klanten is erg hoog. De NPS score is 50, een erg sterke score. Dat is ook terug te zien in de omzet waar de vaste klanten voornamelijk voor ongeveer 80% van de omzet zorgen.

S3: De omzet van mock-ups neemt toe ( zie figuur 2). Ook in de huidige jaargang( exacte cijfers zijn nog onbekend, jaar loopt nog) gaat de omzet goed. Daarnaast merkt het management dat de vraag toeneemt in de markt.

S4: Volkers is een financieel gezond en solide bedrijf. Met een solvabiliteitscijfer van 29%. Het heeft kapitaalkracht om te blijven innoveren. De rentabiliteit daalt wel aanzienlijk, dit is te verklaren door een dalend bedrijfsresultaat, dat vormt geen bedreiging voor aankomend jaar.

Z1: Weinig kennis over de markt en geen marketing of acquisitie strategieën. Er is nog geen marktgericht denken t.b.v. de PMC digitaal drukken.

Z2: Beperkte capaciteit. Om de kwaliteit te waarborgen van de mock-ups moeten er minimaal één van de twee medewerkers met expertise actief zijn in het productieproces. Indien het druk is op de platen en sleeves afdeling, de core business, is het niet mogelijk om mock ups te produceren. Dan is er de mogelijkheid om derde daar aan het werk te zetten maar die zijn minder secuur en productief, dat gaat ten koste van de standaard kwaliteit.



# VOLKERS

## 4. omgevingsanalyse

### 4.1 Afnemersanalyse

#### 4.1.1 Segmentatie doelgroepen:

- *A)Fabrikanten:* De fabrikanten zijn actief in de retail, in het bijzonder FMCG producenten. Er valt dan nog onderscheid te maken tussen de 'Unilevers' en kleinere fabrikanten. In deze markt ligt een belangrijk onderscheidend vermogen in het verpakkingsontwerp. Het product moet tenslotte opvallen tussen alle andere homogene producten. Bij de grotere fabrikanten van levensmiddelen zie je vaak afzonderlijke SBU's gericht op marketing (strategic business units). Deze SBU's werken voor dezelfde werkgever maar hebben ieder een eigen productportfolio, in vaak totaal andere markten. De marketing SBU's ontwikkelen de strategie waarmee de sales medewerkers richting de retailer gaan. De sales medewerkers heeft als doel om schapruimte te werven en in het gevoerde assortiment een plek te veroveren. Als verkoopobject laat vaak de marketingafdeling mock-ups ontwikkelen voor de sales medewerkers. Daarnaast wordt het ingezet voor promotiedoeleinde.
- *B)Packaging designbureaus:* Packaging designbureaus werken in dienst van fabrikanten en retailers. Zij zijn verantwoordelijk voor het ontwerp van een product/productlijn. De bureaus waarborgen de identiteit voor producten. Je ziet bij de grotere fabrikanten dat de SBU's ieder hun eigen packaging designbureau in dienst hebben. Je ziet dat de fabrikant via de packaging designbureaus mock-ups opvraagt. Dit kunnen de bureaus niet zelf dus die opdrachten worden vaak uitbesteed.
- *C)Retailers:* Door de opkomst van private label binnen het supermarkt assortiment wordt de retailer steeds een interessantere klant. Bij Volkers zie je nu ook langzaam de macht groeien van de retailer, die langzaam grote data opbouwt van eigen huismerken en de daarbij komende designwissels. Ook de retailers willen graag zien hoe een product eruit uiteindelijk uit zal zien in het schap.

Dan zijn er nog segmenten binnen de markt waar Volkers niet of nauwelijks in actief is. Zoals is vermeld vinden er met name in de retailbranche vaak productintroductions of veranderingen in designs plaats. De markten zijn echter zeer moeilijk in te schatten en de onderbouwing is niet op basis van cijfers.

Potentiële markten met nieuwe afnemers:

- Fabrikanten non-food gericht FMCG :  
Om dit af te bakenen kies ik voor fabrikanten die zich concentreren op de FMCG. De reden is dat de artikelen een korte levensduur hebben en een snelle omloop.
  - Gericht op het retail kanaal.
  - Gericht op het out-of-home kanaal.
- consumentenelektronica

Zie bijlage 13, verdere uitwerking van deze potentiële afnemers waarom en wat de opties zijn.





# VOLKERS

## 4.1.2 Wensen en behoeftes van de klant

De klant weet de weg te vinden naar mock-up producenten voornamelijk door samenwerking op het gebied van andere PMC en vroegere samenwerking. Het verzoek staat vaak onder tijdsdruk en komt vaak op het alle laatste moment. Toch is de mock-up vaak van groot belang en is het een klein onderdeel van de totale kosten. De marketeers spelen elkaar ook de goede producenten door, voornamelijk intern in de grote organisaties. Omdat een marketeer vaak een houdbaarheidsdatum heeft vinden er wel snel en veel positiewisselingen plaats binnen en buiten een organisatie. De opgedane contacten met producenten en toeleveranciers worden wel meegenomen.

Dat ziet Volkters ook sterk terugkomen, de klant is al via een andere PMC in aanraking geweest of is dat nog steeds. Er zijn maar enkele ondervraagde (2) die door externe communicatie op het gebied van mock-ups met Volkters in aanraking zijn gekomen.

De behoefte bij de doelgroep fabrikanten is vooral het presenteren van een product, als een sales object. Zodoende heeft de potentiële klant niet alleen een 3d ontwerp op een scherm maar ook een tastbaar product, dat bevordert het tactiele aspect en maakt het makkelijk om te beoordelen of de EAN code goed scanbaar is. De packaging designbureaus werken in opdracht van de fabrikanten en retailers dus de mock-ups dienen hetzelfde doel.

en mock-up heeft 6 uitvoeringsvormen van verpakkingen, de wens van de klant ligt met name op het gebied van flowpack en stazakken. De mock-up moet dan aan de volgende zaken voldoen:

- De EAN codes moeten goed scanbaar zijn (aandachtspunt voor de retailers)
- Een waarheidsgetrouwe mock-up, moet de uiteindelijke verpakking zo goed mogelijk benaderen zowel in het tactiele aspect als in verpakkingsvorm en inhoud.
- De kleurkwaliteit moet goed zijn.

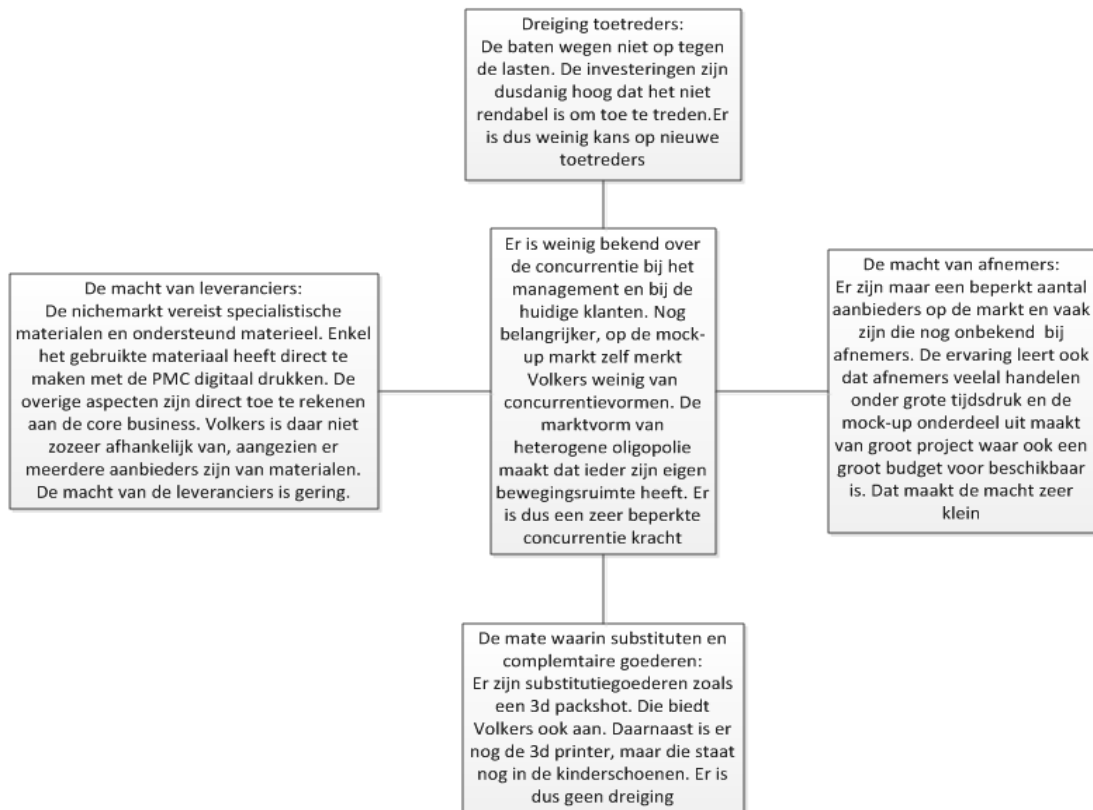
Zie bijlage 15, verdere onderbouwing van de wensen en behoeftes bij de afnemers.

## 4.2 Bedrijfstakanalyse

De macro omgevingen zijn in deze B2B markt niet relevant. Voor de analyse heb ik het vijfkrachtenmodel van Porter (1985) gekozen op meso-niveau. Het 5 krachten model geeft de aantrekkelijkheid weer van de verschillende bedrijfstakken en de drempel tot toetreding van de markt. Zie figuur 6 het porter model gericht op Volkters.



# VOLKERS



*Figuur 6: 5 krachtenmodel t.a.v. Volk's*

#### Conclusie:

Aan de hand van de 5 krachten en daarmee komende structurele rentabiliteit van de markt bevindt Volk's zich een zeer aantrekkelijk nichemarkt mock-ups. De machtsverhoudingen liggen ten gunste van Volk's, ook heerst er weinig concurrentie op de mock-up markt. Door een hoge instapdrempel is de markt ook helemaal niet aantrekkelijk om te betreden. Al deze factoren maken het juist zeer aantrekkelijk om het verder te commercialiseren. Volk's heeft tenslotte al een goede positie verworven. Door de markt professioneel te benaderen en de juiste propositie uit te dragen is het mogelijk om de naamsbekendheid en omzet te verhogen. Zie bijlage 16, voor een uitgebreide toelichting per kracht.



# VOLKERS

## 4.3 Concurrentieanalyse

Om erachter te komen of er nog meerdere partijen waren zijn de huidige klanten intensief benaderd met de vraag of ze naast Volkers ook nog met andere partijen samenwerken op het gebied van mock-ups of nog bekend zijn met andere partijen. Daar kwam 'gelukkig' niks uit naar voren. Wat zijn de USP's van deze concurrenten en wat voor beleid voeren zij dan? Het is allemaal totaal onbekend. Het enige wat traceerbaar is zijn de internetsites van de overige aanbieders.

Vrijwel alle concurrenten die bekend zijn hebben een andere core business, net zoals Volkers. Ook zij hebben dus gehandeld vanuit de vraag van de markt. De marktvorm is heterogene oligopolie, dat wil zeggen dat een beperkt aantal bedrijven de mock-up markt bedient. Aangezien de mock-ups niet homogeen zijn hebben de aanbieders eigen speelruimte m.b.t. het bepalen van het beleid en prijzen enz. Zie in tabel 6 een concurrentielijst en wat erover bekend is. Prijzen, strategieën en kwaliteit zijn dus onbekend.

|                          | Core business                              | gevestigd            | bekend bij Volk- als mock-up producer t | Bekend bij bestaande realties | Welke klanten bedienen ze, die bij volkers bekend zijn?                                              |
|--------------------------|--------------------------------------------|----------------------|-----------------------------------------|-------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Eshuis BV</b>         | Drukkerij van verpakkingen                 | Nederland            | Ja                                      | Nee                           | onbekend                                                                                             |
| <b>Springpackaging</b>   | packaging designbureau                     | Nederland            | Ja                                      | Nee                           | onbekend                                                                                             |
| <b>Jonkmp</b>            | 3d modelmaking, POS materialen en mock-ups | Nederland            | Ja                                      | Ja                            | Wel een bekende op de Nederlandse markt, er is nog niet mee samengewerkt door klanten van Volk- ers. |
| <b>totalpresentation</b> | produceren van mock-ups                    | Nederland            | Ja                                      | Nee                           | onbekend                                                                                             |
| <b>Itarus</b>            | prepress diensten                          | Engeland             | Ja                                      | Ja                            | Leaf                                                                                                 |
| <b>WKA</b>               | prepress diensten                          | Duitsland/ Nederland | Nee                                     | Nee                           | onbekend                                                                                             |
| <b>Creavit</b>           | prepress diensten                          | Belgie               | Nee                                     | Nee                           | onbekend                                                                                             |

Tabel 6: concurrentieoverzicht



# VOLKERS

## 4.4 kansen en bedreigingen

Kansen bij huidige afnemers:

K1: Marktverdieping, om meer business te generen bij bestaande klanten in de huidige segmenten. In het bijzonder de grotere fabrikanten. Bij de fabrikant moet het mogelijk zijn meerdere SBU's aan Volkters te binden voor vervaardigen van mock-ups.

K2: Agressieve cross-selling bij nieuwe en huidige klanten. Voor veel mock-up klanten verzorgt Volkters al meerdere diensten in het pre presstraject. Hier liggen kansen om ook de dienst mock-up aan te bieden en de USP's te benadrukken. Ook op dit gebied kan Volkters het maatwerk bieden waar het voor staat.

K3: Marktverbreding, in de huidige segmenten is er nog veel ruimte om nieuwe klanten aan te trekken.

K4: Opkomst private labels biedt kansen. Door deze opkomst van de private label in het supermarkt assortiment is de mock-up een uitstekend verkoopobject om de retailer te overtuigen door de fabrikant van de private label producten of voor de retailer zelf. Die het voor onderzoek kan inzetten.

K5: Opkomst 3d printer. Het is een mooi visitekaartje naar de markt en een zeer flexibel apparaat. De toekomst is ligt op het gebied van printen van nieuwe vormen enz.

K6: Het aangaan van samenwerkingsverbanden op het gebied van mock-ups met packaging designbureaus.

B1: Het is een grillige markt. Mock-ups worden nog altijd gezien als een ondergeschoven kindje, iets wat er ad-hoc bijkomt bij veel marketingafdelingen bij projecten. Dat maakt vaak dat de levering onder tijdsdruk staat en vergt een zeer flexibele houding van Volkters.



**VOLKERS**

## 5. SWOT analyse

De belangrijkste sterktes, zwaktes, bedreigingen en kansen:

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                                                                                                                                                                                                                               |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>S</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Expertise al 10 jaar in de DTP werkzaamheden en vervaardiging van mock-ups.</li><li>- Hoge loyaliteit bij de huidige klanten.</li><li>- Omzet van de mock-ups neemt toe.</li><li>- Volkers is een financieel gezond en solide bedrijf.</li></ul>                                                                                                                               | <b>W</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Geen marktkennis mock-ups intern aanwezig. Geen marketing en acquisitie strategieën werden gehanteerd.</li><li>- Beperkte productiecapaciteit en afhankelijkheid twee medewerkers.</li></ul> |
| <b>O</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- marktverdieping bij de bestaande klanten in alle segmenten waar het nu actief.</li><li>- Agressieve cross-selling bij huidige en nieuwe klanten.</li><li>- Marktverbreding in de huidige actieve markten</li><li>- Opkomst private labels</li><li>- Innovatie in technologie met 3d printer</li><li>- Aangaan van samenwerkingsverbanden met packaging designbureaus</li></ul> | <b>T</b> <ul style="list-style-type: none"><li>- Het is een grillige markt, de vraag naar mock-ups schommelt enorm.</li></ul>                                                                                                                 |

Figuur 7: SWOT analyse



**VOLKERS**

## 6. Confrontatiematrix

Deze matrix komt voort uit de SWOT analyse. Door combinaties te maken komen er allerlei strategische opties aan het licht. Die zijn op te delen in: groeien, verdedigen, verbeteren en vermijden.

|          |                                                        | KANSEN              |                   |                      |                            |                          |                                                  | BEDREIGINGEN                     |
|----------|--------------------------------------------------------|---------------------|-------------------|----------------------|----------------------------|--------------------------|--------------------------------------------------|----------------------------------|
|          |                                                        | K1. Marktverdieping | K2. Cross-selling | K3. Marktverbreiding | K4. Opkomst private labels | K5. Innovatie 3d printer | K6. Samenwerkingsverband packaging designbureaus | B1. De mock-up markt is grillig. |
| STERKTES | S1. Expertise en ervaring al 10 jaar                   | +                   | ++                | +                    | +                          |                          | ++                                               |                                  |
|          | S2. Hoge loyaliteit onder de klanten                   | ++                  | +                 | ++                   |                            |                          | ++                                               |                                  |
|          | S3. Omzet en vraag mock-ups neemt toe                  | ++                  | ++                | ++                   | +                          |                          | ++                                               | --                               |
|          | S4. Volkers is een financieel gezond en solide bedrijf |                     |                   |                      |                            | ++                       |                                                  |                                  |
| ZWAKTES  | Z1. Geen marktkennis.                                  |                     |                   |                      |                            |                          |                                                  |                                  |
|          | Z2. Beperkte productiecapaciteit                       | +                   | +                 | +                    |                            |                          | +                                                | --                               |

Tabel 6: confrontatiematrix



# VOLKERS

Zie bijlage 18, de totale uitwerking van de confrontatiematrix, met gedetailleerde aanbevelingen per sterkte, zwakte, kans en bedreiging gecombineerd.

Algemene conclusies die resulteren uit de confrontatiematrix:

- 1: Alle facetten voor Volkters zijn er intern om te groeien in de markt. Volkters zou nu commerciëler en marktgerichter moeten worden binnen de mock-up markt. Naast de expertise op het gebied van mock-ups en een sterke DTP zijn er ook nog de productiefaciliteiten
- 2: Cross-selling bij nieuwe klanten op het gebied van lithografie. Naast prepress diensten ook de mock-ups dienst naar voren brengen in de acquisitie. Het wordt nog altijd gezien als een dienst die 'we er maar bij doen' maar de marges zijn hoog en de vraag neemt juist toe in deze markt.
- 3: De kracht van Volkters is de betrouwbaarheid en jarenlange ervaring, die moet duidelijker worden gecommuniceerd in de externe communicatie, zie ook in 9.1 voor concrete acties.
- 4: loyaliteit is hoog onder de huidige klanten, waarom niet de mogelijkheid tot vaste partnerschap op het gebied van mock-ups met packaging designbureaus of meer omzet te behalen bij huidige klanten
- 5: Betere relatiemarketing, een stuk after sales zorgt voor retentie en krediet binnen de markt.
- 6: Volkters is een gezond en solide bedrijf, er is investeringsruimte. De 3d printer is met een opmars bezig en wordt gezien als een baanbrekende innovatie. Ook Volkters zou doormiddel van de printer gemakkelijker kunnen voorzien in de vervaardiging van mock-ups of zelfs nieuwe markten kunnen aanboren. Echter moet men kritisch vraagtekens plaatsen naar de huidige commerciële meerwaarde. Ook heeft het 3d beelden die kunnen dienen als substitutie voor de mock-up, indien de mock-up te duur wordt bevonden is dit een mooi alternatief.
- 7: In het productieproces is Volkters te afhankelijk van twee mensen. Zij bezitten de kennis en vaardigheden maar zijn in principe in dienst om platen en sleeves te produceren. Hierdoor loopt Volkters bij een drukke periode in de core business orders mis van mock-ups omdat Volkters niet kan voldoen aan levertijden door gebrek aan capaciteit. Het komt er af en toe bij voor de twee medewerkers. Dit komt niet ten goede van de kwaliteit.



**VOLKERS**

## **7. Kwaliteit van de dienstverlening**

Zie bijlage 8, waar het orderproces schematisch wordt weergegeven van mock-up orders intern met aanbevelingen ter bevordering en klantvriendelijkheid.

Het proces waarborgt een groot immaterieel aspect. Buiten de productie en de fysieke levering van mock-ups, speelt de dienstverlening een grote rol. Een mock-up is namelijk een zeer heterogeen product waarin een zekere co-creatie een rol speelt. De afnemer heeft namelijk specifieke eisen wat men graag wil zien, in de verpakkingvorm, design en kleuren. Daarom heb ik gekozen om de dienstverlening verder uit te werken omdat daar nog de meeste winst is te boeken op het gebied van mock-ups na onderzoek. Zie bijlage 9, verdere uitwerking over de waargenomen kwaliteit en de criteria die de afnemer onbewust hanteert.

Om dit toetsen heb ik een kwalitatief onderzoek uitgevoerd om de verwachtingen van de huidige klanten in kaart gebracht. Dat heb ik gedaan doormiddel van enquête en bedrijfsbezoeken. Ik heb 8 klanten bezocht en 22 bedrijven geënquêteerd met een respons van 14. In totaal was dus de respons  $22/30 \cdot 100 = 73.3\%$ . Daarnaast heb ik een kwantitatief onderzoek gehouden aan de hand van het SERVQUAL model (Parasuraman, Zeithaml 1988) en het GAP model.

Zie bijlage 9 en 10 de resultaten van het kwalitatieve onderzoek doormiddel van een enquête en interviews.

### **7.1 De verwachte kwaliteit van de dienstverlening Volkters?**

Er zijn verschillende criteria waarop die verwachting tot stand komt: mond-tot-mond reclame, imago en de eigen (marketing)communicatie jegens de klant spelen hierin een rol. Voor Volkters is het simpelweg het managen van verwachtingen, een vaak genoemde stelregel is daarbij: 'underpromise and overdeliver'.

Zie bijlage 12 de resultaten van de vragenlijst gebaseerd op het SERVQUAL model.

De klanten hebben aangegeven dat de dimensies tastbare zaken en betrouwbaarheid belangrijk worden gevonden. In de dienstverlening verwachten de klanten een hoge mate van betrouwbaarheid. Daarnaast wordt verwacht dat er bereidwilligheid is vanuit het personeel om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn.

### **7.2 De ervaren kwaliteit van de dienstverlening Volkters?**

Om het meetbaar te maken hanteer ik niet Gronroös als kwalitatief meetmodel maar het SERVQUAL<sup>3</sup> (Service Quality model, Parasuraman, Zeithaml 1988). Het model onderzoekt de mate van kwaliteit van de dienstverlening Volkters door het verschil te meten tussen de verwachting en de ervaring. Indien de ervaring en verwachting gelijk zijn voldoet men aan de kwaliteit. Is de score negatief, dan is de ervaring kleiner dan de verwachting.

---

<sup>3</sup> Bijlage 11 SERVQUAL model (Parasuraman e.a 1988)





# VOLKERS

Dit wordt vertaald naar het GAP model om aan te tonen waar de kloven dan precies liggen, de interne oorzaak van het probleem.

Zie voor verdere uitleg van het SERVQUAL en GAP-model bijlage 12.

|                    |  | GEWOGEN GAP<br>(P-E) * weging<br>dimensie) |  |              |
|--------------------|--|--------------------------------------------|--|--------------|
|                    |  |                                            |  |              |
|                    |  | Klanten                                    |  | Volkers      |
| 1. Tastbare zaken  |  | -1,25                                      |  | -0,95        |
| 2. betrouwbaarheid |  | -0,88                                      |  | -1,04        |
| 3. responsiviteit  |  | -0,62                                      |  | -0,85        |
| 4. zorgzaamheid    |  | -0,23                                      |  | -0,24        |
| 5. empathie        |  | -0,05                                      |  | -0,31        |
| <b>Totaal</b>      |  | <b>-3,04</b>                               |  | <b>-3.39</b> |

Tabel 7: servqual score gebaseerd op gewogen gemiddeld van de klant en perceptie management Volkers

Zoals zichtbaar in tabel 7 scoort Volkters op 5 van de 5 onvoldoende. De totale som is negatief, de totale som van de ervaring komt dus niet overeen met de totale som van de verwachting. Dit is erkend bij het management intern, proactief handelen is dus gewenst om de onvrede weg te nemen.

Als dan het kwalitatieve onderzoek erbij wordt genomen komen er enkele punten terug waarop specifiek naar werd gerefereerd:

- De verwachting van kleuren en kwaliteit willen nog weleens niet overeenkomen met ervaring. Dit zal duidelijkere moeten worden gecommuniceerd bij nieuwe klanten. Dit zal eventuele dissonantie bij levering voorkomen.

- Het tweede kritiekpunt zit ook op het gebied van pro actief communiceren. Met name wordt er verwacht dat er wordt teruggekoppeld indien de aangeleverde data onvoldoende is, dit om fouten te voorkomen in de uiteindelijk productie en levering. Als actiepunt is reeds intern al een aanleverspecificatieformulier opgesteld om dit probleem te voorkomen.



# VOLKERS

## 7.3 GAP model en aanbevelingen

Als je dit alles vertaalt naar het GAP model, waar de eerste 4 gaps de oorzaken intern kunnen aantonen van de 5<sup>e</sup> gap, kom ik tot de volgende bevinding:

De GAP (kloof) zit in nummer 3: servicespecificaties en de uitvoering van de dienst. Het is alleen niet dat de medewerker het laat afweten, dat is totaal niet het geval. Intern is duidelijk wat de verwachtingen zijn, ook bij de medewerkers. Het schort alleen in het feit dat er sprake is van tijdsdruk en tijdgebrek, simpelweg schiet het nog weleens te kort in de communicatie richting de klant. Zoals is aangegeven in 7.2 is het vooral het pro actief communiceren om problemen voor te zijn en te voorkomen. Zo ervaart de klant dit ook.

### **Aanbevelingen t.b.v. kwaliteitsverbetering dienstverlening Volkters:**

#### *Intake order:*

1. Duidelijk communiceren wat er wel en niet mogelijk is. Een stukje technische ondersteuning en een mooie kans om de expertise aan te tonen waar Volkters allemaal toe instaat is.
2. Indien er onduidelijkheid is over de aangeleverde data, dit direct terugkoppelen en overleggen hoe de klant het graag ziet. Hierbij weer een stuk van punt 1, maak duidelijk wat Volkters allemaal kan.

#### *Offreren:*

3. Heldere communicatie over de inhoud van offerte en de werkelijke kosten die met de order gemoeid zijn.
4. De snelheid van offreren zal sneller moeten. Het wil soms meerdere werkdagen duren. Indien een offerte blijft liggen moet Volkters actie ondernemen om als nog de order binnen te slepen.

#### *Communicatie tijdens productieproces:*

5. Indien er wellicht interpretaties verschillen kunnen ontstaan, dit voor levering communiceren. Dit voorkomt dat de ervaring niet voldoet aan de geschepte verwachting in het intake orderproces en dat moet Volkters niet willen.

#### *relatiemanagement*

6. Een stuk after sales. Was de klant tevreden of ontevreden? Als er maar enige discrepantie is kun je hier gelijk op in spelen. Dit zorgt uiteindelijk ook voor de gewenste loyaliteit. Daarnaast hoort dit bij de strategie van customer intimacy, een goed after sales beleid is een belangrijke aspect in de relatiemarketing.

Indien deze actiepunten worden opgepakt in de dienstverlening zal Volkters eerder de verwachting gaan evenaren, zo niet overtreffen. Zo benadert Volkters ook meer de strategie van differentiatie en customer intimacy. Dat is ook wat de markt van Volkters verwacht.



# VOLKERS

## 8 Strategische analyse en aanbevelingen

### 8.1 Positionering

Het kwam al terug in 3.4, Volkers hanteert over alle PMC dezelfde strategie, customer intimacy. Dat is de juiste positionering want zo staat Volkers ook al bekend, dus daar moet alleen maar nog mee gebruik van worden gemaakt. De P van prijs is dus niet doorslaggevend. Het onderscheidende vermogen ligt dus op de differentiatievoordelen: op maat oplossingen, win –win situaties creëren en proactief de klant benaderen. De propositie is dus maatwerk bieden als het onderscheidende vermogen.

Als je de PMC mock-ups vertaalt naar de BCG Matrix, kom je nog uit in de question markt. Een laag marktaandeel in een markt waar groei is verwacht. De investeringsstrategie zal dan ook de build strategy moeten zijn. Een agressieve benadering van de markt ten behoeve van de groei naar een star. Zie bijlage 19, voor verdere uitwerking en toelichting van de BCG matrix.

De positionering van differentiatie gecombineerd met customer intimacy is uitstekend en dat verwacht de klant ook.

### 8.2 strategie t.b.v. de naamsbekendheid

Om de naamsbekendheid te vergroten moet eerst duidelijk worden afgebakend wie je wilt bereiken. De twee doelgroepen vereisen ieder andere kanalen.

*Communicatiedoelgroep 1: Fabrikanten/Retailers (gericht FMCG )*

*Communicatiedoelgroep 2: Packaging designbureaus*

Communicatiedoelgroep 1: Fabrikanten/Retailers (gericht FMCG )

De fabrikanten zijn met name actief in de B-B-C markt. Het doel van een fabrikant is om schapruimte in te kopen bij de retailers. Daarbij dienen de mock-ups vooral als voorbeeld materiaal t.b.v. salesactiviteiten.

De doelgroepen vereisen ieder een eigen benadering.

Om de fabrikanten/retailers te bereiken kan Volkers het volgende doen:

1. 'oude' media
2. direct marketing
3. events

Zie bijlage 20 voor verdere specificaties per kanaal.

Communicatiedoelgroep 2: Packaging designbureaus

Een groot verschil met de fabrikanten is dat packaging designbureaus dus vaak in opdracht werken van. Zij hebben zelf niet de apparatuur en expertise in huis maar besteden dat uit, bijvoorbeeld aan Volkers.



# VOLKERS

Om de bureaus te bereiken kan Volkers het volgende doen:

1. 'oude' en "nieuwe" media gecombineerd met direct marketing
2. events
3. Guerilla marketing

Zie bijlage 21 voor verdere specificaties per kanaal.

Het is duidelijk dat een positieve naamsbekendheid in ieder geval bijdraagt aan een goede reputatie, wat uiteindelijk leidt tot (extra) omzet.

### **8.3 strategie t.b.v. verhoging van de omzet**

Uit de verschillende analyses komen dan twee groeistrategieën naar boven gebaseerd op het Ansoff model (Ansoff 1957): marktpenetratie en die van marktontwikkeling. Met marktpenetratie wordt bedoeld de marktverdieping (meer omzet huidige klanten) en verbreding (meer klanten uit hetzelfde segment). Zie bijlage 19 voor de uitleg van het Ansoff model.

#### *A) inzetten van ambassadeurs*

Het is dus duidelijk dat we de promotors (ambassadeurs) een platform moeten aanbieden. In ieder geval moeten deze klanten direct worden betrokken in de communicatieboodschappen van Volkers. De klanten van recente orders kunnen overigens ook worden betrokken in de communicatie, uiteraard als dat wordt geverifieerd.

Zoals reeds wordt gedaan komen er citaten van tevreden klanten terug op de site en nieuwsbrief, dit is een uitstekende boodschap. De visualisatie (foto's van de gemaakte mock-ups) kunnen beter terugkomen, dan heeft men ook een beeld bij de geciteerde tekst. Alleen communicatie via de huidige website is onvoldoende gezien de conversie. Dat kan beïnvloed worden door de direct marketing met de nieuwe media.

Waar Volkers ook meer de loyale klanten kan inzetten is op events, dus niet alleen de gemaakte mock-ups exposeren maar hierbij juist de teksten combineren. Waar mogelijk zelfs klanten uitnodigen en die in gesprek laten komen met prospects die de stand bezoeken.

Wellicht hebben ambassadeurs ook nog enkele interessante prospects in hun netwerk die Volkers gericht kan benaderen.

#### *B) Aantal verkopen per klant verhogen*

De business bij de huidige klanten kan worden vergroot. Dat kan doormiddel van :

-Cross-selling bij fabrikanten/retailers

De kansen die hier liggen zijn grotendeels aanwezig bij de grotere organisaties. Uit mijn onderzoek blijkt dat bij de grote organisaties dus verschillende SBU's actief zijn, ieder met zijn eigen behoeftes en budgetten. Die werken vrijwel geheel onafhankelijk van elkaar



# VOLKERS

## -marktverdieping:

Er moeten meer gerichte sales activiteiten plaatsvinden

Door positieve mond-tot-mond reclame van de ambassadeurs ontstaan er wellicht openingen voor acquisitie.

Ook is er de mogelijkheid om partnerschappen aan te gaan met packaging designbureaus.

## *C) Verhogen van het aantal klanten*

In de huidige markten kan het marktaandeel en de omzet worden vergroot. Dat kan doormiddel van:

### -Cross-selling bij fabrikanten/retailers:

Hier is ook ruimte voor cross-selling, op dit moment is Volkers actief met andere werkzaamheden voor de retailers. Hier liggen dus ook openingen om de retailer te wijzen op de USP's van een mock-up. Zoals voor schaponderzoeken of de EAN code goed scanbaar is en als reclamemateriaal.

### -marktverbreding

Volkers heeft een marktaandeel in de markten packaging designbureau, fabrikanten en retailers van 40% en 26,4% en 6,5%. Door het inzetten van ambassadeurs binnen de markt kan Volkers in contact komen met nieuwe klanten en actieve marketingactiviteiten inzetten t.b.v. de acquisitie.

## *D) Een beter beleid bij offrenen*

Het is niet zozeer het prijsbeleid wat onvoldoende is, het is met name de hoge kostprijs wat soms de marges drukt. Uit onderzoek blijkt dat de manuren die Volkers in een order steekt soms niet voldoende worden doorberekend. Dat wil zeggen dat soms er zelfs verlies wordt gemaakt. Om dit te voorkomen zal er eerder intern overleg moeten zijn om de manuren in te schalen zodat de hoogte kan worden doorberekend in de offerte. Zo worden de marges behaald.

Wat ook terugkwam is dat er offertes blijven liggen en uiteindelijk niet doorgaan. Maar waarom gaan die dan niet door? Ligt het aan de hoogte van de prijs of gaat simpelweg het project bij de opdrachtgever niet door? Het is onbekend waarom er 64 offertes geen orders zijn geworden. In het vervolg zou Volkers hier adequater en pro actiever mee om moeten gaan door de klanten na te bellen. Wellicht kan Volkers flexibeler zijn in de prijs of een alternatief aanbieden zoals een 3d packshot. Dan is het heel goed mogelijk dat je alsnog de order krijgt. Zie voor berekeningen en verdere uitwerking bijlage 22 analyse van de orders



# VOLKERS

## 9. Kosten& baten analyse

In de bijlage 23 het complete overzicht van de kosten en baten. Daarnaast de implementatie van concrete activiteiten die Volkters zou moeten ondernemen wat concreet Volkters kan doen om de ideale situatie van 10% omzet groei te bereiken.

Voor het benaderen van de klanten fabrikanten en retailers wordt uitgegaan van het inzetten van adverteren in distrifood, events, direct marketing  
De packaging designbureaus kunnen worden benaderd door: Banner in mailing, events, direct marketing en het aangaan van samenwerking.

|                                                 | <u>Kosten</u>           | <u>Baten</u>      |                                       |
|-------------------------------------------------|-------------------------|-------------------|---------------------------------------|
| <b>Marketingactiviteiten:</b>                   |                         |                   | <b>Omzetgroei 10%:</b>                |
| - Distrifood                                    | <u>€5801 (excl.btw)</u> | <u>€5.006</u>     | - packaging designbureaus             |
| - banner in mailing BNO                         | <u>€500</u>             | <u>€13.629</u>    | - fabrikanten/retailers               |
| -Events                                         | <u>€5795</u>            |                   |                                       |
| - direct marketing                              | <u>€3789</u>            |                   |                                       |
|                                                 |                         |                   |                                       |
| <b>Acquisitieactiviteiten</b>                   |                         |                   | <b>Acquisitieactiviteiten</b>         |
| -nabellen offertes                              | <u>€1440</u>            | <u>€9789.75</u>   | -openstaande offertes 30% meer orders |
| -samenwerking verbanden Packaging designbureaus | <u>€1620</u>            |                   |                                       |
| <b>Investeren 3d printer</b>                    | <u>€1250</u>            |                   |                                       |
| <b>Guerrilla marketing</b>                      | <u>€5490</u>            |                   |                                       |
| <b>Totale kosten</b>                            | <b>€ 25.685</b>         |                   |                                       |
| <b>Totale baten</b>                             |                         | <b>€28.424,75</b> |                                       |
| <b>Winst</b>                                    |                         |                   | <b>€2.739,75</b>                      |

Tabel 8: Kosten&Baten analyse Volkters.



# VOLKERS

## 10. eindconclusies en aanbevelingen

Uit mijn onderzoek is duidelijk geworden dat er wel degelijk groei zit in deze nichemarkt. Volkers zal zich juist moeten blijven focussen op de drie markten waarin het nou actief is:

- Packaging designbureaus
- Fabrikanten
- Retailers

Allereerst zijn er in drie bovenstaande markten de meeste designwissels. Er zal dan ook een grote behoefte blijven bestaan naar mock-ups. Ten tweede is Volkers al zeer actief binnen deze markten en staat het bekend als een zeer betrouwbare en ervaren onderneming binnen deze tak van de grafische sector. Ten derde is er ruimte in alle drie de markten voor marktverdieping en marktverbreding.

Operationele activiteiten:

Maar voordat er gerichte commerciële activiteiten kunnen worden ontplooid moeten eerst de randvoorwaarden goed zijn ingevuld. De expertise is op alle gebieden aanwezig om een kwalitatief hoogstaande mock-up te vervaardigen, in zowel het menselijke kapitaal als in de technologie. Echter kunnen op enkele punten nog verbeteringen worden aangebracht. De verbetering zit hem dan ook niet de kwaliteit van de mock-up, het tastbare aspect. Maar met name in het dienstverlenende aspect. Er wordt vooral gewerkt vanuit een reactieve houding. Standaard zou bij elke mock-up order, waarbij enige twijfel is, eerst gecommuniceerd moeten worden intern door direct betrokkenen. Met als doel de kosten goed in kaart te brengen zodat er in de externe communicatie er niet onder de kostprijs wordt gewerkt en er geen onhaalbare beloftes worden gedaan.

Commerciële activiteiten:

Het bovenstaande stuk is vooral gericht op de operationele activiteiten, er is ook nog het commerciële gedeelte van Volkers. Deze is volledig ingericht op de core-business. Om te kunnen groeien met PMC digitaal drukken ligt hier de sleutel tot succes. De activiteiten zijn er op dit moment niet op gericht om meer omzet te behalen, eerder die van consolideren. Een effectieve acquisitie strategie is cross-selling, bij huidige en nieuwe klanten binnen alle PMC's. Het niet alleen verkopen van de core-business producten binnen de PMC maar ook de PMC digitaal drukken aanbieden en de USP's benadrukken.

Marketing activiteiten:

De loyaliteit onder het huidige mock-up klantenbestand is groot desondanks is er nog geen effectieve relatiemarketing. De kwaliteit is al ruimschoots aanwezig, nu moet de dienstverlening voor dit aspect nog volgen. Als deze twee factoren goed zijn geïntegreerd zal dit een uitstekend onderscheidend vermogen op leveren binnen de markt. Dit zal leiden tot meer omzet, samenwerkingen en op de lange termijn de ideale ambassadeurs om nieuwe prospects aan te trekken. Volkers kan zich nog beter positioneren naar de huidige en nieuwe klanten door meer promotie te maken. Door middel van gericht adverteren op het gebied van nieuwe media (online) en oude media (offline) kan Volkers de doelgroepen goed bereiken. Daarnaast is de aanwezigheid op relevante events een goed moment om in contact te komen en te blijven met de doelgroepen.

Indien Volkers de drie activiteiten: operationele, commerciële en marketingactiviteiten/aanbevelingen implementeert zal dit er toe bijdragen dat gewenste positionering binnen de mock-up markt wordt behaald. En nog belangrijker, dat de omzet zal groeien met 10 % van de PMC digitaal drukken.