**De juiste positionering voor DUOCORE**



Naam: Bo Nieuwenhuizen

Datum: 13-06-2018

Type rapport: Beroepsproduct

Aantal woorden: 15.468

Colofon

Titel: De juiste positionering voor DUOCORE

Scriptie: HBO bachelor scriptie

Vakcode: CE4AF

Type rapport: Beroepsproduct

Status rapport: Versie 1

Schooljaar: 2017-2018

Auteur  
Naam: Bo Nieuwenhuizen

Studentnummer: s1079297

Telefoonnummer: 06-

Opleiding: Commerciële Economie

School: Hogeschool Leiden

E-mailadres: s1079297@student.hsleiden.nl

1e beoordelaar: Peter Rijcken

2e beoordelaar: Giovanna van Gaalen

Bedrijfscoach

Naam: Marta Klement  
Functie: Art director

Organisatie: DUOCORE

Telefoonnummer: 06-

Bedrijfsgegevens

Organisatie: DUOCORE

Adres: Scheepmakerstraat 5G, 2222AB Katwijk

Telefoonnummer: 088 20 40 800

Website: Www.duocore.nl

Docent begeleider

Naam: Ronald van Hove

Organisatie: Hogeschool Leiden

E-mailadres: Hove.van.r@hsleiden.nl

Datum

Concept: 08-05-2018

Definitief: 13-06-2018

Voorwoord

Voor u ligt de scriptie ‘De juiste positionering voor DUOCORE.’ Het onderzoek voor deze scriptie naar de gewenste positionering voor DUOCORE is intern uitgevoerd bij DUOCORE. Deze scriptie is geschreven in het kader van mijn afstuderen aan de opleiding Commerciële Economie aan de Hogeschool Leiden en in opdracht van stagebedrijf DUOCORE.

Van januari 2018 tot en met juni 2018 heb ik mij bezig gehouden met het onderzoek en het schrijven van deze scriptie.

Samen met mijn stagebegeleider, Marta Klement, heb ik de onderzoeksvraag voor deze scriptie opgesteld. Het uitgevoerde onderzoek was intens en soms verwarrend. Meerdere meningen zorgde soms voor eenzijdige antwoorden maar soms ook voor uiteenlopende antwoorden waarna er niet meer een eenduidig beeld geschept kon worden. Na uitvoerig kwalitatief onderzoek heb ik de onderzoeksvraag uiteindelijk kunnen beantwoorden.

Tijdens dit onderzoek stonden mijn stagebegeleider, Marta Klement, en mijn begeleider vanuit de opleiding, Ronald van Hove, altijd voor mij klaar. Zij hebben steeds mijn vragen inhoudelijk beantwoord waardoor ik snel en effectief verder kon met mijn onderzoek.

Bij deze wil ik graag mijn begeleiders bedanken voor de fijne ondersteuning tijdens dit traject. Ook wil ik alle medewerkers van DUOCORE bedanken voor hun deelname aan het onderzoek. Zonder hun medewerking had ik het onderzoek nooit kunnen afronden.

Tevens wil ik mijn vrienden en familie bedanken voor alle wijze raad die ik heb mogen ontvangen. Bovendien hebben zij mij veel steun geboden tijdens het schrijfproces. Tot slot wil ik in het bijzonder mijn ouders en mijn verloofde bedanken voor hun wijze en motiverende woorden. Zonder hun hulp had ik deze scriptie nooit af kunnen krijgen.

Ik wens u veel leesplezier toe.

Bo Nieuwenhuizen

Leiden, 13 juni 2018

Management summary

DUOCORE is a company created by the merger of Station Drukwerk and Atelier Lukes in 2017. The visual representation of the company is fairly clear but there is no statement that explains what the company believes in and what the company does. Customers are also not yet aware that DUOCORE offers more than just printed matter.  
DUOCORE currently consists of DUOCORE drukwerk and DUOCORE creatie. Both parts of the company fall under DUOCORE, but the two sides of the company have a different way of working.  
  
The research objective of the research is as follows:  
Provide insight into the aspects that employees of DUOCORE consider to be important for a communication agency and printing company in order to deliver a brand positioning statement to DUOCORE.  
  
The problem statement is as follows:  
'Which brand identity should DUOCORE adopt in order to create a distinctive character with respect to competitors and how can the brand positioning sheet be filled in to fit this brand identity?'  
  
To answer the problem, three questions have been drawn up. These sub-questions arise from the MDC-model (brand, target group, competition).  
  
Brand: How can the identity of DUOCORE be described?  
  
Target group: Why is DUOCORE the best choice for customers?  
                        
Competitors: What does the competition environment of DUOCORE look like?  
  
The MDC-model uses an inside-out method to achieve a positioning. That is why the choice was made for qualitative research. In the qualitative study, 7 DUOCORE employees were interviewed in order to create a correct image of the desired positioning. Employees from both DUOCORE drukwerk and DUOCORE creatie were interviewed to represent the entire company.  
  
In addition to qualitative research, desk research was also carried out. In the desk research the internal environment of DUOCORE, the target group and the competitors are discussed. These three parts have been retrieved from the MDC-model.  
  
The desk research has shown that DUOCORE has a lot of specialism and experience. However, there is little management and synergy in the company. Furthermore, the large amount of specialism is an opportunity that needs to be optimally utilized. Moreover, online printers are a major threat to DUOCORE as well as the growing number of communication agencies.  
  
The interviews with the employees showed that DUOCORE is still often seen as a printing company, both by a number of employees and by some customers. The total package is not always passed on by the employees to the customers. Offering the total package of printed matter and creation is seen by respondents as the distinctive strength, but this is not yet fully realized. The respondents also mention a number of advantages of DUOCORE, such as being very generous and being able to help the customer directly.  
In addition, the respondents mention several important points for the vision, such as using the one-stop shop, customer friendliness and being able to offer creation nect to printed matter as part of the vision.  
The respondents indicated that the target group is not fully aware of the extras offered by DUOCORE. Advertising agencies, healthcare institutions and municipalities are important customers for DUOCORE printed matter. DUOCORE creation has a number of travel agencies that periodically deliver large orders.  
When looking at the competitors, the respondents indicate that online providers are major competitors as well as competitive communication agencies in the neighborhood.  
  
The results of the research were processed in a brand positioning sheet. This positioning sheet has been transferred to an internal and external positioning statement. This shows that DUOCORE has been printing since the 1940s while maintaining high quality. The family feeling and openness of the company are also important parts of the positioning statement.

In the recommendations, a balance was made between three value strategies of Treacy and Wiersema (operational excellence, customer intimacy and product leadership). DUOCORE is advised to excel in customer intimacy and product leadership, but needs to focus on customer intimacy. This value strategy fits best with what the employees have put forward in the research. However, DUOCORE must meet the limit value in order to achieve operational excellence at an acceptable level. DUOCORE should work on improving the systems that are being used and on the synergy in the company in order to be faster and more efficient.

There are also four operational recommendations that DUOCORE has to carry out in order to support the positioning choice internally and to make customers aware of the extras that DUOCORE offers. For example, DUOCORE will have to use the positioning statement to inform employees of what the company is doing in addition to printed matter. A one-time large meeting is needed for this, with monthly meetings to follow up on additional changes. Furthermore, DUOCORE must inform customers of the extras that the company offers through flyers that come with every order and word-of-mouth through the account managers.

DUOCORE then has to implement its positioning on the website via the external positioning statement. Finally, it is important to get internal affairs in order through better cooperation between the departments.**Inhoudsopgave**

1. Inleiding 8

1.1 Aanleiding 8

1.2. Probleemformulering 9

1.3 Randvoorwaarden 10

1.4 Leeswijzer 11

2. Theoretisch kader 12

2.1 Inleiding 12

2.2 Wat is positioneren? 12

2.3 Het belang van een goede positionering 13

2.4 Positioneringsmodellen 14

2.5 MDC-model 15

2.6 Brand positioning statement 21

2.7 Waardestrategieën 21

2.8 Conceptueel model 22

3. Interne analyse 23

3.1 7S model van Mckinsey 23

3.2 Conclusie 24

4. Externe analyse 25

4.1 De markt 25

4.2 Doelgroepanalyse 25

4.3 Concurrentieanalyse 26

4.4 Conclusie 29

5. SWOT-analyse 30

6. Onderzoeksverantwoording 31

6.1 Merk 31

6.2 Doelgroep 31

6.3 Concurrenten 31

6.4 Fieldresearch 31

7. Onderzoeksresultaten 32

7.1 Merk 32

7.2 Doelgroep 33

7.3 Concurrenten 33

8. Conclusie 34

8.1 Merk 34

8.2 Doelgroep 35

8.3 Concurrentie 35

8.4 Brand positioning sheet 36

8.5 Positioneringsstatement 36

9. Aanbevelingen 38

9.1 Alternatieven 38

9.2 Visie 39

9.3 Aanbevolen strategische positioneringskeuze 39

9.4 Algemene aanbevelingen 40

10. Implementatie 42

10.1 Interne implementatie 42

10.2 Externe implementatie 45

10.3 Scenario’s 47

Literatuurlijst 48

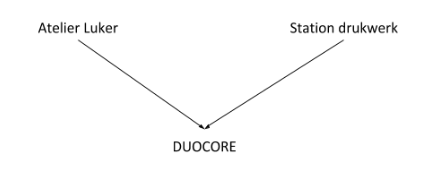
# 1. Inleiding

Het hebben van een goede positionering wordt steeds belangrijker voor bedrijven. Online aanbieders maken het voor fysieke winkels steeds moeilijker om te bestaan, ook voor de drukkerijen. DUOCORE is een drukkerij waarbij sinds kort ook creatie, sign en buitenreclame mogelijk is. Het is voor een drukkerij niet geheel vanzelfsprekend om deze extra’s te bieden. Voor DUOCORE is het daarom noodzakelijk om duidelijk te maken aan klanten dat het bedrijf nog steeds drukt maar ook dat er meer in huis is.

## 1.1 Aanleiding

DUOCORE is opgericht in 2017 te Katwijk. Deze oprichting kwam voort uit de samenwerking van Station Drukwerk in Katwijk en Atelier Lukes te Leiden, opgericht door Marta Klement. DUOCORE blijft in hetzelfde pand als Station Drukwerk en Marta Klement van Atelier Lukes heeft zich daarbij samengevoegd.

Station Drukwerk heeft brede grafische kennis van de vele producten die onder de noemer drukwerk vallen. Zo levert het bedrijf al 80 jaar lang hoogwaardig drukwerk als briefpapier, visitekaartjes, brochures, flyers, boeken, digitaal reclamedrukwerk en nog veel meer. Marta Klement werkte al jaren als zelfstandig art director alsmede brand specialist. Het uitgangspunt van Station Drukwerk voor deze samenwerking is dat huidige drukwerk klanten voorzien kunnen worden van creatieve communicatie uitingen.



Afbeelding : samenvoeging DUOCORE

Naar buiten toe is DUOCORE één bedrijf, maar achter de schermen zijn het nog steeds losse bedrijven. Deze keuze is bewust gemaakt omdat beide bedrijven op een eigen manier werken, de een heel creatief en out-of-the-box en de ander traditioneel. Dit levert ook enkele problemen op zoals dat beide bedrijven een andere manier van werken hebben waardoor er dus niet een volledige synergie is.

DUOCORE staat voor heldere afspraken en advies op maat, maar een echte onderscheidende kracht mist nog. Dit komt mede omdat het bedrijf pas sinds kort meer aanbiedt aan klanten. Dit werd duidelijk na een kort gesprek met Marta Klement (art director). Marta Klement liet weten dat de eerste stappen richting positioneren al gemaakt zijn, zoals de vormgeving van het logo, de merkkleuren etc. Dit zijn vooral aspecten waar de art director van DUOCORE zelf veel mee werk. Het onderliggende draagvlak met wie DUOCORE precies is mist nog. Er mist nog een duidelijke statement waarin DUOCORE huidige en potentiële klanten precies laat weten waarom klanten DUOCORE dienen te kiezen.

Ook weten veel klanten nog steeds niet dat DUOCORE zowel drukwerk als communicatie uitingen levert. Dit begint langzaam te komen maar het is cruciaal dat dit via de website en social media simpel wordt overgebracht bij de (potentiële) klanten zodat er meer orders binnenkomen. Marta Klement laat weten dat er nog vaak berichten binnen komen met de vraag ‘of er ook opmaak gedaan kan worden’ eveneens als de vraag ‘of er ook gedrukt kan worden’. Deze vragen laten zien dat het nog steeds niet duidelijk is wat DUOCORE allemaal kan betekenen voor bedrijven.

Er zijn dus twee problemen die naar voren komen:

* DUOCORE mist een statement waarin duidelijk is wie zij zijn.
* DUOCORE staat nog niet bekend als drukker en communicatiebureau.

Deze problemen stammen voort uit één groot probleem, het missen van een duidelijk positionering.

Het doel van dit positioneringsplan is om DUOCORE een dusdanige onderscheidende positionering aan te leveren die zowel de huidige als potentiële klanten op de hoogte stelt van de mogelijkheden van DUOCORE. Hierin is het dan belangrijk dat ook intern bij DUOCORE zelf de mogelijke aanpassingen worden doorgevoerd om zo de klanten optimaal te kunnen bedienen.

## 1.2. Probleemformulering

In de probleemformulering worden de onderzoeksdoelstelling, probleemstelling en deelvragen aangekaart. Verder worden de opdrachtgever en opdrachtnemer genoemd en zijn de grenzen van het project aangegeven.

**Onderzoeksdoelstelling**

De onderzoeksdoelstelling luidt als volgt:

*Inzicht geven in de aspecten die medewerkers van DUOCORE belangrijk vinden aan een communicatiebureau en drukkerij ten einde een brand positioning statement op te leveren aan DUOCORE.*

**Probleemstelling**

De probleemstelling luidt als volgt:

*‘Welke merk-identiteit moet DUOCORE aannemen om een onderscheidend vermogen te creëren tegenover de concurrenten en hoe kan de brand positioning sheet ingevuld worden om aan te sluiten op deze merk-identiteit?’*

**Deelvragen**

Aan de hand van het MDC-model (merk, doelgroep, concurrentie) model zijn de deelvragen opgesteld. Verder is het Brand Key Model, opgehaald uit het boek Positioneren van Riezebos en van der Grinten (2011), verwerkt in de deelvragen.

Merk

1. Hoe kan de identiteit van DUOCORE worden omschreven?

1. Hoe ziet de interne omgeving van DUOCORE eruit?
   1. Structuur
   2. Systeem
   3. Stijl van management
   4. Staf
   5. Sleutelvaardigheden
   6. Strategie
   7. Significante waarde
2. In hoeverre dragen de elementen van DUOCORE bij aan de onderscheidende positionering?
   1. Voordelen
   2. Waarden en persoonlijkheid
   3. Geloofwaardigheid
   4. Onderscheidende kracht
3. Wat is het imago van DUOCORE?

Doelgroep

2. Waarom is DUOCORE de beste keuze voor klanten?

1. Doelgroep
   1. Demografische kenmerken
   2. Attitudes en waarden
2. Beweegredenen
3. Wensen en behoeften

Concurrenten

3. Hoe ziet de concurrentieomgeving van DUOCORE eruit?

1. Wie zijn de belangrijkste concurrenten?
   1. Intensiteit van de concurrenten
   2. Vaststellen van concurrenten
   3. Gedrag van de concurrenten
   4. Effect van het gedrag van de concurrenten
2. Welke substituten bestaan er voor DUOCORE?

## 1.3 Randvoorwaarden

Dit onderzoek heeft alleen betrekking op de positionering van DUOCORE en dus niet op de marketing of communicatie activiteiten die hierom heen draaien. Er wordt gefocust op het strategische gedeelte van de positie van het bedrijf.

Er wordt ook niet ingegaan op hoe DUOCORE zich intern moet opstellen binnen de twee takken van het bedrijf, drukkerij en creatie ten aanzien van de nieuwe positionering. Deze positionering gaat uit van DUOCORE als één bedrijf en niet twee losse eenheden. In de implementatie zal wel gekeken kunnen worden naar hoe de positionering optimaal tot stand kan komen door het gebruik te maken van de twee eenheden.

Dit onderzoek wordt uitgevoerd in opdracht van Marta Klement, werkzaam bij DUOCORE. De opdracht wordt aangeleverd door Hogeschool Leiden als afstudeeropdracht.

## 1.4 Leeswijzer

In het eerste hoofdstuk van dit onderzoek is er ingegaan op achtergrondinformatie over DUOCORE, de aanleiding van het onderzoek en het doel van het onderzoek. Het daarop volgende hoofdstuk bevat de probleemformulering met daarin de onderzoeksdoelstelling, probleemstelling, deelvragen en randvoorwaarden. Aan de hand van de probleemstelling is er in hoofdstuk drie een theoretisch kader opgesteld. Hierin komt het belang van positioneren naar voren maar ook verschillende positioneringsmodellen. Er is ook een conceptueel model opgesteld aan de hand van de eerder genoemde theorieën.

Verder gaat hoofdstuk vier in op de interne analyse die op basis van het 7s model is opgezet. Het volgende hoofdstuk betreft de externe analyse met daarin de doelgroep analyse, concurrentie analyse en uiteindelijk een conclusie. Uit de interne en externe analyse is een SWOT-analyse opgesteld in hoofdstuk zes. Vervolgens wordt het onderzoek verantwoord in het hoofdstuk onderzoeksverantwoording.

Hoofdstuk acht gaat in op de onderzoeksresultaten per deelvraag. Aan de hand van de onderzoeksresultaten is de conclusie opgesteld. Per deelvraag wordt de conclusie besproken en uiteindelijk wordt er een brand positioning sheet en een positioneringsstatement opgesteld, die zowel voor intern als extern gebruik is uitgeschreven. Daarop volgend worden in hoofdstuk elf de aanbevelingen behandeld. Hierin worden alternatieven besproken en een strategische positionering gekozen. Tevens zijn er algemene aanbevelingen gegeven. Uit de aanbevelingen vloeien implementaties voort die in hoofdstuk twaalf worden benoemd, hierin komen interne implementaties, externe implementaties maar ook de scenario’s.

# 2. Theoretisch kader

In dit hoofdstuk worden verschillende theoretische modellen uitgelicht die te maken hebben met positioneren. Uiteindelijk is er een conceptueel model opgesteld waar het gekozen model toegelicht wordt.

## 2.1 Inleiding

De probleemstelling bevat een positioneringsvraagstuk. Het is van belang om voor het onderzoek duidelijk te hebben wat positioneren inhoudt vanuit de literatuur en waarom het belangrijk is om goed te positioneren. Deze literatuur helpt om te verklaren wat er onderzocht dient te worden. De onderbouwing in dit onderzoek komt enkel uit wetenschappelijke artikelen en literatuur.

Het theoretisch kader krijgt vorm door de afgeleide vraag. Deze wordt aan het begin van het onderzoek opgesteld. Daarnaast zorgt het conceptuele model voor verheldering van de opgestelde literatuur.

**Waarom is literatuur belangrijk?**

In elk onderzoek of beroepsproduct wordt er gebruik gemaakt van een theoretisch kader. Dit heeft meerdere redenen. Zo geeft het richting aan het onderzoek, voorkomt het dubbel werk door eerder onderzochte onderwerpen aan het licht te brengen en verheldert het het onderzoeksprobleem (USC, 2018). Het is daarom noodzakelijk om met gebruik van wetenschappelijke artikelen en literatuur een helder en leidend theoretisch kader op te stellen.

**Afgeleide vraag**

*Wat is de relevantie van een goede positionering en wat houdt een ‘goede’ positionering in?*

## 2.2 Wat is positioneren?

Waar positioneren vandaan komt is niet bekend, wel stellen Schwartzkopf (2008) en Cano (2003) dat organisaties al in de jaren ‘20 bezig waren met het positioneren van hun producten en het segmenteren van de markt. Fox (1984) betoogd echter dat Ries en Trout het concept van positioneren vorm hebben gegeven. Anderen geven credits aan David Ogilvy, voor de ontwikkeling van het positionerings concept in het midden van de jaren 1950, minstens tien jaar voordat Ries en Trout hun nu klassieke serie artikelen publiceerden (Urde & Koch, 2014).

Volgens Ries en Trout (1984) gaat het bij positioneren niet om wat er met een product wordt gedaan, maar wat het met het brein van de prospect doet. Het draait hierbij dus om de positie die het product of merk inneemt in het brein van de prospect. Ries en Trout (1984) omschrijven dit zelf zo: ‘*But positioning is not what you do to a product. Positioning is what you do to the mind of the prospect’.*

Ries en Trout (1984) geven drie manieren aan waarop er tot een positionering kan komen. De outside-in methode kijkt naar externe factoren om dit vervolgens te vertalen naar een positionering. Als er wordt gekeken naar interne factoren, waaronder bedrijfs krachten en succesfactoren, dan wordt er een inside-out methode gehanteerd. Ook kan er een positionering tot stand komen door te kijken naar zowel de interne als externe omgeving.

Het begrip positioneren wordt in de theorie op verschillende wijzen gedefinieerd. Eerder werd de beschrijving van Ries en Trout al beschreven, hierna zijn nog een aantal omschrijvingen te vinden:  
  
Riezebos & van der Grinten (2011) beschrijven positionering als volgt:

*‘’Positioneren houdt in dat een brand manager een beargumenteerde keuze maakt over welke aspecten van de merkidentiteit moeten worden benadrukt. De gekozen aspecten moeten voor de (potentiële) doelgroep relevant zijn en het merk moet onderscheiden van concurrenten.’’*

Alsem (2013) benadert positionering op een andere manier:

*‘’Het bepalen van de plaats van een merk in het hoofd van de afnemers in relatie tot de producten van concurrenten.’’*

Kotler, Armstrong, Saunders & Wong (2013) geven een uitgebreide definitie:

*‘’Het realiseren van een duidelijke en onderscheidende plek van een organisatie, business unit, merk of product in het hoofd van afnemers (brein positie), ten opzichte van vergelijkbare concurrenten.’’*

De definities bevatten allemaal één of meerdere van de volgende componenten: de doelgroep, het product of de dienst en de concurrentie. In het 3C-model van Kenichi Ohmae (1982) komen de drie aspecten terug, waarbij zij een basis vormen voor een succesvolle positionering.

Eerder werd al besproken dat volgens Ries en Trout positionering ging om het creëren van een positie in de plek van het hoofd van de consument. De definitie van Riezebos & van der Grinten slaat hier niet heel mooi bij aan. De overige twee definities lijken veel op elkaar, echter is de definitie van Kotler iets duidelijker en specifieker uitgelegd ten opzichte van Alsem.

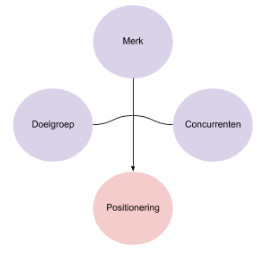
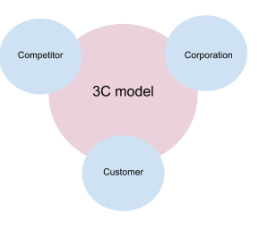
## 2.3 Het belang van een goede positionering

Het hebben van een goede positionering wordt steeds belangrijker. Riezebos & van der Grinter (2011) hebben drie ontwikkelingen op een rijtje gezet die het belang van een goede positionering hebben vergroot:

1. **Het toenemen van het aantal producten en diensten, ook wel product explosie genoemd**  
   Deze groei heeft er voor gezorgd dat het steeds moeilijker wordt voor bedrijven om op te vallen en een voorkeurspositie op te bouwen bij de consument. Vooral diensten zijn makkelijk te kopiëren waardoor onderscheiden moeilijk wordt. Het verschil ligt vaak bij de communicatiestrategie en niet zozeer de werkelijke dienst.
2. **Het vergrotend belang van de zichtbaarheid van de organisaties achter de producten en diensten, ook wel organisatie explosie genoemd**   
   De zichtbaarheid van de organisatie is sterk vergroot, dit komt vooral door de profileringsdrang ten opzichte van de concurrentie.
3. **De groei van media en reclame-uitingen, ook wel media-explosie**Door de shift van print reclame en TV commercials naar online marketing als Facebook advertenties worden consumenten steeds meer geconfronteerd met marketinguitingen. Het wordt daarom steeds moeilijker voor een bedrijf om een hoge naamsbekendheid te creëren.

## 2.4 Positioneringsmodellen

Een veelgebruikt model voor het aannemen van een succesvolle positionering is het MDC-model van Riezebos en van der Grinten (2011). Het model heeft een stappenplan waaruit keuzes gemaakt kunnen worden om zo een goede en scherpe positionering te hanteren. Het idee van het model is dat de brandmanager een aantal keuzes moet maken om tot een goede positionering te komen: welke identiteit naar buiten gebracht moet worden, of de identiteit relevant is voor de doelgroep en hoe het merk zich onderscheidt van de concurrentie. Deze drie keuzes vormen samen dus het MDC-model.



Afbeelding : 3C-model van Ohmae Afbeelding : MDC-mode van Riezebos en van der Grinten

Het 3C model van Omhae (1982) vormde de basis voor het MDC-model. Ohmae stelt dat er voor het bepalen van een strategie een drietal succesfactoren gehanteerd dienen te worden, namelijk: corporation, customer en competition.

Deze drie elementen moeten volgens Ohmae in balans zijn om een succesvolle strategie (ook wel positionering) te hanteren. Deze succesvolle strategie leidt tot een verdedigbaar concurrentievoordeel. Mocht er iets veranderen binnen de drie factoren, dan is het belangrijk om de strategie hierop aan te passen. De wensen van de doelgroep staan voorop, het is dus van belang om de strategie goed aan te laten sluiten bij deze wensen. De focus van dit model ligt niet op het verslaan van de concurrenten maar eerder op het vervullen van de behoeftes van de doelgroep.

De grondslag van beide modellen zijn gelijk. Als er wordt gekeken naar de componenten van de twee modellen dan zijn deze hetzelfde. Echter, het MDC model van Riezebos en van der Grinten vervangt het aspect ‘strategie’ die Ohmae omschrijft en vervangt deze voor ‘positionering’.

Daarnaast hanteert het 3C een outside-in methode. Dit wil zeggen dat de externe omgeving (doelgroep en concurrenten) het uitgangspunt vorm van het model en dus ook voor het kiezen van de strategie. Het MDC-model daarentegen werkt met de inside-out manier. In dit model staat de identiteit van het merk centraal waarna er pas later wordt gekeken naar de doelgroep en concurrenten.

Naast het MDC- en 3C-model is het Brand-Key model ook een veelgebruikte tool om tot een positionering te komen (Riezebos & van der Grinten, 2011). Dit model bestaat uit acht stappen/fases die helpen om tot een onderscheidende en relevante positionering te komen.

1. Concurrentie omgeving
2. Doelgroep
3. Inzicht
4. Voordelen
5. Waarde en persoonlijkheid
6. Geloofwaardigheid
7. Onderscheidende kracht
8. Merkessentie

De bovenstaande acht punten dienen kort en bondig beschreven te worden. Er kan een onderscheid worden gemaakt tussen de beschrijving van de huidige en de gewenste toekomstige situatie.

Ook het Brand-key model legt de nadruk op de outside-in methode. De externe omgeving vormt het uitgangspunt terwijl het MDC-model kijkt naar de waarden van het merk. Dit is de reden waarom er gekozen is het MDC-model aan te houden. Het MDC-model wordt hieronder toegelicht met aanvulling van andere modellen.

## 2.5 MDC-model

Het MDC-model bestaat uit drie componenten (zie afbeelding 3 in hoofdstuk 2.4):

1. Merk (identiteit en architectuur)
2. Doelgroep (relevantie)
3. Concurrenten (onderscheid)

Het model bestaat uit vijf stappen die doorlopen dienen te worden om zo tot een keuze te komen over de positionering van het merk.

Stap 1: Identiteit van de organisatie  
Stap 2: Merkarchitectuur  
Stap 3: Doelgroep  
Stap 4: Concurrenten  
Stap 5: Positionering

Alleen als alle stappen onderzocht zijn, kan er een keuze gemaakt worden over de positionering. Hieronder zullen alle stappen worden uitgelegd.

**Identiteit van de organisatie**

Er zijn twee verschillende merken die onderscheiden kunnen worden: een organisatiemerk en een productmerk. Bij een organisatiemerk wordt de naam van de organisatie ook gebruikt als merknaam. Een productmerk wordt gebruik als een organisatie aparte merknamen gebruikt voor bepaalde producten of diensten. Deze naam is dan anders dan dan de organisatie (Riezebos en van der Grinten, 2011).

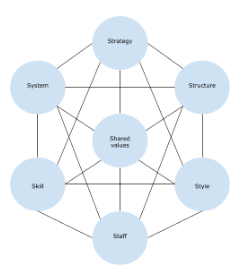
In deze eerste fase is het belangrijk om de organisatie te leren kennen. Een positionering moet uiteraard bij de identiteit van het bedrijf passen, dus de organisatie zal duidelijk in kaart gebracht moeten worden.

De identiteit kan met behulp van deze zes factoren helder worden gemaakt:

1. Historie van de organisatie
2. Bedrijfsoriëntatie
3. Kerncompetenties
4. Missie en visie
5. Cultuur
6. Organisatie- en klantwaarde

**7s model van McKinsey**Een andere manier om te kijken naar de bedrijfsidentiteit is via het 7S model van McKinsey (Trompenaars & Coebergh, 2014).

De interne organisatie wordt in dit model onderverdeeld in zeven factoren. Deze factoren moeten evenwichtig in balans zijn voor een optimale bedrijfsvoering. Deze zeven factoren hangen met elkaar samen, wat betekent dat als één factor verandert, de rest van de factoren mee verandert (Marcus & van Dam, 2012).



Afbeelding : 7S model van McKindsey

In het 7S model worden de volgende elementen behandeld:

*Structuur (structure)*Structuur beschrijft de organisatievorm, het organisatieschema en de arbeidsverdeling. De structuur kan veranderen alleen zal dit niet structuur van de hele onderneming veranderen.

*Systeem (system)*  
Onder systeem vallen de processen en taken die nodig zijn om bepaalde producten of diensten te kunnen leveren. Hierbij kan gedacht worden aan de informatie- en communicatiestromen binnen een organisatie.

*Stijl van management (style)*Dit element heeft betrekking op de leiderschapsstijlen die binnen de organisatie worden gehanteerd. Leiding geven is uiteraard een belangrijk onderdeel om de taken goed uitgevoerd te laten krijgen, echter is het de manier van leidinggeven die kan bepalen of de organisatie succesvol kan functioneren.

*Staf (staff)*  
Deze factor behandelt alles wat te maken heeft met het personeel binnen een organisatie. Elementen als beloningssystemen en het functioneren van het personeel zijn hierin belangrijk.

*Sleutelvaardigheden (skills)*Onder sleutelvaardigheden valt de kennis en de vaardigheden die nodig zijn voor een organisatie om zich te kunnen onderscheiden van de concurrenten. Dit zijn in feite ook de kerncompetenties van een bedrijf.

*Strategie (strategy)*Hiermee worden de toekomstplannen van een organisatie bedoeld. Deze doelen kunnen worden geanalyseerd om zo erachter te komen of ze behaald zijn.

*Significante waard (shared values)*De significante waarde hebben betrekking op de bedrijfscultuur. De bedrijfscultuur wordt als het ware weerspiegeld door de medewerkers van een organisatie. Hieronder valt de bedrijfscultuur en de aanwezigheid van teamgevoel. Er wordt hier ook gekeken of iedereen wel op de hoogte is van de bedrijfsvisie en of deze daadwerkelijk wordt nageleefd.

Het idee van het 7S model is dat de effectiviteit van een organisatie voortvloeit uit verschillende factoren (Waterman, Peters & Phillips, 1980). De volgende ideeën zijn belangrijk bij het 7S model:

* Aandacht besteden aan één of twee factoren is nonsens als meerdere factoren een organisatie kunnen beïnvloeden.
* Alle elementen in het model zijn nauwkeurig met elkaar verbonden. Het is vrij lastig om vooruitgang te boeken in één van de elementen, zonder vooruitgang te maken in andere elementen.
* Ongeveer 90% van de nauwkeurig uitgestippelde strategie werken niet. Dit komt omdat er fouten in de uitvoeringen van de strategie zitten als gevolg van nalatigheid van een andere factor.

De vorm van het model is erg belangrijk. Het geeft aan dat er geen begin- of eindpunt is. Het is namelijk niet belangrijk welke van de factoren de drijvende kracht is achter de organisatie, zolang alle factoren maar worden behandeld. In sommige gevallen staat de strategie centraal, maar in andere gevallen de skills.

In het model is opvallend dat de visie centraal staat. Dit zorgt voor een samenhang en sturing van de ander factoren. De visie heeft invloed op het management door de volgende redenen:

1. Het motiveert de medewerkers
2. Het brengt focus op de relevante activiteiten van de medewerkers
3. Het schept een kader voor de medewerkers zodat zij weten op welke manier de activiteiten worden ingevoerd

Een interne analyse kan gemaakt worden met gebruik van het bovenstaande 7S model. De factoren van het model komt overeen met de zes factoren van Riezebos en van der Grinten. Door de 7 factoren te analyseren kan er een duidelijk beeld worden geschetst over wie de organisatie is en wat zij belangrijk vinden.

**Brand-key model**Een andere manier om de interne situatie van een bedrijf te bekijken is via het Brand-key model. De laatste vijf fases van het model hebben namelijk betrekking op de interne situatie van een bedrijf. Hieronder vallen inzicht, voordelen, waarde en persoonlijkheid, geloofwaardigheid, onderscheidende kracht en merkessentie. Deze onderwerpen laten zien wie het bedrijf is en wat hen anders maakt dan de rest. Dit kan zowel gaan over medewerkers maar ook over apparatuur, kennis, vaardigheden, overtuigingskracht en meer.

**Merkarchitectuur**

Hierboven is stap 1 uitgelegd van het stappenmodel voor het MDC-model. Als een organisatie meerdere merken hanteert is het belangrijk ook deze merken in kaart te brengen. De positionering van merken die in hetzelfde segment vallen zullen dan op elkaar afgestemd moeten worden (Riezebos & van der Grinten, 2011).

Er zijn drie onderwerpen die betrekking hebben op de merkarchitectuur:

1. **Merknaamstrategie**  
   Hierbij kan er gekozen worden om de naam van de organisatie te gebruiken of het merk een andere naam te geven.
2. **Merkenportfolio**  
   Het is bij merkenportfolio belangrijk dat inhoudelijk de producten niet te veel van elkaar verschillen, dat het genoeg rendement oplevert en er moet gekeken worden of er marktontwikkelingen zijn die de investering in meerdere merken kan onderbouwen.
3. **Subbranding**  
   Bij subbranding worden er meerdere submerken gebruikt naast de merknamen.

**Doelgroep**

Om tot een goede positionering te komen is het belangrijk om te weten wat er in het hoofd van de consument rond gaat (Riezebos & van der Grinten, 2011). Het gaat er in deze stap van het MDC-model om welke aspecten van de merkidentiteit relevant zijn voor de doelgroep. Niet elk aspect van een bedrijf is namelijk belangrijk om te communiceren. Het vaststellen van deze aspecten is erg lastig omdat veel aspecten vaak onbewust het keuzeproces kunnen beïnvloeden.

**Betekenisstructuuranalyse**

Een handig model om de identiteit van het bedrijf bloot te leggen via de betekenisstructuuranalyse (BSA) van Reynolds en Gutman (1984). Dit model gaat ervan uit dat mensen alles (veelal) onbewust betekenis geven waarna men het in een reeds bestaande mentale structuur onderbrengt. Dit gebeurt dus ook bij organisaties, diensten en producten. De betekenisladder (ook wel een ‘middel-doel keten’ genoemd) is een onderliggend model van de betekenisstructuuranalyse. Dit model vloeit vaak voort uit uitvoerig kwalitatief onderzoek waarna de onderzoek achter de ‘waarom’ vraag kan komen.

**Brand-key model**

Via het Brand-key model kan er ook gekeken worden naar meerdere aspecten van de doelgroep (in stap 2 en 3). Zo wordt er gekeken naar waarom klanten merk X kopen maar ook naar de demografische kenmerken, wensen en behoeften. Het model geeft een handige structuur om zo het kopje ‘doelgroep’ zo volledig mogelijk in te kunnen vullen.

**Concurrentie**

Voordat een bedrijf zich positioneert op de markt is het belangrijk om te kijken naar wie de andere spelers zijn en hoe deze concurrenten zich op markt neerzetten.

Marketing managers zijn zich er steeds meer van bewust dat de intensiteit op de markt, en dus van de concurrenten, toeneemt (Solomon, Bamossy, Askegaard, Hogg & Verhagen, 2008). Het is voor bedrijven dan belangrijk om te weten hoe er omgegaan dient te worden met de huidige en potentiële concurrenten.

Het in kaart zetten van de concurrentie kan gedaan worden door middel van een concurrentieanalyse. Een concurrentieanalyse kan worden uitgevoerd aan de hand van vier deelvragen (Alsem, z.j.):

1. **Wat is de intensiteit van de concurrentie?**

Voordat de concurrenten worden vastgesteld wordt er eerst gekeken naar de intensiteit van de concurrenten. Hiermee wordt de concentratiegraad van een bedrijfstak bedoeld. Hiervoor kan het vijfkrachtenmodel van Porter worden gebruikt.

Het is van belang om de intensiteit van de concurrentie te bepalen omdat hieruit voortvloeit of het zin heeft om een concurrentieanalyse te maken. Als de concurrenten erg zwak zijn kan een bedrijf zich afvragen of het wel nut heeft om de analyse uit te voeren.

1. **Wie zijn de concurrenten?**

Vervolgens kunnen de belangrijkste concurrenten worden geïdentificeerd op merkniveau door naar de positionering van concurrenten te kijken. Hierin worden de merken die worden aangeboden op de markt beoordeeld door de consumenten. De beoordelingen zijn op basis van eigenschappen van het merk. Daarna kunnen de merken ten opzichte van elkaar in kaart worden gebracht. Op deze manier wordt er inzicht verkregen in zowel de positie van het eigen merk als de concurrerende merken. Het inzetten van een concurrentiematrix zorgt in deze stap voor een duidelijk overzicht.

De concurrentie kan op twee manieren worden geïdentificeerd:

* Op basis van de customer based benadering waarna er wordt gekeken vanuit de vraagzijde van de markt en dus vanuit het gezichtspunt en de behoefte van de klant.
* Op basis van de aanbodzijde van de markt waarna er wordt gekeken naar de aangeboden producten en/of merken.

1. **Hoe kan het gedrag van de concurrenten worden voorspeld?**

Nadat de concurrenten zijn vastgesteld is het belangrijk om het gedrag van de concurrenten te voorspellen. Deze stap is van belang omdat er inzicht wordt vergaard in het gedrag die de concurrenten in de toekomst kunnen gaan vertonen.

Er zijn een aantal vragen die gesteld kunnen worden om het gedrag te kunnen voorspellen

* Wat zijn de huidige strategieën van de concurrenten en welke strategieën zijn er in het verleden gevolgd?
* Wat zijn de huidige en toekomstige doelstellingen van het bedrijf?
* Wat zijn de sterke en zwakke punten van het bedrijf?
* Hoe groot is het bedrijf, wat zijn de groeimogelijkheden en wat is de winstgevendheid?
* Wat is de bedrijfscultuur binnen het bedrijf?
* Welke kostenstructuur hanteert het bedrijf?

Door deze vragen te beantwoorden kan er bepaald worden of de concurrenten tevreden zijn met de huidige positie, welke beslissingen zij in de toekomst zullen nemen, in hoeverre zij kwetsbaar zijn en of ze zullen reageren op verandering.

1. **Wat is het effect van het gedrag van de concurrenten?**

Het effect van het gedrag van de concurrent is vaak moeilijk te bepalen. Wel kan hier onderzoek naar worden gedaan. Dit kan met behulp van twee methoden, namelijk met econometrische modellen en met speltheoretische modellen. Met econometrische modellen kan er inzicht worden gegeven in de effectiviteit van eigen marketingmix, maar ook de marketingmix van de concurrenten en de indirecte effecten. Per concurrent kan dan het effect van de gehanteerde marketinginstrumenten worden bepaald. Speltheoretische modellen worden niet vaak gebruikt omdat deze methode sterk afhangt met de aannames die worden gemaakt over de reacties van de concurrenten, welke moeilijk te voorspellen zijn.

**Het kiezen van een positionering**

Het kiezen van een positionering vormt de laatste stap van het MDC-model. Bij het kiezen van een positionering moeten alle aspecten uit het MDC-model evenredig geld en moet er dus een balans gevonden worden tussen de aspecten.

Er moeten dus keuzes worden gemaakt bij alle drie de aspecten:

1. Een organisatie zal moeten bepalen welke aspecten van de identiteit van het merk ze naar voren willen laten komen.
2. Het is van belang om een doelgroep te kiezen waar het merk zich op kan richten. Daarnaast kan het merk de punten die de doelgroep belangrijk vindt gebruiken om verder te komen. Deze punten moeten wel goed bij de organisatie passen.
3. Een organisatie moet bepalen wie haar concurrenten zijn en met welke concurrenten zij vergeleken willen worden.

Een goede positionering past dus bij het bedrijf, is relevant voor de doelgroep en is onderscheidend tegenover de concurrenten.

**Brand positioning sheet**

Een brand positioning sheet (BPS) vat alle keuzes voor de positionering samen (Riezebos & van der Grinten, 2011). Een BPS hanteert negen elementen waarvan de eerste drie over de positioneringsanalyse gaan en de andere zes over de positioneringskeuze.

1. **Merkidentiteit**  
   In deze stap wordt samengevat wat het merk is. Alle identiteitsaspecten komen aan bod, zowel degene die boeiend zijn voor de consument als de gene die dat niet zijn. Er wordt hierin ook aandacht geschonken aan de organisatie-identiteit en de merkarchitectuur, welke eerder zijn geanalyseerd.
2. **Relevantie voor de doelgroep**  
   In deze stap worden de attributen genoemd welke relevant zijn voor de doelgroep. Tevens wordt besproken welke waarden aan deze betekenissen gekoppeld kunnen worden.
3. **Onderscheid ten opzichte van de concurrenten**  
   Tijdens deze stap worden de attributen, waarden en betekenissen genoemd welke onderscheidend kunnen zijn voor het merk ten opzichte van de concurrentie.

Allereerst dienen de bovenstaande stappen zo duidelijk mogelijk in kaart te worden gebracht, voordat de volgende keuzes gemaakt kunnen worden. Het analyse gedeelte is daarmee dus afgesloten.

1. **Doelgroep- en concurrentiekeuze**  
   Hierin wordt duidelijk op welke doelgroep het merk of de organisatie zich wil richten en welke marktpartijen worden gezien als concurrenten.
2. **Merkwaarden**  
   In deze stap worden twee of drie waarden gekozen waarop het merk of organisatie zich wil richten.
3. **Betekenissen of consequenties**  
   Tijdens deze fase worden functionele en/of psychosociale betekenissen gekozen waarop het merk gaat inspelen. Hier wordt duidelijk waarom men het merk moeten kopen.
4. **Voordelen**  
   In deze stap worden de voordelen gekozen die worden gebruikt in de communicatie van het merk. Bij producten met een lage betrokkenheid worden minder voordelen (rond de één of twee) gekozen dan bij producten met een hoge betrokkenheid (rond de drie of vier).
5. **Bewijsvoering**Hierin komen de ‘reasons to believe’. Dit zijn concrete producteigenschappen die gekozen zijn om de doelgroep te overtuigen om het merk te kopen.

Op basis van de bovenstaande stappen, 5 tot en met 8, moet de positionering in één woord of zin worden samengevat.

1. **Merkessentie**

De merkessentie is in feite een inspirerende zin waarin de gehele positionering van het merk wordt samengevat. Deze zin wordt alleen gebruikt door het bedrijf zelf en wordt niet naar buiten gebracht. dit is dus anders dan een pay-off.

Naast het BPS, wat erg belangrijk is intern, is het ook belangrijk om de positionering samen te kunnen vatten in enkele zinnen. Dit wordt de brand positioning statement genoemd.

## 2.6 Brand positioning statement

Een brand positioning statement bevat één of twee zinnen waarin de gekozen positionering van een merk wordt aangeduid (Riezebos en van der Grinten, 2009).

Een brand positioning statement benoemt drie aspecten:

1. De kerneigenschappen van het merkproduct.
2. Het benadrukt het relevante concurrentievoordeel. Dit voordeel moet wel relevant zijn voor de doelgroep.
3. Het maakt duidelijk waarom de klant het merk moet kopen.

De drie genoemde elementen zijn vergelijkbaar met de aspecten van het MDC-model. De kerneigenschappen van het merkproduct kan worden gezien als de identiteit van het merk, omdat in sommige gevallen het product ook gelijk het merk is. Het concurrentievoordeel heeft betrekking op de concurrenten uit het model en de reden waarom klanten het moeten kopen duidt op de doelgroep. Het ingevulde MDC-model kan dus zorgen voor een brand positioning statement.

## 2.7 Waardestrategieën

Om waarde toe te kunnen voegen aan een merk of om een onderscheidende positie te kunnen creëren tegenover concurrenten zijn de waardestrategieën van Treacy en Wiersema erg bruikbaar. Er zijn drie waardestrategieën die Treacy en Wiersema onderscheiden (Trompenaars & Coebergh, 2014):

1. **Operational excellence**

Bij operational excellence dient een bedrijf uit te blinken in het productieproces met superieure operaties en uitvoering. Een bedrijf levert dan een redelijk goede kwaliteit met een hele lage prijs. De focus ligt hierbij op efficiëntie, het managen van de Supply Chain en volume.

1. **Product leadership / Productleiderschap**

Product leadership draait om productkwaliteit, merk marketing en innovatie. De focus ligt bij het ontwerp van producten en het hebben van hoge marges in een korte tijdsperiode.

1. **Customer Intimacy / Klantenpartnerschap**

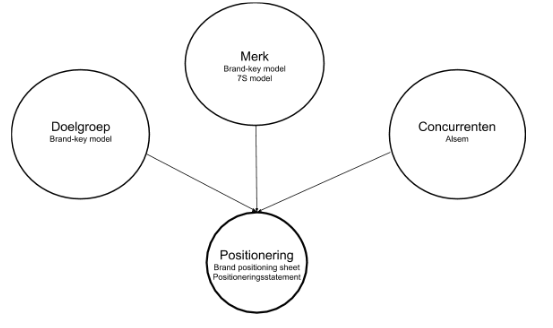
Bij customer intimacy is het van belang dat de klant centraal staat. Het bedrijf past bij deze waardestrategie de producten aan op de wens van de klant. Bij deze waardestrategie ligt de focus bij customer relations management en de lifetime value van de klant.

Volgens Treacy en Wiersema moet een bedrijf uitblinken in één van de drie waardestrategieën. De overige twee strategieën mogen niet wegvallen, hiervoor zijn drempelwaarden waaraan het bedrijf moet voldoen. Een bedrijf kan er ook voor kiezen om twee waardestrategieën te hanteren, ook al is dit niet aangeraden.

Een keuze in één (of meerdere) van deze waardestrategieën geeft een positionering een strategische onderbouwing maar ook een richting waarop een bedrijf zich kan focussen.

## 2.8 Conceptueel model

Alhoewel een conceptueel model bij een beroepsproduct niet noodzakelijk is, geeft het wel een duidelijke weergave van de theorie. In dit beroepsproduct wordt het MDC-model aangehangen. Hieronder is een schematische weergave van het conceptueel model.



Afbeelding : Conceptueel model

Omdat het onderzoek zich vooral richt op de interne omgeving wordt er gebruik gemaakt van het MDC-model. Dit model hanteert een inside-out methode waarbij het merk centraal staat en wordt ondersteund met de doelgroep en concurrenten. In het model staan verschillende theorieën en modellen verwerkt welke ondersteuning bieden bij het aanscherpen van de aspecten van het MDC-model.

# 3. Interne analyse

De interne analyse bestaat uit alle facetten van het 7S model van McKinsey (Trompenaars & Coebergh, 2014). De informatie is opgedaan door een gesprek met Marta Klement, art director van DUOCORE.

## 3.1 7S model van Mckinsey

*Structuur (structure)*DUOCORE bestaat uit DUOCORE drukwerk en DUOCORE creatie. DUOCORE mist een duidelijke structuur omdat de directeuren meer bezig zijn met uitvoerende taken dan leidinggevende taken (productievoorbereiding/orderadministratie). De directeuren zijn te veel bezig *in* het bedrijf dan *voor* het bedrijf. Daardoor is er eigenlijk geen structurele aansturing. Ook zijn de verantwoordelijkheden niet altijd helemaal duidelijk waardoor er problemen kunnen ontstaan.

*Systeem (system)*  
Er is één keer per maand een MT vergadering maar verder is er weinig officiële communicatie binnen de verschillende afdeling in het bedrijf. Wel zijn er twee keer per jaar algemene vergaderingen, hier wordt alleen in grote lijnen gecommuniceerd. Verder werkt iedereen in een eigen ‘bubbel’ en wordt er niet veel overlegd met elkaar. Ook ontstaat er door gebrek aan informatie verwarring en onzekerheid over meerdere aspecten in het bedrijf. Veel van de communicatie gaat ‘even snel’ door naar elkaar toe te lopen en er wordt er niet veel op papier gezet. Hierdoor kunnen afspraken nog wel eens fout gaan of vergeten worden.

*Stijl van management (style)*Binnen DUOCORE is een vrij traditionele vorm van leiderschap omdat het bedrijf (Station Drukwerk) hier al jaren mee werkt en dit nooit heeft aangepast. Ook na de samensmelting van Station Drukwerk en Atelier Lukes is dit nog hetzelfde gebleven.

*Staf (staff)*  
Bij DUOCORE worden overuren uitbetaald maar verder zijn er geen speciale beloningen voor het behalen van bepaalde targets. De medewerkers zijn wel gemotiveerd en voelen zich verbonden aan het bedrijf omdat zij er vaak al jaren werken. Medewerkers krijgen de vrijheid om het werk op hun eigen manier te doen en met ideeën te komen voor nieuwe concepten of uitwerkingen.

*Sleutelvaardigheden (skills)*De medewerkers van DUOCORE zijn erg gespecialiseerd. Iedereen heeft jarenlange ervaring en/of een opleiding binnen het vakgebied waardoor de medewerkers veel verstand van zaken hebben. Ook heeft iedereen een eigen specialiteit binnen het bedrijf wat zorgt voor een hoge kwaliteit. Zo zijn er drukkerijen die zich gespecialiseerd hebben in een bepaalde manier van printen maar er zijn ook medewerkers die al jaren werken met het creëren van hoogwaardige communicatie uitingen.

*Strategie (strategy)*Op dit moment zijn er nog geen duidelijke toekomstplannen binnen DUOCORE. Dit komt voornamelijk omdat het bedrijf nog vrij nieuw is en de verschillende afdelingen nog niet zo lang met elkaar samenwerken.

*Significante waard (shared values)*Er zijn binnen DUOCORE allemaal losse afdelingen wat ervoor zorgt dat er geen sterk groepsgevoel is tussen de afdelingen. Ook mist er een visie binnen DUOCORE.

## 3.2 Conclusie

Uit de bovenstaande analyses kunnen een aantal sterktes en zwaktes worden benoemd. DUOCORE mist sterke aansturing en synergie tussen de verschillende afdelingen binnen het bedrijf. Er mist een groepsgevoel en ook een visie. Een duidelijke visie is nodig om een succesvolle positionering neer te zetten.

Een sterk punt van het bedrijf is dat er veel specialisatie is. Verder zijn de medewerkers erg gemotiveerd, er is veel vrijheid voor eigen invulling van werk en het eigen initiatief wordt gewaardeerd. Deze sterktes en zwaktes zijn meegenomen in de SWOT-analyse in hoofdstuk 6.

# 4. Externe analyse

In de externe analyse worden zowel de concurrenten besproken als de algemene doelgroep. Ook wordt de gehele branche bekeken. De concurrenten van zowel de drukwerk als creatie kant zijn bekeken. Tevens is er een blik geworden op het gedrag van de verschillende concurrenten en wat het effect hiervan is.

## 4.1 De markt

Het gaat economisch gezien goed met Nederland. Het aantal bedrijven groeit gestaag sinds 2007 (CBS, 2017). Hierbij groeit het aantal eenmanszaken het hardst. De zakelijke dienstverlening telt hierbij de meeste bedrijven, hieronder vallen bedrijven die voornamelijk hun diensten verlenen aan andere bedrijven. Denk hierbij aan reclamebureaus en schoonmaakbedrijven.   
Verder verwacht Rabobank (2018) dat de gemiddelde omzet van Nederlandse bedrijven toeneemt, alle sectoren zullen echter niet even hard groeien. De zakelijke dienstverlening en de bouwnijverheid groeien het meest. Ook de horeca en informatie- en communicatiesector groeit flink. Aangezien DUOCORE levert aan de zakelijke dienstverlenende bedrijven is deze groei erg positief.

## 4.2 Doelgroepanalyse

DUOCORE veelal levert aan bedrijven waardoor deze groep wordt gezien als de doelgroep. Af en toe komen er particulieren langs, dit zorgt echter niet voor veel omzet en dit is ook niet waar DUOCORE zich op richt.

**Globale doelgroep**  
Voor een algemene indruk is er gekeken naar hoeveel bedrijven zich bevinden in Katwijk en omgeving, maar ook naar wat deze bedrijven belangrijk vinden.

In Zuid-Holland zijn er 608.311 bedrijven aanwezig (Sizo, 2017). In feite hebben al deze bedrijven logo’s, een huisstijl en een website nodig maar ook folders, visitekaartjes en enveloppen. De enige bedrijven die hieruit weggestreept kunnen worden zijn de communicatiebureaus die zelf hun communicatie doen en de bedrijven die zo groot zijn, dat deze bedrijven een eigen afdeling hebben hiervoor. Nu is dat laatste moeilijk in te schatten, maar het is wel van belang om te weten dat niet elk bedrijf een communicatiespecialist nodig heeft.

Het vaststellen van de waarden van klanten is erg lastig bij Business to Business (B2B) marketing. Wel zijn er een aantal punten die B2B bedrijven in het algemeen belangrijk vinden. Uit een onderzoek van Emerce (Vogels, 2015) is gebleken dat goede contactinformatie, zoals het telefoonnummer en de adresgegevens van het bedrijf, heel belangrijk is voor de B2B klant. Ook bekijken bedrijven de pagina van producten en diensten vaak het eerst. Hieruit kan geconcludeerd worden dat het erg belangrijk is wat het bedrijf allemaal kan en waar het zich bevindt.

**Klanten van DUOCORE**  
Er zijn uit de interviews met de medewerkers van DUOCORE belangrijke aspecten naar voren gekomen van de bestaande klanten (zie analyseschema vijf in bijlage drie). Een aantal belangrijke punten zijn hieronder genoemd:

* Klanten komen vaak uit de omgeving Katwijk
* Belangrijke klanten zijn reclamebureaus, drukwerk makelaars, bol gerelateerde bedrijven, gemeentes en zorginstellingen
* De voornaamste klanten zoals hierboven genoemd vinden communicatie een erg belangrijke eigenschap

Meer over de klanten is te vinden in de resultaten van dit onderzoek in hoofdstuk 7.2.

## 4.3 Concurrentieanalyse

In de concurrentieanalyse wordt gebruik gemaakt van de vier vragen die in het theoretisch kader naar voren zijn gekomen.

1. **Wat is de intensiteit van de concurrentie?**

Om te kijken naar de intensiteit wordt er eerst onderscheid gemaakt in communicatiebureau’s en drukkerijen. Daarnaast wordt er gekeken naar bedrijven die dezelfde combinatie hanteren als DUOCORE.

*Communicatiebureau’s*

Volgens Rabobank (2017) is de korte en langetermijnvisie voor communicatiebureau’s lichtelijk positief. De aantrekkende economie en de groei van (online) advertentiebestedingen is hiervoor de reden. Ook zijn de advertentiebestedingen gestegen, wat positief uitpakt voor communicatiebureau’s. Een belangrijke groei is te zien bij de ZZP’ers en kleine bedrijven die specialiseren in advertentie en communicatie. Bij grote bedrijven is er ook een groei te vinden.  
Rabobank verwacht dat de concurrentie in de branche steeds meer toeneemt, waarbij vooral eenmanszaken en kleinere bedrijven óf steeds meer moeten samenwerken om de gevraagde expertise te kunnen leveren óf zich moeten specialiseren op deelactiviteiten om onderscheidend te blijven. Ook zegt Rabobank dat klantwerving en reputatiemanagement voor communicatiebureau’s cruciaal zijn om te overleven.

*Drukkerijen*

Als er wordt gekeken naar de markt van drukkerijen dan is deze kleinschalig en zijn er slechts enkele grote ondernemers op de markt te vinden die meerdere vestigingen hebben of hele grote ondernemingen als klant bedienen (ABN Amro, 2017). Daarnaast zijn er wel veel kleine drukkerijen actief, die vaak zijn gespecialiseerd in een bepaalde productgroep of gebonden zijn aan een bepaalde regio. Er is ook te zien dat steeds meer drukkerijen online dienstverlening aanbieden, waarbij de prijs van druk en printwerk steeds lager wordt. DUOCORE wil juist op maat drukwerk en print leveren met een hoge kwaliteit waardoor het online aanbieden van hun producten en diensten niet direct iets is waar zij bezig mee zijn.  
Drukkerijen hebben steeds meer te kampen met de digitalisering. Na jarenlang een omzetdaling te hebben gezien was er in 2016 een groei van 1,3%. In 2017 en 2018 heeft de branche weer te maken met een daling. Een aantal andere trends in de markt zijn (ABN Amro, 217):

* Overcapaciteit door mindering in vraag
* Prijsdruk door overcapaciteit
* Ondernemersvertrouwen is gestegen in de branche
* Daling faillissementen in de grafische industrie

*Conclusie*

Beide markten hebben een vrij veel concurrentie op dit moment. Het is daarom zeker van belang om voor de positionering van DUOCORE te kijken naar de concurrenten in de omgeving.

1. **Wie zijn de concurrenten?**

De concurrenten zijn bepaald op basis van de aanbodzijde van de markt. Omdat DUOCORE een vrij klein bedrijf is en veelal actief is in de bollenstreek, zal er worden gefocust op concurrenten die in deze markt aanwezig zijn, of aan geheel het land hun diensten aanbieden. Uiteraard heeft DUOCORE te maken met zowel concurrenten op het gebied van communicatiebureaus als drukkerijen. Hier wordt dus beiden naar gekeken.

*Communicatiebureaus*

Er werd al van de analyse hierboven duidelijk dat er veel concurrentie is op het gebied van communicatiebureaus. Juist omdat er in de markt zich veel concurrenten bevinden is het van belang om alleen te kijken naar concurrenten die echt in de buurt van DUOCORE liggen. Ook heeft DUOCORE (creatie) veel klanten uit Leiden waardoor er ook vanuit die hoek veel concurrentie ligt. Communicatiebureaus bieden hun diensten niet echt online aan, wat komt omdat er vaak veel gesprekken en contact aan vooraf gaat. De grootste concurrent uit Katwijk en Leiden zijn hieronder in kaart gebracht.

**Tabel 1 communicatiebureaus positionering**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Bedrijf | Online of offline | Positionering volgens de website van de bedrijven |
| Buro Brein | Offline, gevestigd in Katwijk | Hanteren vier kernwoorden: Onderscheiden, meedenken, flexibel en partners. Belooft onderscheidende uitingen voor het bedrijf en zeggen met creatieve oplossingen te komen (Buro Brein, z.j.). |
| Van Zessen Klaar | Offline, gevestigd in Leiden | Gaan graag verder dan wat er van hen gevraagd wordt en geloven in de kracht van creatieve ideeën (Van Zessen Klaar, z.j.). |
| T2 Design en Communicatie | Offline, gevestigd in Katwijk | Heeft geen duidelijk slogan of positionering, zegt wel veel te doen met storytelling (T2, Design en Communicatie, z.j.). |

Veel van van de communicatiebureaus claimen hetzelfde of omschrijven het bedrijf ongeveer hetzelfde als anderen in de branche. Ook grote communicatiebureas hebben bedrijfsomschrijvingen die overeenkomen met elkaar. Verder geven de websites de diensten duidelijk weer, dit staat vaak als eerste aangegeven op de hoofdpagina.

*Drukkerijen*

DUOCORE heeft in de Bollenstreek te maken met een aantal spelers in de buurt. Alhoewel er in de omgeving Katwijk niet heel veel concurrentie zit, is er in de Bollenstreek wel degelijk sprake van concurrerende drukkerijen. Wel werd in de interviews aangegeven dat klanten vrij loyaal zijn en niet snel geneigd zijn om over te stappen (zie analyseschema vijf in bijlage vier) waardoor er dus niet een uitgebreide analyse nodig is. Wel is het goed om te weten wie de grote concurrenten zijn en hoe deze bedrijven zich positioneren. Daarom wordt er ook gekeken naar grote online spelers.   
In de interne interviews (zie analyseschema zes in bijlage vier) komt naar voren dat deze online drukkerijen een grote concurrentie vormen. Het is gemakkelijker en soms goedkoper om drukwerk te bestellen via een online drukkerijen.

Het is daarom belangrijker om te kijken naar de gehele online markt in plaats van naar een bepaalde speler. Er zijn geen duidelijke concurrenten te onderscheiden, de hele online markt kan echter worden gezien als concurrent. ABN Amro (2017) laat weten dat steeds meer drukkerijen online hun diensten aanbieden omdat dit me gaat met de digitalisering. De online markt is dus een grote concurrent van DUOCORE.

*Combinatiebedrijven*

DUOCORE is niet het enige bedrijf dat zowel drukwerk als communicatiemiddelen aanbiedt. In de bollenstreek zitten meerdere bedrijven die deze combinatie ook aanbieden.

**Tabel 2: combinatiebedrijven positionering**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Bedrijf | Online of offline | Positionering volgens de website van de bedrijven |
| Ohmega Design | Online en offline, gevestigd in Sassenheim | Claimt een zeer lage prijs te hanteren met daarbij snelle levering, een hoge betrouwbaar en hoge kwaliteit (Ohmega Design, z.j.). |
| Multicopy | Online en offline, gevestigd in Noordwijk | Verkopen zichzelf als allround communicatiespecialist (Multicopy, Z.J.). |
| RETreclame | Offline, gevestigd in Hillegom | Onderscheiden zich door veel passie te hebben in wat het bedrijf doet (RETreclame, z.j.). |

Wat wel benadrukt dient te worden is dat veel communicatiebureaus drukwerk als extra aanbieden en dit vaak uitbesteden. Er zijn vaak geen vakdrukkers aanwezig die veel kennis hierover hebben en hierover kunnen adviseren. Ook bij drukkerijen is dit het geval, er zijn vaak geen personeelsleden aanwezig bij drukkerijen die gespecialiseerd zijn in opmaak, huisstijl, design en ontwerp. Veel bedrijven claimen wel allround te zijn, en dat zijn deze bedrijven dan ook, maar het bedrijf zelf heeft dan geen specialisten aan boord die de klant direct kunnen helpen.

1. **Hoe kan het gedrag van de concurrenten worden voorspeld?**

De concurrenten zijn weer onderverdeeld in categorieën. Per categorie wordt besproken hoe het gedrag van deze groep kan worden voorspeld. Er zijn geen categorieën voor combinatiebedrijven omdat hier niet heel veel informatie over te vinden in.

*Communicatiebureaus*

Al eerder werd er gezegd dat de concurrentie bij de communicatiebureaus steeds groter wordt (Rabobank, 2017). Ook blijkt er op het gebied van duurzaamheid een toenemende focus te liggen op circulaire economie. Voor communicatiebureaus liggen hier kansen omdat er een toenemende vraag is hiernaar. Het is dus te verwachten dat veel communicatiebureaus dit thema zullen nastreven door hierin onderscheidend te zijn en advies hierover uit te brengen. Communicatiebureaus zullen hun personeel hiervoor kennis aanleveren om zo de klant optimaal te kunnen bedienen.  
Ook zullen communicatiebureaus steeds meer groene bedrijfsvoering nastreven door bijvoorbeeld het aanschaffen van elektrische auto’s en het hebben van een milieuvriendelijke huisvesting.

Verder wordt verwacht dat communicatiebureaus steeds meer gebruik gaan maken van Big Data omdat hiermee de klant beter bedient kan worden (Rabobank, 2017). Ook zullen communicatiebureaus zich steeds meer specialiseren om zo onderscheidend te kunnen zijn.

*Drukkerijen*

Nu steeds meer drukkerijen online diensten aan gaan bieden wordt het ook makkelijker om goedkope prijzen aan te bieden. Voorheen werd er alleen gestunt met prijzen als er in bulk werd verkocht. Drukkerijen als Drukland bieden nu al lage prijzen aan voor kleine oplagen, dit zal dus alleen maar meer worden (Analist, 2017). Er kan dan verwacht worden dat steeds meer drukkerijen over zullen gaan op lagere prijzen, ook voor een lage oplagen.

Verder zijn er veel drukkerijen die aanvullende diensten gaan aanbieden zoals vormgeving, marketing, media-activiteiten, ICT-ondersteuning en distributie (Analist, 2017). Ook wordt specialisme steeds belangrijker. Deze twee trends spreken elkaar op een manier tegen maar het kan ook worden gezien als een optie. Zo zal een drukker dus óf de keuze maken om meer dan alleen drukwerk te leveren óf juist meer specialisme te leveren. In ieder geval is het duidelijk dat drukkerijen verandering aan zullen brengen om het traditionele los te laten en mee te gaan met de vraag.

1. **Wat is het effect van het gedrag van de concurrenten?**

Omdat het effect moeilijk te bepalen is wordt dit in hoofdlijnen gedaan naar aanleiding van de vorige vraag.

*Communicatiebureaus*

Omdat veel communicatiebureaus gaan specialiseren kan het gebeuren dat bepaalde klanten elders hun werk gaan afgeven. Dit kan resulteren in minder werk voor DUOCORE. Ook kan de toenemende toepassing van duurzaamheid bij communicatiebureaus zorgen voor een achterstand bij DUOCORE als DUOCORE niet hierop inspeelt.

*Drukkerijen*

Op dit moment bieden steeds meer drukkerijen aanvullende diensten als marketing en vormgeving wat ervoor zorgt dat het onderscheidende niveau van DUOCORE kan verdwijnen. Het bieden van meer specialisatie door concurrenten kan ervoor zorgen dat bedrijven voor speciale opdrachten bij andere drukkerijen terecht komen, iets wat DUOCORE niet biedt.

## 4.4 Conclusie

Zowel de branche van drukkerijen als communicatiebureaus is sterk aan het veranderen. Bij beide branches wordt specialisatie steeds meer gevraagd door de klanten. Ook het aanbieden van allround diensten is in opkomst. Bij communicatiebureaus is het steeds belangrijker om gebruik te maken van Big Data om zo de klant het beste van dienst te kunnen zijn. Verder is duurzaamheid een belangrijk begrip aan het worden. Ook is het van belang om te werken aan reputatiemanagement zodat de content in de handen blijft van het bedrijf zelf.  
Bij drukkerijen draait het om de bedreiging van online aanbieders en de concurrenten die steeds lagere prijzen gaan aanbieden voor lage oplagen drukwerk. De kansen en bedreigingen van dit hoofdstuk zijn opgenomen in de SWOT-analyse in hoofdstuk 5.

# 5. SWOT-analyse

Uit de interne en externe analyse kunnen een aantal sterke en zwakke punten beschreven worden evenals kansen en bedreigingen.



Afbeelding : SWOT analyse voor DUOCORE

Belangrijke sterke punten zijn de jarenlange ervaring en de grote aanwezigheid van specialisatie. Waar wel op gelet moet worden is dat er weinig aansturing is en synergie. Een grote kans is de vraag naar specialisatie aangezien DUOCORE dit in huis heeft, alleen dient dit nog overgebracht worden. Er moet wel uitgekeken worden voor online aanbieders van drukwerk en het groeiend aantal communicatiebureaus.

# 6. Onderzoeksverantwoording

In de onderzoeksverantwoording komt naar voren welke methode van onderzoek gebruikt is. Het geeft inzicht in de kwaliteit van de gehanteerde methodes en technieken. Ook is beschreven hoe te werk is gegaan om de deelvragen te kunnen beantwoorden.

## 6.1 Merk

Om de deelvragen voor het kopje ‘merk’ in het MDC-model te kunnen beantwoorden wordt gebruik gemaakt van deskresearch en fieldresearch.

De deskresearch is nodig om een huidige positie in beeld te brengen om vanuit daar de gewilde positionering tot stand te kunnen brengen. Dit is verwerkt in de interne analyse. Deze analyse is aangevuld met informatie van de medewerkers en eigen opvattingen in het bedrijf.

Verder is er gebruik gemaakt van fieldresearch om het merk te kunnen omschrijven. Medewerkers zijn geïnterviewd om zo achter de kern van het bedrijf te komen.

## 6.2 Doelgroep

Om de doelgroep in kaart te brengen wordt er gebruik gemaakt van zowel deskresearch als fieldresearch. De interviews met de medewerkers scheppen een beeld van de doelgroep. De deskresearch geeft ondersteuning door middel van aanvullende informatie. In dit onderzoek wordt uitgegaan van de interne omgeving voor de positionering waardoor er dus vanuit hen wordt gekeken naar de doelgroep.

## 6.3 Concurrenten

Om de deelvraag van concurrentie te kunnen beantwoorden is vooral gebruik gemaakt van deskresearch. Hierbij vormen de ontwikkelingen en algemene trends de basis. Het fieldresearch wordt ook meegenomen in het beantwoording van de deelvraag. Hierbij geven de respondenten inzicht in de klanten.

## 6.4 Fieldresearch

Tijdens het fieldresearch is er kwalitatief onderzoek gedaan naar de wensen en behoeften van de medewerkers om zo een juist beeld te kunnen scheppen van de gewenste positionering. Ook over de doelgroep en concurrentie zijn vragen gesteld. In totaal zijn er 7 medewerkers geïnterviewd. Deze medewerkers komen van verschillende afdelingen in het bedrijf waardoor niemand ongehoord blijft.

De interviews zijn verwerkt in verbatims waarbij er uiteindelijk analyse schema’s zijn gecreëerd. Op deze manier kunnen antwoorden gemakkelijk met elkaar vergeleken worden. Hierbij wordt per onderwerp kort omschreven wat de medewerker heeft geantwoord.

# 7. Onderzoeksresultaten

In dit hoofdstuk worden alle resultaten van het kwalitatief onderzoek besproken. De resultaten zijn onderverdeeld in de elementen van de deelvragen.

## 7.1 Merk

Onder merk vallen een aantal onderdelen uit het Brand-key model. Deze zullen apart worden besproken in de resultaten voor meer overzicht. Deze resultaten zijn opgehaald uit analyseschema 1 tot en met 4 in bijlage 3.

**Voordelen**

Onder de voordelen benoemen bijna alle respondenten de one-stop-shop. Dit wordt omschreven in woorden als het hele pakket, allround en een totaal pakket. Verder noemen respondenten voordelen als het hebben van een lichte gunfactor, het direct kunnen helpen van de klant en het makkelijk samenwerken met de klant door het kennen van de klant. Respondent vijf laat weten: *“Ja, ik denk dat dat ook wel scheelt omdat wij heel veel zoeken bij klanten die dichtbij ons staan dat die mensen dat automatisch ook terug gaan doen.”* Ook wordt er volgens respondent zes nog wel eens onderhandeld met de klant.

**Waarden en persoonlijkheid**

Veel van de respondenten, zowel van de drukkerij kant als de creatie kant, zien DUOCORE nog als een drukkerij maar dan met extra’s. Andere respondenten zien het als een bedrijf dat steeds meer online gaat doen en een bedrijf dat een totaalpakket aanbiedt.

De combinatie van drukwerk en creatie wordt verschillend ervaren door de respondenten. Veel respondenten omschrijven het als positief of dat het bij elkaar hoort. Wel geeft respondent één aan dat het verwarrend kan zijn voor de kant en respondenten vier geeft aan dat het nu vooral nog drukwerk is en dat het stukje creatie klein is.

Het visuele uiterlijk van DUOCORE wordt omschreven als duidelijk en herkenbaar. Zo laat respondent vier weten: *“Ja, ik vind het wel duidelijk”*. Wel mag volgens respondent drie de zwarte kleur meer gebruikt worden voor het hele bedrijf, nu wordt de zwarte kleur voornamelijk voor drukwerk gebruikt.

De mogelijke visie wordt door veel respondenten anders geformuleerd. Zo geven twee respondenten aan dat de visie te maken moet hebben met de one-stop-shop maar andere respondenten noemen klantvriendelijkheid en meer drukwerk als deel van de visie.

De respondenten geven aan de waarden klantvriendelijkheid, familiebedrijf en openheid belangrijk te vinden. Verder worden er veel verschillende redenen aangegeven voor interne wrijving. Een probleem dat door veel respondenten wordt genoemd is de communicatie. Ook de verandering van systemen en andere interne zaken kan zorgen voor frictie.

De respondenten geven aan dat het nog niet helemaal duidelijk is wie DUOCORE is. Er is dan ook volgens vele respondenten nog geen eigen imago.

Veelgenoemde verbeterpunten volgens de respondenten zijn communicatie tussen de afdelingen, het opnemen van de telefoon en daarmee de naam DUOCORE gebruiken en het duidelijker maken dat DUOCORE meer doet dan alleen drukwerk. Verder worden meer bijeenkomsten en betere planning van de productie ook genoemd.

**Geloofwaardigheid**

Alle respondenten geven aan dat DUOCORE geloofwaardig is. Klanten weten dat DUOCORE te vertrouwen is en dat harde afspraken worden nagekomen.

**Onderscheidende kracht**

Bijna alle respondenten laten weten dat het compleet pakket aan diensten de onderscheidende kracht is. Andere genoemde aspecten zijn lage prijs, niemand blijft ongeholpen en orderbegeleiding.

## 7.2 Doelgroep

Resultaten van de doelgroep zijn opgehaald uit analyse schema 5 uit bijlage 3.

Alle respondenten geven aan dat klanten vaak loyaal zijn. Verder laten drie respondenten weten dat de klanten nog niet helemaal op de hoogte zijn van alle extra’s die DUOCORE biedt. Respondent zeven zegt hierover: *“ Dat [Station Drukwerk] is natuurlijk bij heel veel mensen bekend en dat is moeilijk weg halen”*.

Belangrijke klanten voor de drukkerij volgens de respondenten zijn reclamebureaus, zorginstellingen en gemeentes. Deze klanten zijn volgens hen vaak regionaal. Respondent één, van de creatie kant, laat weten andere klanten te hebben dan de drukkerij. Volgens respondent zes is het ook belangrijk om klanten te hebben die zowel drukwerk als creatie nodig hebben.

Voor DUOCORE creatie zijn Askja Reizen en VNC Asia Travel belangrijke klanten. Dit zijn reisbureaus die periodiek nieuwe brochures, logo’s of huisstijlen nodig hebben.

De respondenten geven veel verschillende redenen aan waarom klanten voor DUOCORE moeten kiezen. Zo geeft respondent vijf aan dat DUOCORE heel klantvriendelijk is en respondent vier laat weten dat het juist moet gaan om de betrouwbaarheid van het drukwerk.

## 7.3 Concurrenten

De resultaten van de concurrenten komen uit analyseschema 6 uit bijlage 3.

Alle respondenten van de drukkerij laten weten dat er veel concurrentie is online. Dit blijkt uit de quote van respondent zes: *“Ja, online is gewoon wel een gegeven”*. Verder zijn er volgens de respondenten nog een klein aantal drukkerijen die gezien worden als concurrentie in de buurt.

Volgens de respondenten van de creatie kant van DUOCORE zijn er veel competitieve communicatiebureaus in de buurt.

# 8. Conclusie

In dit hoofdstuk worden de conclusies beschreven die getrokken zijn uit het desk- en fieldresearch. De conclusies zijn gebaseerd op het verrichte onderzoek. Om op de hoofdvraag antwoord te kunnen geven zijn allereerst de deelvragen beantwoord. De deelvragen zijn onderverdeeld in de verschillende aspecten van het MDC-model. Dit model blijkt erg bruikbaar te zijn voor het analyseren en opstellen van een positionering. Allereerst wordt er antwoord gegeven op de deelvragen die vallen onder het kopje merk, vervolgens doelgroep en als laatste concurrentie.

De probleemstelling van het onderzoek is als volgt:

*‘Welke merk-identiteit moet DUOCORE aannemen om een onderscheidend vermogen te creëren tegenover de concurrenten en hoe kan de brand positioning sheet ingevuld worden om aan te sluiten op deze merk-identiteit?’*

## 8.1 Merk

*Hoe kan de identiteit van DUOCORE worden omschreven?*

DUOCORE wordt door de medewerkers omgeschreven als een drukkerij met extra’s zoals creatie. Het bedrijf mist een duidelijk visie en ook intern zijn er problemen die ervoor zorgen dat het bedrijf niet optimaal presteert. Er wordt te weinig overlegd en het totaalpakket aan diensten wordt nog niet altijd doorgegeven aan klanten. Dit totale pakket aan diensten is wel iets wat DUOCORE naar buiten wil uitzetten als groot voordeel en zelfs als iets unieks. Het is dus intern nog niet gelukt om dit succesvol naar buiten te brengen.

Een ander intern probleem is de communicatie. Er wordt weinig overlegd tussen de verschillende afdelingen waardoor er problemen kunnen ontstaan.

Er mist ook een visie wat een reden kan zijn voor de miscommunicatie. Er is geen gezamenlijk doel van de verschillende afdelingen en er zijn ook weinig overlegmomenten wat ervoor zorgt dat niemand op de hoogte is van elkaar.

De medewerkers zijn echter wel gemotiveerd en voelen zich verbonden met het bedrijf, net als de vaste klanten. Deze zijn vaak al jaren klant bij DUOCORE (voorheen Station Drukwerk) en voelen zich daarom thuis bij het bedrijf. Deze klanten worden vaak ook in de watten gelegd. De klanten blijven mogelijk ook bij DUOCORE omdat zij geloofwaardig zijn en harde afspraken nakomen. Ook heerst er binnen DUOCORE een gunfactor waardoor de klant en DUOCORE zelf wederzijdse voordelen ervaren. Deze klanten zijn echter nog niet op de hoogte van alle diensten die DUOCORE aanbiedt. Deze klanten komen vaak alleen voor drukwerk en nog niet voor creatie.

Er kan dus geconcludeerd worden dat DUOCORE nog veel moet doen aan de samenwerking en communicatie. Er wordt veel gedaan om de klant vast te houden maar er moet nog meer worden gedaan in de communicatie naar de klant toe wat betreft de extra’s die DUOCORE biedt, aangezien dit wordt gezien als onderscheidende kracht van DUOCORE zelf.

## 8.2 Doelgroep

*Waarom is DUOCORE de beste keuze voor klanten?*

DUOCORE is volgens de medewerkers de beste keuze voor klanten door het alles-in-een pakket aan diensten die het bedrijf biedt. Dit blijkt ook uit de concurrentieanalyse, potentiële klanten zoeken namelijk naar of specialisatie of een totaalpakket aan producten en diensten. De drukkerijen die hierin geen keuze kunnen maken hebben niet veel kans op succes.

Echter, wordt het totale pakket aan diensten niet goed overgebracht naar klanten. Dit zorgt ervoor dat klanten vaak klant zijn om andere redenen zoals dat het bedrijf er al heel lang is en omdat erg met de klant wordt meegedacht. Ook klantvriendelijkheid is voor hen belangrijk. Bedrijven als reclamebureaus, zorginstellingen en gemeentes zijn voor DUOCORE belangrijke klanten. Deze klanten wil DUOCORE ook gaan bedienen op het gebied van creatie. Het is echter bij reclamebureaus niet mogelijk omdat zij zelf het creatie gedeelte aanleveren. Hiermee moet opgepast worden omdat dat een reden kan zijn om over te stappen naar een andere drukker. DUOCORE gaat dan namelijk concurreren met hun eigen klanten op het gebied van creatie. Een andere mogelijkheid is het aanbieden van een ander soort druk en printwerk zoals sign en buitenreclame.

Het is voor B2B klanten heel belangrijk dat er goede contactinformatie aanwezig is. DUOCORE heeft op de website duidelijk zichtbaar wat de contactinformatie is, maar niet iedereen is op de hoogte dat Station Drukwerk, DUOCORE is geworden. Dit kan dus verwarrend werken voor de klanten. De klanten moeten hiervan dus meer op de hoogte worden gesteld om zo erachter te komen waarom DUOCORE voor hen de beste keuze is.

## 8.3 Concurrentie

*Hoe ziet de concurrentieomgeving van DUOCORE eruit?*

Online aanbieders zijn voor de drukkerij een grote concurrent. Hier worden vaak lagere prijzen aangeboden met de optie voor een lage oplagen. Dit is een concurrent waar eigenlijk niet mee te concurreren valt. DUOCORE zou ervoor kunnen kiezen om online ook drukwerk en printwerk aan te bieden echter is het eerst van belang om de huidige klanten van meerdere diensten te voorzien. Indien dit juist is uitgevoerd, dan kan DUOCORE verder kijken naar de online kansen. Verder zijn grote drukkerijen in de buurt zoals Multicopy ook grote concurrentie. DUOCORE zal zichzelf moeten onderscheiden door iets anders te doen dan anderen. Een concurrent als Multicopy biedt ook opmaak en andere creatieve opties aan waardoor het moeilijk zal zijn om hiermee te concurreren. DUOCORE zal dus op een andere manier hun diensten moeten aanbieden zodat zij wel onderscheidend zijn.

Voor het creatie gedeelte van DUOCORE wordt het ook lastiger omdat er steeds meer communicatiebureaus bij komen. De optie van drukwerk in huis is dus iets wat hen zou moeten onderscheiden van de rest.

## 8.4 Brand positioning sheet

In deze paragraaf wordt de brand positioning sheet, welke staat beschreven in het theoretisch kader, ingevuld. De sheet bestaat uit negen stappen. De eerste drie stappen hebben betrekking op de analyse van de positionering welke zijn verwerkt in paragraaf 8.1 tot en met 8.3. De verdere stappen hebben betrekking op een positioneringskeuze en deze zijn gebaseerd op de resultaten uit het desk- en fieldresearch.

4. Doelgroep- en concurrentiekeuze

De doelgroep van DUOCORE bestaat uit twee groepen. Allereerst de grote drukwerk klanten zoals reclamebureaus, zorginstellingen en gemeentes. Voor creatie zijn reisbureaus belangrijke klanten maar het is ook van belang om huidige drukwerk klanten te voorzien van creatie. De belangrijkste concurrenten zijn online drukwerk aanbieders en communicatiebureaus en drukkerijen in de regio.

5. Merkwaarden

De belangrijkste merkwaarden zijn klantvriendelijkheid, familiebedrijf en open. De openheid van DUOCORE kenmerkt zich door het gevoel dat iedereen altijd welkom is, zelfs zonder afspraak.

6. Betekenissen

De reden om voor DUOCORE te kiezen komt overeen met de merkwaarden. Bedrijven kiezen voor DUOCORE omdat het bedrijf meedenkt met de klant, een gunfactor heeft en voelt als een familiebedrijf. Dit zijn belangrijke punten, vooral omdat Katwijk een dorp is waarbij de mensen en bedrijven waarde hechten aan familie, loyaliteit en het wederzijds gunnen van werk.

7. Voordelen

In de communicatie rondom DUOCORE is het belangrijk om terug te laten komen wat deze drukkerij zo bijzonder maakt. Het voornaamste dat naar voren moet komen is dat DUOCORE kwalitatief hoogstaand drukwerk aanbiedt met daarbij extra’s zoals creatie. Daarnaast moet het duidelijk zijn dat DUOCORE alles met hoge expertise en flexibiliteit uitvoert.

8. Bewijsvoering

DUOCORE levert al 80 jaar drukwerk en dit doet met hoge mate van kwaliteit. Het bedrijf blijft zichzelf ontwikkelen door het aanschaffen van de nieuwste printers en drukwerk apparatuur. De samenvoeging van Station Drukwerk en Atelier Lukes, waarbij de eigenaresse Marta Klement al jaren ervaring heeft met vormgeving, zorgt ervoor dat er hoogwaardige producten en diensten kunnen worden geleverd.

9. Merkessentie

DUOCORE: een open familiebedrijf dat hoge kwaliteit communicatie uitingen levert van ontwerp tot werkelijk product.

## 8.5 Positioneringsstatement

Om de positionering voor DUOCORE duidelijk te maken wordt er gebruik gemaakt van een positioneringsstatement. Hierin komen alle aspecten van de brand positioning sheet naar voren. Er is onderscheid gemaakt tussen de interne en externe positioneringsstatement. Deze komen wel met elkaar overeen maar de externe statement bevat niet alle elementen omdat dit ook voor concurrenten zichtbaar is. Ook is de externe positioneringsstatement iets simpeler en korter gemaakt om het voor de klanten begrijpelijk te houden. De externe statement kan gebruikt worden op de website, op social media en op andere communicatie uitingen, maar ook tijdens gesprekken met de (potentiële) klant.

De interne positioneringsstatement kan gebruikt worden om aan medewerkers duidelijk te maken wie DUOCORE is en wat het bedrijf dient uit te stralen naar buiten toe.

De interne positioneringsstatement van DUOCORE:

DUOCORE is een familiebedrijf dat sinds de jaren 40 van de vorige eeuw hoogwaardige drukwerk levert aan haar klanten. DUOCORE levert naast drukwerk ook allerlei creatieve communicatie uitingen als een huisstijl, logo of opmaak. Door de samenvoeging met Atelier Lukes is het mogelijk om communicatie uitingen met een hoog level van expertise en kwaliteit leveren. Het bedrijf is constant bezig met het verbreden van de mogelijkheden om de klant optimaal te kunnen bedienen. De belangrijkste merkwaarden van DUOCORE zijn klantvriendelijkheid, open en het familiegevoel. DUOCORE denkt mee met de klant, heeft een gunfactor en iedereen is er welkom. De merkessentie van DUOCORE is ‘een open familiebedrijf dat hoge kwaliteit communicatie uitingen levert van ontwerp tot werkelijk product.’.

De externe positioneringsstatement van DUOCORE:

DUOCORE is een familiebedrijf dat sinds de jaren 40 van de vorige eeuw hoogwaardig drukwerk levert aan haar klanten. DUOCORE levert naast drukwerk ook sign, buitenreclame en creatieve communicatie uitingen als huisstijl, logo en opmaak. Door de samenvoeging met Atelier Lukes is het mogelijk om communicatie uitingen met een hoog level van expertise en kwaliteit te leveren. DUOCORE kan klanten daarom van het totaalpakket aan producten en diensten voorzien. Bij DUOCORE staan klantvriendelijkheid, openheid en familiegevoel als waarden centraal. Ook is iedereen welkom en wordt er volledig meegedacht naar de beste oplossing voor de klant.

# 9. Aanbevelingen

In dit hoofdstuk zullen de alternatieven worden besproken waarna er uiteindelijk een positionering aanbeveling uit voortvloeit die gebaseerd is op de bovenstaande conclusies. Verder worden algemene aanbevelingen gegeven.

## 9.1 Alternatieven

Er zijn drie opties die DUOCORE kan kiezen als het gaat om de positionering. Deze opties zijn gebaseerd op de drie waardestrategieën van Treacy en Wiersema (Trompenaars & Coebergh, 2014). Er wordt eerst gekeken naar de nuloptie die kan worden gekozen.

Nuloptie

Bij de nuloptie zal DUOCORE doorgaan zoals het nu gaat. Hierbij komt er niet duidelijk naar voren welke voordelen DUOCORE naast drukken nog meer met zich meebrengt en zullen er dus een hoop klanten verloren gaan. Zij zullen dat bijna alleen drukwerk klanten hebben en de creatie afdeling zal apart van de drukwerk afdeling klanten bedienen.

DUOCORE is klantvriendelijk, denkt veel mee met de klant wat zich uit in de gunfactor die speelt in het bedrijf. Dit zal echter niet een onderscheidende kracht zijn waarmee DUOCORE verder kan groeien.

Optie één: operational excellence

Als DUOCORE voor operational excellence kiest dan zou het bedrijf bijna gaan moeten opereren als een online aanbieder. Bij operational excellence draait het namelijk om alle processen zo efficiënt en goedkoop mogelijk uit te laten voeren, met een redelijke kwaliteit. DUOCORE zou dan moeten investeren in procesversnelling, aangezien het bij DUOCORE niet draait om de prijs maar meer om de kwaliteit. Deze strategie zou daarom niet voor de hand liggend zijn.

Een voordeel is dat DUOCORE hiermee zou kunnen concurreren met de online aanbieders. Een nadeel is dat klanten niet gewend zijn aan een lagere kwaliteit waardoor dus het imago wat Station Drukwerk vroeger heeft opgebouwd, zou vervallen.

Optie twee: customer intimacy

Een andere optie voor DUOCORE zou customer intimacy zijn. Hierbij zou DUOCORE moeten focussen op de lifetime customer value om zo klanten voor een langere periode te houden. Aangezien DUOCORE veel werkt met vaste klanten en hun database hier vooral uit bestaat zou deze optie goed kunnen aansluiten op het huidige beleid.

Een voordeel van customer intimacy is dat DUOCORE zou kunnen voortborduren op de huidige bedrijfsvoering om zo bestaande klanten nog meer te kunnen bieden zoals communicatie uitingen, sign en buitenreclame. Een nadeel van customer intimacy is dat het misschien niet een verdedigbaar concurrentievoordeel zou kunnen opleveren als het niet voldoende wordt uitgevoerd.

Optie drie: product leadership

Als laatste de optie productie leadership. Als DUOCORE voor product leadership zou kiezen dan zou er veel tijd besteed moeten worden aan het innoveren en verbeteren van de dienst. Om hierin uit te blinken moet het bedrijf excelleren op productkwaliteit, innovatie en merkmarketing. Dit zou voor DUOCORE een goede optie kunnen zijn omdat kwaliteit voor hen erg belangrijk is.

Een voordeel van product leadership is dat het DUOCORE bijna automatisch een concurrentievoordeel zou opleveren omdat vrij weinig kleine drukkerijen deze optie hanteren. Een nadeel hiervan is dat hele grote drukkerijen vaak beter zijn in het innoveren en vaak voorlopen op de kleinere (regionale) drukkerijen zoals DUOCORE.

## 9.2 Visie

Voordat een strategische positioneringskeuze gekozen kan worden, moet er eerst een visie voor DUOCORE opgesteld worden. Uit de interne analyse (hoofdstuk 3) kwam namelijk naar voren dat er een visie mist bij DUOCORE. Deze is nodig om een succesvolle positionering neer te kunnen zetten. Uit het interne onderzoek kwam naar voren dat ook de medewerkers van DUOCORE het hebben van een visie belangrijk vinden (zie analyseschema 2, in bijlage 3). De opgestelde visie vloeit voort uit de meningen van de medewerkers, de kerncompetenties van het bedrijf en de kansen en bedreigingen van de branche waar het bedrijf in zit (zie hoofdstuk 3 en 4).

De visie is als volgt:

“DUOCORE wil de meest klantvriendelijke drukker worden in de gehele Bollenstreek. Hierbij wil DUOCORE klanten creatieve oplossingen kunnen leveren in zowel de vorm van drukwerk, print of andere communicatie uitingen. DUOCORE wil blijven groeien in het aantal diensten dat het bedrijf de klant kan bieden, waarbij de term one-stop-shop uiteindelijk volledig tot zijn recht komt. Klanten moeten niet alleen binnen willen komen voor het aanvragen van drukwerk, prints of creatie maar ook omdat het een fijne plek is om te zijn. Binnen DUOCORE moet er een open en gezellige sfeer heersen waarbij ieder plezier heeft in het werk. DUOCORE wil een financieel gezond bedrijf achterlaten voor de volgende generaties.”

## 9.3 Aanbevolen strategische positioneringskeuze

Om een overwogen keuze te kunnen maken is hieronder een tabel opgezet met daarin de verschillende aspecten per waardestrategie. Daarnaast is er aangegeven in hoeverre DUOCORE dit bezit. Nummer 1 is niet in bezit en nummer 10 is volledig in bezit.

**Tabel 3, 4 en 5: Waardestrategieën invulling voor DUOCORE**

**Operational excellence**

|  |  |
| --- | --- |
| Weinig soorten producten | 3 |
| Snel en simpel | 3 |
| Focust op kosten, efficiëntie en volume | 2 |

**Customer intimacy**

|  |  |
| --- | --- |
| Gericht op relatiemanagement | 7 |
| Customised producten aan de hand van de vraag van de klanten | 9 |
| Flexibel | 9 |

**Product leadership**

|  |  |
| --- | --- |
| Experimenteert met trends | 4 |
| Zoekt naar nieuwe markten, producten en technieken | 7 |
| Initieert verandering in product/markt waarna concurrenten meegaan | 2 |

Uit de bovenstaande tabellen is te zien dat DUOCORE het beste uit kan blinken in customer intimacy. Hierbij is DUOCORE al aardig op weg, omdat zij twee van de drie elementen al bijna volledig bezitten. Product leadership sluit mooi aan bij customer intimacy, alleen moet DUOCORE hiervoor meer ingaan op trends in de markt en proberen ook nieuwe trends te starten. Wel zoek DUOCORE vrijwel constant naar nieuwe markten die het bedrijf kan betreden, bijvoorbeeld toen creatie in het bedrijf kwam en erg recent nog sign en buitenreclame. Deze twee waardestrategie gaan goed samen, alleen zal de focus moeten liggen op het excelleren in customer intimacy.

Voor operational excellence heeft DUOCORE een randvoorwaarde nodig, het is namelijk nog niet voldoende op dit moment. DUOCORE zal moeten werken aan verbetering van de systemen waarmee wordt gewerkt en synergie in het bedrijf om zo sneller en efficiënter te kunnen werken. Dit kan uiteindelijk leiden tot minder kosten.

Bij uitblinken in customer intimacy moet wel opgepast worden dat het een verdedigbaar concurrentievoordeel oplevert. Er zijn namelijk meerdere drukkerijen die veel aandacht besteden aan de klant, DUOCORE zal daar dus een andere manier voor moeten vinden. Hierbij kan het beste de focus liggen op het constant begeleiden van de klant, door middel van het nabellen van de klant maar ook door updates te sturen. Dit verhoogt het klantencontact en zorgt er ook voor dat de klant DUOCORE minder snel vergeet.

Ook zullen alle klanten op de hoogte gesteld moeten worden van welke extra optie DUOCORE heeft. Alleen dan kan de klant optimaal geholpen worden en kan er nog meer uit de lifetime value van de klant worden gehaald.

Uit onderzoek is ook gebleken dat DUOCORE meer wil halen uit bestaande klanten door middel van het aanbieden van creatie en in de toekomst nog andere extra’s. Dit ondersteunt de optie om te excelleren in customer intimacy.

## 9.4 Algemene aanbevelingen

Rekening houdend met de strategische positioneringskeuze zijn er een aantal aanbevelingen voor DUOCORE. Deze aanbevelingen zijn gebaseerd op de eerder gevormde conclusies en richten zich op het langdurig onderhouden van vaste en nieuwe klanten.

Allereerst zal DUOCORE de interne positioneringsstatement (genoemd in hoofdstuk 8.5) moeten gebruiken om alle medewerkers op de hoogte te brengen van wat DUOCORE allemaal doet waarna medewerkers het op een correcte manier kunnen overspelen naar de klanten.

Ten tweede zullen de klanten op de hoogte moeten worden gebracht van de extra’s die DUOCORE aanbiedt via flyers bij de bestelling en via mond-tot-mondreclame. Omdat er via Facebook al veel gecommuniceerd is en dit niet blijkt aan te slaan, is een andere optie om flyers bij de bestellingen te doen. Het zal de klant dwingen om te kijken naar de extra opties waardoor de kans vergroot dat deze klanten meer zullen laten doen bij DUOCORE dan alleen drukwerk. Ook via de accountmanagers wordt er vaak gecommuniceerd met de klant wat dus een ideaal middel is om deze opties aan te kaarten. Deze extra communicatiemiddelen zullen ervoor zorgen dat er meer omzet uit de huidige klanten kan worden gehaald.

Ten derde zal DUOCORE haar positionering duidelijk moeten maken via de website. Dit zal toekomstige klanten helpen om alle mogelijkheden van DUOCORE te ervaren. Op de website moet de nadruk liggen op het feit dat zowel de drukwerk als de creatie wordt gedaan door ervaren specialisten en dat dit dus zorgt voor een hoge kwaliteit en gemak voor de klant. Hierbij kan de externe positioneringsstatement (genoemd in hoofdstuk 8.5) gebruikt worden. Ook de orderbegeleiding en het familiegevoel moet hierin terug komen. Het is belangrijk dat mensen weten hoelang de drukkerij al bestaat omdat dit, samen met het alles-in-één pakket hen onderscheid van goedkope online aanbieders en grote drukkerijen in de omgeving.

Als laatste is het van belang om intern de zaken op orde te krijgen middels het beter samenwerken van de verschillende afdelingen. Hierin is het noodzakelijk om meerdere bijeenkomsten per maand te houden waarbij er intern ook wordt afgestemd hoe de klant nog beter kan worden ondersteund, aangezien dit de drijfveer is achter DUOCORE.

# 10. Implementatie

De implementatie geeft een beschrijving van de haalbaarheid van genoemde aanbevelingen uit hoofdstuk 9. In dit hoofdstuk worden de tijdsplanning met taakverdelingen en kosten en opbrengsten uitgewerkt. Ook wordt er gekeken naar de doelstellingen. De aspecten van de aanbevelingen zijn onderverdeeld in interne en externe implementatie.

## 10.1 Interne implementatie

In dit hoofdstuk komen de doorvoering van het positioneringsstatement naar voren en de interne samenwerking. Het positioneringsstatement is aan de hand van de brand positioning sheet opgesteld (zie hoofdstuk 8.5).

**Aspecten van de interne implementatie**

Er zijn twee aspecten die intern doorgevoerd moeten worden.

**Positioneringsstatement**

De interne bekendmaking van de positioneringsstatement is een belangrijk onderwerp wat ervoor zal zorgen dat iedereen op de hoogte is van wat DUOCORE precies doet.

De uitgewerkte interne positioneringsstatement (genoemd in hoofdstuk 8.5) dient uitgelegd te worden aan medewerkers. Dit is een proces wat niet binnen een enkele bijeenkomst zal worden opgelost. Het is daarom noodzakelijk *om één keer per maand* bij elkaar te komen om zo de verschillende diensten die DUOCORE biedt te bespreken. DUOCORE is een bedrijf dat steeds wil uitbreiden waardoor het van belang is in gesprek te blijven met medewerkers.

Ook is een *uitgebreide bijeenkomst* over de huidige stand van zaken en de nieuwe positionering erg belangrijk (van ongeveer een twee uur). Hierbij moeten alle medewerkers worden betrokken. Zo zijn de medewerkers op de hoogte wat DUOCORE op dit moment doet en ook is er dan de mogelijkheid om vragen te stellen en ideeën uit te wisselen.

**Verbetering samenwerking**

Een andere interne verbetering is de samenwerking. De verschillende afdelingen werken op dit moment niet erg goed samen wat voor veel wrijving kan zorgen. Het juist afstemmen van de werkzaamheden en het hebben van goede afspraken is hiervoor het antwoord.

Het is daarom van belang om alle afdelingen op *dezelfde manier te laten werken*. Het doorvoeren van orders en het aangeven van aanpassingen moet bij elke afdeling op dezelfde manier gaan. Dit zal via een bepaald systeem moeten gaan. Welke systeem dit is mag DUOCORE zelf beslissen.

Ook moet het voor iedereen duidelijk worden wie aanwezig is die dag. Dit kan al door ‘s ochtends met iedereen die aanwezig is een *korte opstart ronde* te maken zodat de stand van zaken kort worden besproken en belangrijke punten aan het licht komen. Dit kan rond 9 uur ‘s ochtend, wanneer de meeste medewerkers aanwezig zijn.

**Tijdsplanning**

In de tijdsplanning wordt duidelijk wanneer alles gedaan dient te worden, wie hiervoor verantwoordelijk is en hoe hoog de prioriteit is.

**Tabel 6: Tijdsplanning interne implementatie**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Wat** | **Wie** | **Wanneer** | **Prioriteit** |
| Doorvoering positioneringsstatement  - Eenmalige grote bijeenkomst  - Wekelijkse bijeenkomsten | - Directeuren organiseren grote bijeenkomst  - Directeuren zorgen voor wekelijkse bijeenkomsten en afdelingshoofden zorgen dat werknemers er zijn | - 2 juli  - Vanaf 9 juli | Hoog, is noodzakelijk om meer omzet uit de klanten te krijgen |
| Intern samenwerken  - Afstemmen van werkzaamheden  - Dagelijkse opstart | - Directeuren zorgen voor het afstemmen van de afdelingen  - Afdelingshoofden zorgen dat iedereen aanwezig is bij de dagelijkse opstart en directeuren zorgen voor de opzet en leidraad door de opstart | - 1 augustus  - Vanaf 9 juli | Gemiddeld, het gaat op dit moment vaak goed met orders maar het is wel belangrijk dat het gedaan wordt |

**Doelstellingen**

Er is per aspecten een SMART doelstelling opgesteld.

**Doorvoering positioneringsstatement:** *Voor het einde van 2018 dienen alle medewerkers op de hoogte zijn van de positioneringsstatement van DUOCORE.*

**Intern samenwerken:** *Voor 1 juni 2019 dienen alle medewerkers in dezelfde ordersystemen te werken.*

**Kosten en baten**

De kosten en baten van van de twee aspecten zijn hieronder op een rijtje gezet in tabel 7.

**Tabel 7: Kosten en baten interne implementatie**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Wat** | **Kosten** | **Opbrengsten** |
| **Doorvoering positioneringsstatement**  - Eenmalige grote bijeenkomst (2 uur)  - Maandelijkse bijeenkomst (1 uur) | - DUOCORE heeft 15 medewerkers welke ieder een compleet ander uurloon hanteert. Er wordt hierbij uitgegaan van 75 euro per uur\*.  (75x15)x2= 2.250,-  - Hierbij wordt er uitgegaan van één uur per maand 75x15= 1.125,- per maand | - Dit is bijna niet uit te rekenen. Indicatie: mochten er 2 klanten een social media strategie aanvragen brengt dit al 4 uur x 75 euro = 300 euro per klant extra op per maand (is 300x12= 3.600x2= 7.200 per jaar).  Of een hele nieuwe rebranding is 40 uur per maand x 75 euro = 3.000 x 6 maanden (gemiddelde tijd voor rebranding) = 18.000. De mogelijkheden zijn hier eindeloos. Maar wel hoe meer klanten van de extra services afweten, des te meer inkomsten.  - Gemiddelde tijd voor het maken van een flyer, banner of sticker wordt ongeveer de helft minder. Minder tijd per project betekent meer projecten en meer geld. Er zal dus tijd zijn voor twee keer zo veel projecten. |
| **Intern samenwerken**  - Afstemmen van werkzaamheden  - Kosten opstart ronde | - DUOCORE is hier nu al mee bezig, duurt ongeveer een maand per persoon, met ongeveer 5 uur per week 75x5=375,- per week, 375x4 weken= 1.500,- voor één persoon. Aan de hand van wie nog moet afstemmen is het eind bedrag te berekenen.  - Aangezien dit dagelijks rond de vijf á tien minuten is worden hiervoor geen kosten in rekening gebracht voor de werknemers | - Als iedereen efficienter samenwerkt is het mogelijk om projecten sneller af te ronden wat leidt tot meer productie en minder wrijving. De kans op fouten is kleiner. Ook taken en verantwoordelijkheden worden duidelijker.  - Dit leidt tot snellere communicatie en een efficientere manier van werken omdat iedereen op de hoogte is van wat er gaande is die dag. Deze opbrengsten zijn niet direct in geld maar wel in snelheid van werk en dus een prettigere manier van werken. |

\*Uurloon is op basis van het gemiddelde bij DUOCORE (besproken met Wim van Dijk, eigenaar). De afstudeerstagair niet meegeteld bij het aantal werknemers.

Alhoewel interne doorvoering van zaken niet veel geld lijkt te kosten is het weldegelijk een kostenpost. Wel is zo dat de opbrengsten nog vele malen hoger kunnen liggen. Sommige doorvoeringen lijken misschien niet direct geld op te leveren maar indirect kan het een grote impact achterlaten.

## 10.2 Externe implementatie

De externe implementatie heeft betrekking op de aspecten die doorgevoerd moeten worden naar buiten toe. De aspecten die doorgevoerd dienen te worden zijn de klanten op de hoogte brengen van de extra diensten die DUOCORE aanbiedt en de positionering doorvoeren op de website.

**Aspecten van de externe implementatie**

De twee aspecten van de externe implementatie zijn hieronder uitgewerkt.

**Klanten op de hoogte brengen**

Als DUOCORE wil slagen in het vergroten van de omzet per klant dan moet de klant via een bepaalde weg op de hoogte worden gesteld van alle diensten die DUOCORE biedt. Drukwerk klanten krijgen vaak fysiek hun bestellingen binnen waardoor het ideaal is om via *flyers* de verschillende diensten van DUOCORE aan te kaarten. Op deze flyer moet het duidelijk worden welke diensten DUOCORE biedt en ook dat deze diensten worden uitgevoerd door verschillende experts in dat bepaalde gebied. De flyer dient kort en krachtig te zijn maar wel met genoeg informatie om de klant op de hoogte te brengen van het aanbod van DUOCORE. Een hoeveelheid van 500 stuk is genoeg om de eerste maanden mee door te komen. Mochten deze 500 stuks op zijn dan kan er gekeken worden of het nog nodig is om meer flyers te maken en te verspreiden. De effectiviteit van de flyers kan gemeten worden via een online enquête.

Verder is het noodzakelijk om *de accountmanagers*, plus andere medewerkers die in contact zijn met de klanten van DUOCORE, in te zetten bij het verspreiden van deze informatie. De medewerkers moeten hiervoor worden geïnformeerd over wat er precies gezegd moet worden door de directeuren. Er moet tijdens de salespitch of orderbegeleiding duidelijk worden gemaakt wat DUOCORE voor de klant kan betekenen. Zowel bij nieuwe klanten als bij huidige klanten. Omdat sommige klanten, zoals reclamebureaus, zelf bezig zijn met de creatie van communicatie uitingen is het handig om de nadruk te leggen op klanten die hiervoor geen eigen middelen hebben.

**Positionering op de website**

De website is een handige tool om nieuwe klanten op de hoogte te brengen van alles wat DUOCORE in huis heeft. Wat wel noodzakelijk is, is om de communicatie op de website zo simpel mogelijk te houden zodat het begrepen kan worden door elke mogelijke klant. De externe positioneringsstatement (genoemd in hoofdstuk 8.5) kan geplaatst worden op de ‘over DUOCORE’ pagina van de website.

**Tijdsplanning**

In de tijdsplanning wordt duidelijk wanneer alles gedaan dient te worden, wie hiervoor verantwoordelijk is en hoe hoog de prioriteit is.

**Tabel 8: Tijdsplanning externe implementatie**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **Wat** | **Wie** | **Wanneer** | **Prioriteit** |
| Klanten op de hoogte brengen  - Flyers 500 stuks  - Mond-tot-mondreclame | - Creatie moet deze opmaken, drukkerij moet het drukken, daarna moeten de drukkers het bijvoegen bij orders  - Vooral door accountmanagers maar ook door directeuren en andere medewerkers die contact hebben met de klanten | - van 1 augustus tot 1 januari  - Vanaf 1 augustus | Hoog, is noodzakelijk om meer omzet uit de klanten te krijgen |
| Positionering op de website  - Website aanpassen | - Creatie afdeling moet de tekst op de website aanpassen | - 2 juli | Laag, vaste klanten hebben op dit moment de prioriteit |

**Doelstellingen**

Er zijn twee SMART doelstellingen opgesteld, één voor elk aspecten van de externe implementatie.

**Klanten op de hoogte brengen:** *Voor 1 januari 2019 dienen minimaal 75% van de klanten op de hoogte te zijn van alle diensten binnen DUOCORE.*

**Positionering op de website:** *Voor 1 augustus 2018 dient de website de positionering van DUOCORE te bevatten.*

**Kosten en baten**

In het onderstaande tabel zijn de kosten en baten weergegeven.

**Tabel 9: Kosten en baten externe implementatie**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Wat** | **Kosten** | **Opbrengsten** |
| Klanten op de hoogte brengen  - Flyers 500 stuks A5 (148 x 210 mm)  - Mond-tot-mondreclame | - Opmaak uurloon: 3 uur x 75= 225,-  Drukwerk: 95,-  Totaal: 95+225=320,-  - Voor de werkelijke mond-tot-mondreclame worden geen kosten in rekening gebracht | - Meer creatie opdrachten voor DUCORE plus alle nieuwe diensten die worden aangeboden in de toekomst (zoals sign en buitenreclame die genoemd werden in interview 4, analyseschema 2 in bijlage 3).  - De mond-tot-mondreclame zullen samen met de flyer zorgen voor meer creatie opdrachten voor DUOCORE plus meer sign en buitenreclame. Zodra klanten hier vanaf weten zullen er meer opdrachten binnenkomen. |
| Positionering op de website  - Website aanpassen | - Uurloon medewerkers creatie:  75x1 uur= 75 euro | - De opbrengsten van de website zullen niet direct zichtbaar zijn, echter kan het voor nieuwe en potentiele klanten een overwegingspunt zijn om wel te kiezen voor DUOCORE. |

Niet alle opbrengsten zijn even direct, de een slaat sneller aan dan de ander. De opbrengsten voor de flyers zullen vrij snel zichtbaar worden omdat vaste klanten zich al verbonden voelen met DUOCORE. De opbrengsten van de website zal veel minder snel zijn omdat er niet heel vaak nieuwe klanten via de website informatie opzoeken. Het is wel belangrijk dat die informatie er is, maar het zal niet direct effect hebben.

Ook is het niet altijd even makkelijk om de opbrengsten in geld in te schatten omdat de diensten die aan worden geboden erg uiteenlopend zijn.

## 10.3 Scenario’s

Voor operational excellence heeft DUOCORE de randvoorwaarde dat er gewerkt moet worden aan verbetering van de systemen en synergie in het bedrijf om zo sneller en efficiënter te kunnen werken. Dit om uiteindelijk minder kosten te hebben. Mochten deze randvoorwaarden niet behaald worden dan zijn er een aantal scenario's die zich kunnen voordoen.

Er is een mogelijkheid dat de verschillende afdelingen binnen DUOCORE niet goed afgestemd kunnen worden op elkaar. Dit zal grote gevolgen hebben voor het hele bedrijf. Uiteindelijk kan dit leiden tot een breuk in de afdelingen wat ervoor zorgt dat DUOCORE uit elkaar valt. De drukkerij zal dan verder moeten gaan zonder creatie of een nieuwe partner hierin moeten vinden. Alleen het goed afstemmen van de afdelingen zal zorgen voor meer omzet uit de huidige klanten om zo het bedrijf verder te helpen in een branche dat langzamerhand over wordt genomen door online aanbieders.

Een goede samenwerking is dus noodzakelijk om de rest van de positionering en doorvoering hiervan goed te laten verlopen.

Een ander scenario wat kan afspelen is dat de houding van de accountmanagers onveranderd blijft. Indien de accountmanagers niet achter de nieuwe positionering en de nieuwe diensten staan dan zal dit ervoor zorgen dat DUOCORE als drukkerij en communicatiebureau niet gaat werken. Als de accountmanagers niet de huidige klanten op de hoogte brengen van de nieuwe diensten van DUOCORE kan dit zorgen voor een groot gemis aan omzet. Het idee van de nieuwe diensten was juist om huidige klanten meer te bieden dan alleen drukwerk. De accountmanagers spelen dus een essentiële rol in het succes van DUOCORE.

# Literatuurlijst

ABM Amro. (2017). Drukkerijen. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van https://insights.abnamro.nl/branche/drukkerijen/

Alsem, K.J. (2013). *Strategische marketingplanning*. Groningen, Nederland: Noordhoff.

Alsem, K.J. (z.j.). Concurrentie-analyse: een theoretisch kader. Jaarboek MOA.

Analist. (2017). Trends in de drukkerijwereld. Geraadpleegd op 20 maart 2018, van https://www.analist.nl/economischnieuws/35267-trends-in-de-drukkerijwereld

Buro Brein. (z.j.). Homepage. Geraadpleegs op 29 maart 2018, van http://www.burobrein.nl/

Cano, C. (2003). The Recent Evolution of Market Segmentation Concepts and Thoughts Primarily by Marketing Academics. in E. Shaw (ed). *The Romance of Marketing History,* Proceedings of the 11th Conference on Historical Analysis and Research in Marketing (CHARM). Boca Ranton, FL: AHRIM.

CBS. (2017). Trends in Nederland 2017, bedrijven. Geraadpleegd op 29 maart 2018, van https://longreads.cbs.nl/trends17/economie/cijfers/bedrijven/

Eurib. (2009). Brand-Positioning Statement (BPS). Geraadpleegd op 26 maart 2018, van https://www.eurib.net/brand-positioning-statement-bps/

Fox, S. R. (1984). The Mirror Makers: A History of American Advertising and Its Creators. Urbana: University of Illinois Press.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J., & Wong, V. (2013). *Principes van marketing*. Amsterdam, Nederland: Pearson Benelux.

Marcus, J. & van Dam, N. (2012). *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management.* (7e druk). Houten: Noordhoff Uitgevers Groningen

Multicopy. (z.j.). Over ons. Geraadpleegd op 30 maart 2018, van https://www.multicopy.nl/Multicopy-Teylingen/over-ons/

Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw Hill.

Ohmega Design. (z.j.). Index. Geraadpleegd op 30 maart 2018, van http://www.omega-design.nl/index.html

Rabobank. (2017). Reclame- en communicatiebureaus. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/dienstverlening/reclame-en-communicatiebureaus/

Rabobank. (2018). Sectorprognoses 2018. Geraadpleegd op 27 maart 2018, van https://www.rabobank.nl/bedrijven/cijfers-en-trends/sectorprognoses-2018/

RETreclame. (z.j.). Over RETreclame. Geraadpleegd op 30 maart 2018, van https://www.retreclame.nl/over-retreclame-hillegom/

Reynolds, T.J., & Gutman, J. (1984). *Laddering: extending the repertory grid methodology to construct attribute-consequence-value hierarchies*. In: Pitts Jr., R.E., Woodside A.G. (eds.), Personal values and consumer psychology (p.155-167). Lexington Books, Lexington, MA.

Riezebos, H. J., & van der Grinten, J. (2011). *Positioneren: stappenplan voor een scherpe positionering*. Den Haag: Boom Lemma.

Schwarzkopf, S. (2008). *Turning Trade Marks into Brands: How Advertising Agencies Created Brands in the Global Market Place.* London: Queen Mary University.

Sizo. (2017). BV Nederland. Geraadpleegd op 1 april 2018, van https://www.sizo.com/wp-content/uploads/SBI-code-tov-aantal-werknemers-en-provincie-december-2017.pdf

Solomon, M.R., Bamossy, G., Askegaard, S., Hogg, M.K., Verhagen, W. (2008). *Consumentengedrag*. (3e druk). Amsterdam: Pearson Education Benelux.

T2 Design en Communicatie. (z.j.). Bureau. Geraadpleegd op 29 maart 2018, van http://www.t2design.nl/bureau

Trompenaars, F., & Coebergh, P. H. (2014). *100+ Management Models*. Oxford, United Kingdom: Infinite Ideas Limited.

Trout, J., & Ries, A. (1986). *Positioning: The battle for your mind.* McGraw-Hill: New York.

USC. (2018). *Organizing Your Social Sciences Research Paper: 5*. The Literature Review*.* Geraadpleegd op 13 maart 2018, van http://libguides.usc.edu/c.php?g=235034&p=1559822

Urde, M., & Koch, C. (2014) Market and brand-oriented schools of positioning. *Journal of Product & Brand Management.* vol. 23, no. 7, 2014. pp 478-490.

Van Zessen Klaar. (z.j.). Waarom dan?. Geraadpleegd op 1 april 2018, van http://www.vanzessenklaar.nl/#waarom

Vogels, L. (2015). Wat wil de B2B klant?. Geraadpleegd op 1 april 2018, van https://www.emerce.nl/research/onderzoek-b2bklant

Waterman Jr, R.H., Peters, T.J., & Phillips, J. R. (1980). *Structure is not organization*. Business Horizons.