



VOLKERS

Bronnenlijst

Bijlage 1: BIP plan, werkvelden Volkers	blz. 2
Bijlage 2: 7s model m.b.t. Volkers	blz. 4
Bijlage 3: Missie en Visie Volkers	blz. 17
Bijlage 4: Omzetgetallen per jaar +klant	blz. 19
Bijlage 5: Analyse loyaliteit huidige klanten	blz. 21
Bijlage 6: De wet van Pareto	blz. 23
Bijlage 7: Zes dimensies van waargenomen goede kwaliteit van dienstverlening	blz. 24
Bijlage 8: Interne processen mock-up order Volkers	blz. 25
Bijlage 9: Enquête vragenlijst	blz. 28
Bijlage 10: Resultaten enquête+bedrijfsbezoeken samengevat	blz. 30
Bijlage 11: SERVQUAL vragenlijst	blz. 34
Bijlage 12: Resultaten SERVQUAL en uitwerking GAP model	blz. 39
Bijlage 13: Potentiële doelgroepen	blz. 44
Bijlage 14: Marktaandelen per segment + lijst met prospects	blz. 45
Bijlage 15: Wensen en behoeftes	blz. 48
Bijlage 16: 5 krachten model Porter	blz. 50
Bijlage 17 : Distributiekkanalen	blz. 52
Bijlage 18: Confrontatiematrix	blz. 53
Bijlage 19: positionering mock-ups Volkers BCG matrix en Ansoff matrix	blz. 56
Bijlage 20 communicatiedoelgroep 1: fabrikanten/retailers	blz. 58
Bijlage 21: Communicatiedoelgroep 2: Packaging designbureaus	blz. 61
Bijlage 22: Analyse orders	blz. 63
Bijlage 23: Kosten&Baten analyse	blz. 65
Bijlage 24: BNO branchemonitor	blz. 68
Bijlage 25: Marketingtribune/BNO packaging designbureaulijst	blz. 70
Bijlage 26: FSIN Jaarverslag	blz. 73
Literatuurlijst	blz. 75



VOLKERS

Bijlage 1 BIP plan werkvelden Volkers

Globale situatie pre presstraject:

Volkers in de grafische supply chain.

VOLKERS



design



lithografie



connect



mockups



flexo platen
en sleeves

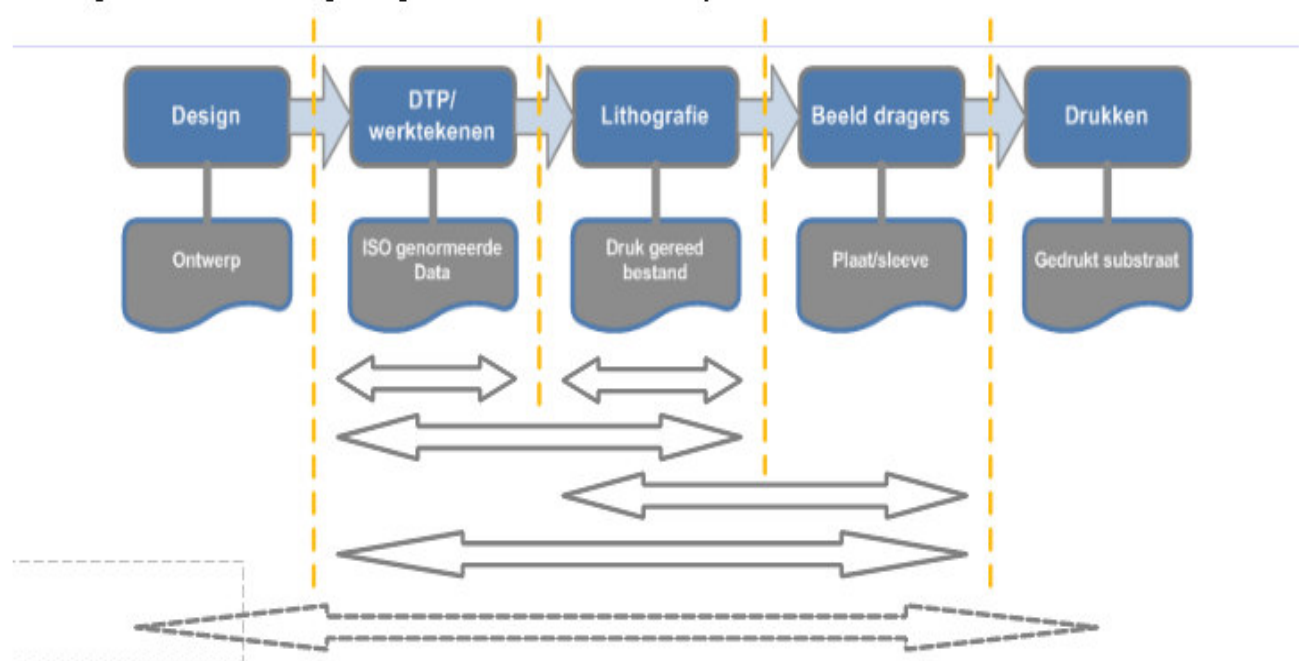


project
management



VOLKERS

Ingezoomd op de specifieke werkzaamheden Volkers in het traject:





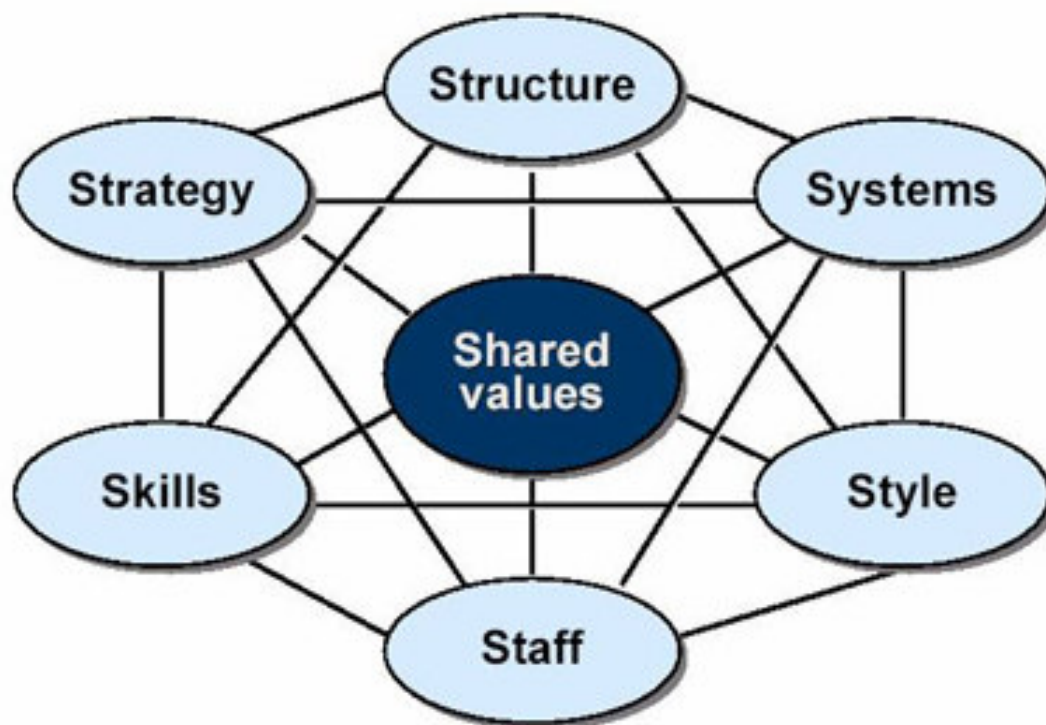
VOLKERS

Bijlage 2: 7s model.

Het 7 s model is een handvat om een organisatie te beschrijven en te analyseren. Er zijn in het model de volgende dimensies te onderscheiden:

- 1 strategie
- 2 structuur
- 3 systeem
- 4 staff
- 5 stijl
- 6 shared values
- 7 skills

Deze dimensies zijn samenhangend en één verandering bij een 'S' heeft invloed op de overige zes, er is namelijk sprake van een synergie tussen de 7 S'en. Er valt daarnaast onderscheid te maken tussen 'zachte' en 'harde' S'en. De harde S'en zijn strategie, systeem en structuur. Deze S'en zijn tastbaar, je kunt ze beschrijven of schematisch weergeven. De overige 4 S'en : staff, stijl, shared values en skills zijn zachte S'en en geven de menselijk kant van een organisatie weer. Deze zijn kwalitatief en niet smart geformuleerd.





VOLKERS

Strategie

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

Volkers staat nu op een punt die cruciaal is voor de continuïteit van de onderneming. Er vinden tal van verschuivingen plaats binnen de markt waar Volkers nog een inhaalslag heeft te maken; zo dienen de bedrijfsprocessen te veranderen ter bevordering van levertijden en orderafhandelingen, het dienstenpakket dient te worden uitgebreid naar de individuele wensen van de klant, de core business voor de traditionele prepress bedrijven verschuift van drukkerijen naar Fabrikanten/ Retailers en de ICT moet beter worden ingericht om alle (bedrijf) processen binnen de organisatie beter te laten verlopen. Al deze veranderingen hebben betrekking op diensten die Volkers aanbiedt en niet zozeer de productiefaciliteiten die het verzorgt, vandaar dat je kunt zeggen dat Volkers zich meer gaat profileren als de ideale prepress dienstverlener in de markt.

Er zijn verschillende product-marktcombinaties actief binnen de onderneming Volkers:

- **Drukkerijen**
- **Fabrikanten/Retailers**
- **Etiketten**
- **Kartonnage**
- **Digitaal Drukken (mock-ups)**

Deze PMC's hebben allen verschillende waardeproposities waaraan het moet voldoen, dat zorgt dus voor verschillende strategieën per PMC:

1. Drukkerijen

Al vanaf de start is de PMC drukkerijen de core business van Volkers en daar zijn ook voornamelijk de primaire processen op ingericht. Denk aan de ondersteuning van ICT mogelijkheden en speciale software begeleidende programma's. Door de jaren heen heeft Volkers zich gepositioneerd op deze markt als een volwaardige en betrouwbare partner die hoogwaardige producten aflevert. Door recente investeringen in de HD Flexo, NX Kodak blijft Volkers instaat om deze markt te voorzien van passende druktechnische kennis en producten. Desondanks is de markt aan het verzadigen en is het groeipotentieel gering. Het doel is dan ook om de komende jaren het marktaandeel te behouden, het is een echte 'cash cow' binnen Volkers.

Volkers heeft de volgende concurrenten die het heeft ingedeeld in een 1e en een 2e orde:

1e orde: Athena, WKA, DSN

2 orde: Design bureaus, DTP studio's

In de 1e orde vervaardigen de concurrenten niet alleen druk gereed bestanden maar ook platen en sleeves. De 2e orde zijn vooral van het vertalen van een ontwerp naar een druk gereed bestand, ze voorzien niet in platen en sleeves. Deze zijn vooral op het gebied van fabrikanten/retailers geduchte concurrenten. Door de recente investeringen en innovaties in nieuwe technologieën voor het vervaardigen van platen en sleeves blijft Volkers een grote speler in de 1e orde op het gebied van drukkerijen.



VOLKERS

Er is voldoende inzicht door de jarenlange ervaring en een groot klantenbestand. De behoeftes van de drukkerijen worden beantwoord door de competenties die Volkters bezit. Desondanks zijn er nog steeds intern zwakke punten op het gebied van foutloos leveren, op tijd leveren en een goed databeheer. Aan dat laatste punt wordt hard gewerkt door het lanceren van Connect 2, een klantgericht programma waarin de klant de orderafhandelingen kan bijhouden, daarnaast dient het programma als tool die de klant toegang verleent tot zijn databeheer van verpakkingen. Het geeft ruimte tot annoteren en het online goedkeuren van veranderingen.

Toch zijn er verschillende bedreigingen door de toenemende ICT en software mogelijkheden. Zo nemen de concurrenten toe wat betreft design bureaus en vermoedelijk zal in de toekomst de vraag naar prepress diensten afnemen. Daarnaast is er sprake van achterwaartse integratie want steeds meer drukkerijen gaan zelf investeren in flexodruk- en diepdruktechnieken. Dit betekent dat drukkerijen zelfstandig de productiefase voorzien.

Door de jaren heen heeft Volkters een dusdanig knowhow opgebouwd dat het graag een marktaandeel wil gaan veroveren op de Duitse markt. Deze Duitse markt is ruim 10x zo groot en het succes van Nederland wil men graag doorzetten in Duitsland.

Afgezien van de serieuze bedreigingen is de strategie gericht op het behouden en het uitbreiden van het marktaandeel in Nederland, tevens gaat Volkters actief de markt verkennen bij de oosterburen.

2. Fabrikanten/ Retailers

Zoals reeds vermeld vindt er een verschuiving plaats binnen Volkters, deze PMC is een absolute prioriteit de komende jaren om de continuïteit te waarborgen. Steeds meer fabrikanten/retailers zijn op zoek naar partijen die het technische gedeelte willen gaan verzorgen vanaf het ontwerp tot en met de drukvorm. Dat houdt in dat Volkters een volledige dienstverlener zal gaan worden in de prepressfase voor deze partijen. Intern wordt het bestempeld als 'het ontzorgen op de prepressfase'. In dit grafische proces kan overigens Volkters op elk moment instappen en vooral door goede samenwerking kan Volkters maatwerk bieden voor elke klant.

Door verschillende externe factoren is deze verschuiving tot stand gekomen, vooral ook door de opkomende macht van de retailers en de daarbij komende private labels. Er zal steeds meer gevraagd worden van de prepress specialisten. Ook door grote fusies en overnames wordt deze markt steeds aantrekkelijker, er ontstaan namelijk grote partijen en inkoopcombinaties. Volkters zou moeten aanhaken om een rol van betekenis te blijven spelen.

Om een volwaardige partner te worden voor deze partijen dienen de interne competenties te worden verbeterd. De kennis om aan de eisen te voldoen zijn intern zeker aanwezig alleen zal het beter moeten worden ingericht om aan de vraag te kunnen voldoen. Deze markt verlangt dat er snel moet worden geschakeld en geleverd. Dat vraagt intern voor beter op elkaar afgestemde IT ondersteuning. Dat reduceert levertijden en fout geleverde orders, wat de kwaliteit dus ten goede komt. Deze actiepunten verlangen de grote partijen ook in een partnerschap met prepress specialisten.

Samenwerken met deze grote partijen betekent ook dat de P van Prijs een factor wordt, om rond het markt prijsniveau te zitten moeten processen efficiënter worden geautomatiseerd. Dat betekent dat de processen minder arbeidsintensief zullen worden. Doordat de orderverwerking zeer dynamisch is moet er efficiënter worden omgesprongen met de verwerking ervan met als einddoel de levertijden te verkleinen en fouten te voorkomen.



VOLKERS

De concurrentie op de markt is hevig, er zijn de volgende noemenswaardige concurrenten: Froq, DSN, Athena, Itarus, WKA en PCC. Waarbij Froq en DSN al duidelijk een omslag hebben gemaakt van drukkerijen naar fabrikanten/retailers. Froq blijft een zeer geduchte concurrent voor Volkters op de Nederlandse prepress markt. Beide partijen vechten op dit moment voor de klant Jumbo. Froq is groter dan Volkters wat schaalvoordelen met zich meebrengt, Volkters kan juist weer platen/sleeves produceren.

De strategie op deze PMC is dan ook vooral gericht om intern geautomatiseerde processen aan te brengen om zodoende sneller te kunnen handelen en tot een lagere interne kostprijs te komen. Door de automatisering zal Volkters dan ook tegemoet komen aan kortere levertijden.

3. Etiketten

Het wordt gezien als een nichemarkt met kleine marges en een beperkte markt. Ook in deze markt is de omloopsnelheid hoog. Gezien de beperkte markt is het twijfelachtig of hier enige focus aan moet worden besteed.

De markt verwacht ultra korte levertijden, geautomatiseerde workflows en lage prijzen. De 'prijsvechters' markt zoals het intern wordt genoemd komt niet overeen met de huidige strategie. Daarom zal Volkters zich niet op deze PMC gaan focussen richten in de toekomst.

4. Digitaal drukken

Een product marktcombinatie die zich steeds meer gaat richten op het produceren van mock-ups. Hier is ook sprake van een nichemarkt waarin kleine oplages met een hoge kwaliteit worden gevraagd. De mock-ups moeten een toegevoegde waarde zijn. Het is vooral nog een zeer onbekende markt, verschillende bedrijven bieden de dienst aan maar de kennis over concurrenten en marktaandeel is nog zeer beperkt of helemaal niet aanwezig.

Met een digitale drukmachine zijn er vele mogelijkheden. Zo kan er op meerdere materialen of substraten worden gedrukt. Ongeacht het substraat of materiaal is de kleurkwaliteit gegarandeerd. Daarnaast is het met digitale drukmachines relatief voordelig om kleinere oplages te bedrukken. Zo is er de mogelijkheid om een proef te drukken ter verificatie van de kleuren, het materiaal en het design. Zo worden de fouten in de productie op verpakkingen geminimaliseerd.

Deze digitale drukmachines zijn ook ideaal voor het produceren van mock-ups. Er kan op vrijwel elk materiaal worden gedrukt zoals folie, papier, karton, krimpfolie enz. Dit garandeert mock-ups die waarheidsgetrouw worden geproduceerd. De behoeftes van de markt richten zich dan ook vooral op de kleurechtheid, beeldverwerking en creativiteit bij het vervaardigen van mock-ups.

Volkters wil in de komende jaren graag deze dienst gaan uitbreiden, het staat bekend om de vervaardiging van kwalitatief goede mock-ups. Er is nog steeds weinig bekend van andere aanbieders van mock-ups, de marktomvang en de behoeftes naar mock-ups. Daarom wil Volkters pro actief deze markt gaan benaderen de komende jaren. Om als één van de eerste in de communicatie duidelijk te maken dat Volkters het als een serieuze PMC ziet. De unique selling points moeten duidelijk naar voren komen in de communicatie. De strategie is er dan ook opgericht om het marktaandeel en de uiteindelijke omzet te verhogen.



VOLKERS

5. Kartonnage

Een zeer kleine PMC binnen Volkters, met eigenlijk maar 1 klant, Smurfit. Deze markt valt onder de flexodruk techniek. Het huidige marktaandeel Volkters ligt laag maar het groeipotentieel is hoog. Daarnaast zal er een herinvestering moeten plaatsvinden voor een volautomatische montagelij. Om een rol van betekenis te blijven spelen en te kunnen uitbreiden is Volkters bereidt tot deze herinvestering.

Gezien de drukke agenda's en het wegvallen van één van de medewerkers bij Sales zijn prospects nog niet intensief benaderd. Dat zal in de toekomst veranderen door het aantrekken van een nieuwe medewerker. Deze PMC komt dan ook in zijn portfolio want Volkters wil groeien.

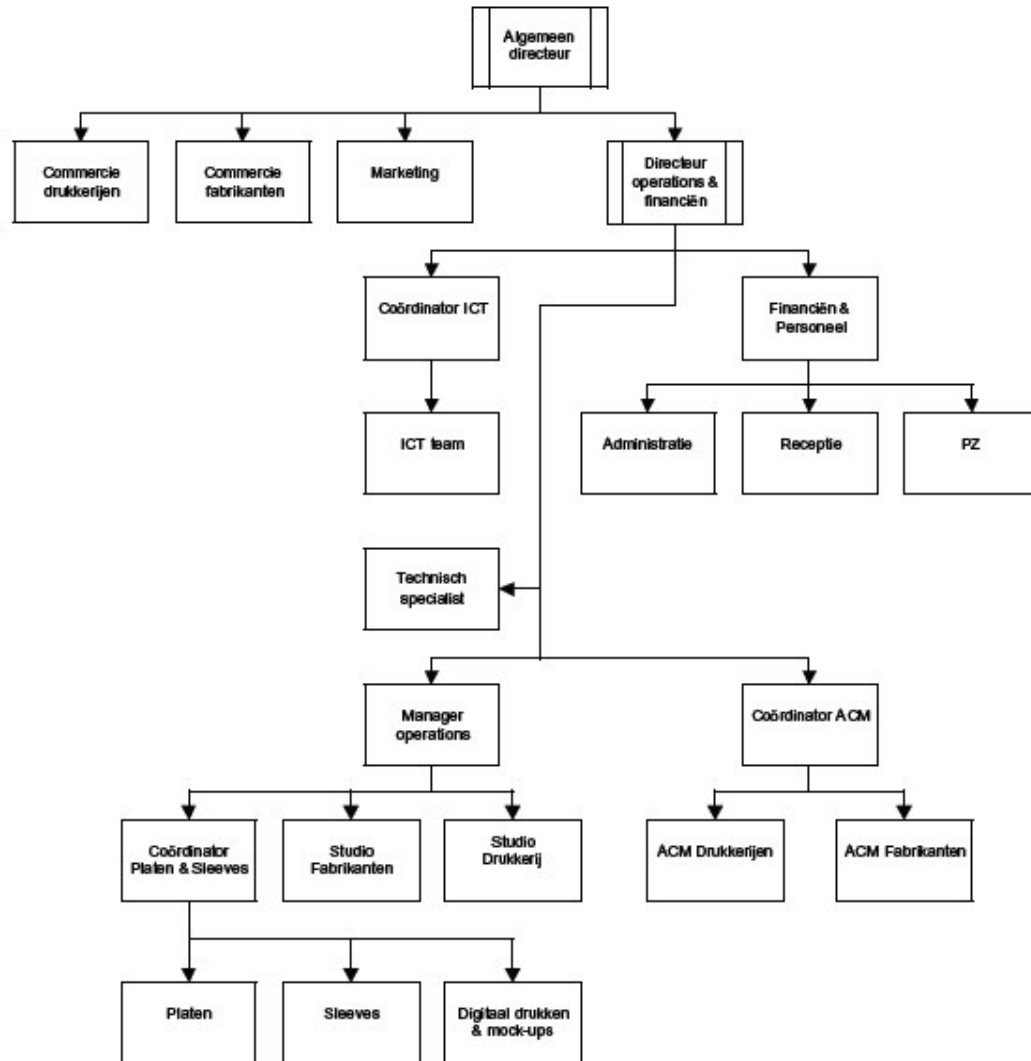
2. Structuur

In de structuur wordt aangegeven wat de complete blauwdruk is van de organisatie. Verschillende onderdelen binnen de onderneming Volkters worden zo gestructureerd zichtbaar. Er is een verschil tussen een formele structuur en een informele structuur. In het geval van een formele structuur betreft een 'harde' S, een organogram bijvoorbeeld. Bij een informele structuur staat het niet op papier, dan betreft het een 'zachte' S, bijv. wat is invloed van een persoon binnen de organisatie ongeacht zijn positie binnen de hiërarchie.

Intern heeft Volkters recent een kwaliteitshandboek ontwikkeld. Hierin worden alle bedrijfsprocessen nauwkeurig beschreven om er voor te zorgen dat er een eenduidige plan van aanpak is. Dit handboek moet dienen als een handvat voor de medewerkers bij het ingaan van alle bedrijfsprocessen die aan de orde zijn binnen Volkters, het brengt de nodige structuur. Tevens dient het als een meetinstrument ter beoordeling van de kwaliteit die intern wordt geleverd.

Hieronder de complete organogram Volkters bv:

Organisatie Diagram



Volkers is geen hiërarchische ingerichte organisatie. Er zijn geen duidelijke lijn- en staaf functie binnen de organisatie. Het is een platte structuur. Iedereen heeft zijn eigen werkgebied en vaak doorloopt een order de verschillende afdelingen binnen Volkers. Dat zie je ook terug in de werkplekken, alle afdelingen zijn bij elkaar geclusterd voor een zo optimale communicatie intern.



VOLKERS

3. Systemen

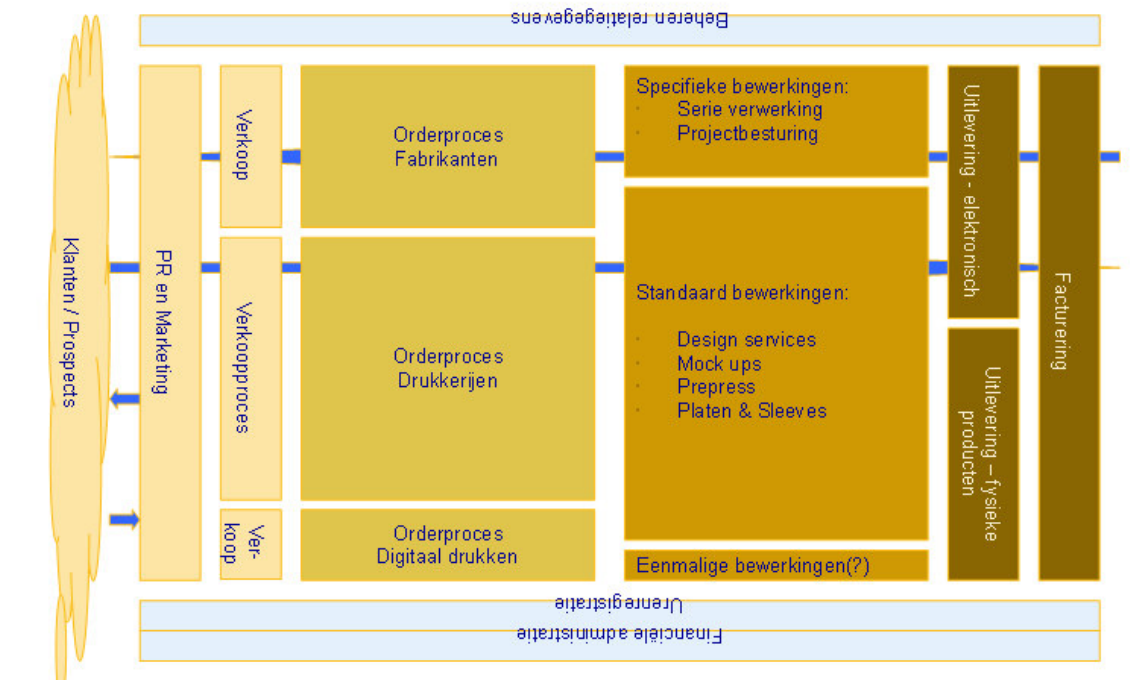
Hierin wordt beschreven wat het resultaat is tussen de samenwerking van afdelingen of samenwerkingen binnen de afdelingen. In de literatuur wordt het omschreven als 'alles wat geregeld is, is een systeem'. Dat heeft betrekking op de ICT die wordt ingezet tot de vastgelegde procedures op het gebied van orderverwerking enz.

Volkers is een divers bedrijf op het gebied van prepress. Om voor optimale samenwerking te zorgen zijn alle afdelingen geclusterd in één werkgebied, zodoende is er directe communicatie mogelijk. De meeste orders zijn dan ook overlappend in de interne verwerking daarvan, het doorloopt namelijk een zekere supply chain binnen Volkers. Uiteraard zijn daar ook verschillende software programma's aangekoppeld voor een zo'n optimale output en efficiency.

Volkers kent de volgende globale bedrijfsprocessen:

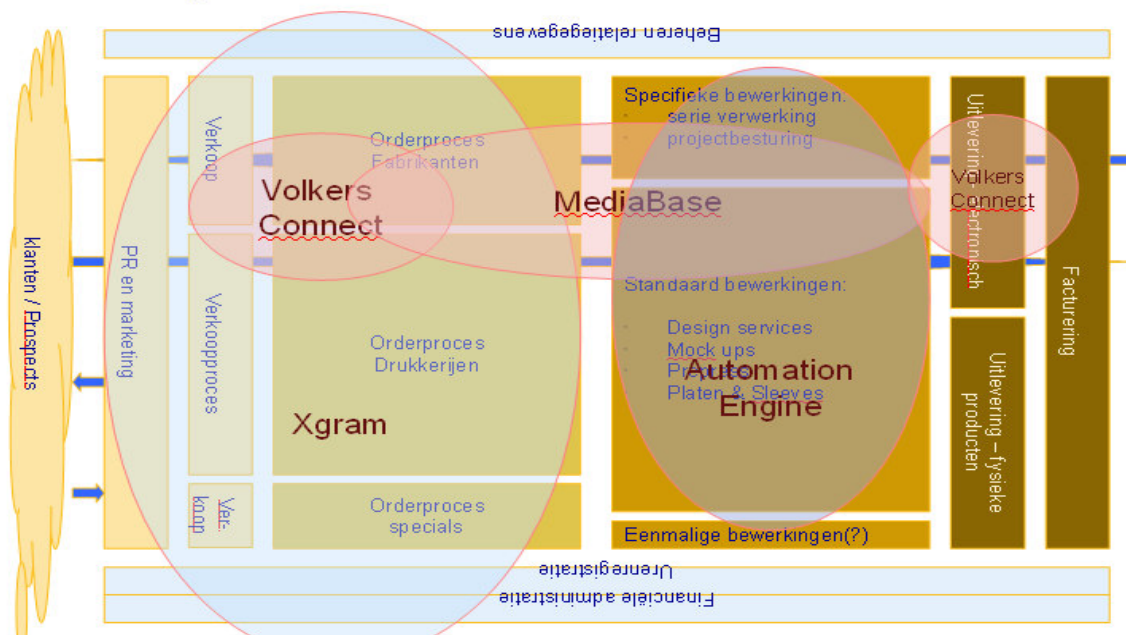
Schematisch overzicht Volkers bedrijfsprocessen.

VO





Schematisch overzicht Informatiesystemen.



Xgram: Een management informatie systeem die speciaal is ontwikkeld voor de grafisch industrie. Als sinds 2003 werkt Volkers met het orderinvoersysteem. Met Xgram zijn er meerdere mogelijkheden op het gebied van invoering en controle van het orderproces. Er kunnen op 6 verschillende niveaus gegevens worden ingevoerd: bedrijfsadministratie, commercie, financieel, magazijn, management en systeembeheer.

Mediabase: Een applicatiesysteem waarbij de workflow opdraait.



VOLKERS

Zoals al eerder aangegeven zijn er verschillende diensten binnen Volkers. In mijn afstudeeronderzoek richt ik mij op de PMC digitaal drukken, dat is de reden dat ik de PMC eruit heb gelicht om dat schematische in kaart te brengen. Zie hieronder de primaire processen bij de PMC digitaal drukken¹:

Schematische weergave	Wie	Omschrijving	R
<pre> graph TD Start([Digitaal drukken en Kleurproeven]) --> DTP[DTP voorbereiding] DTP --> Bestand[Bestand doorsturen] Bestand --> KPM{Kleurproef methode} KPM --> KISO((Kleurproeven volgens ISO-norm)) KPM --> KD((Digitaal drukken)) KPM --> KHACCP((Digitaal drukken volgens HACCP)) KISO --> T1[De juiste ticket kiezen i.v.m. de te hanteren norm] KD --> T2[De juiste ticket kiezen i.v.m. de te hanteren norm] KHACCP --> W1[Werkmethode volgens HACCP hanteren] T1 --> P1[Printen van de kleurproef] T2 --> D1[Drukken op het gewenste substraat] W1 --> D2[Drukken op het gewenste substraat] P1 --> C1[Controlestrip meten volgens de gekozen norm] D1 --> C2[Controle orderbegeleider] D2 --> M1[Materialen (drukwerk) verpakken volgens HACCP-norm] M1 --> V1[Verzenden van de oplage] C1 --> C2 V1 --> E([Einde]) C2 --> A{Print / Drukwerk akkoord} A --> E A --> DTP </pre>	MS MS MS MK MK MK MK CO MK CO	De studio medewerker bereid de opdracht voor en voert zonodig aanvullende werkzaamheden uit. De studio medewerker stuurt de digitale bestanden door. Afhankelijk van de opdracht worden de bestanden d.m.v. tickets (opdrachtinstructies) aan de desbetreffende server aangeboden. Op de server de bestanden verwerken volgens de opgegeven norm. De medewerker verwerkt de productiehoeveelheid Wanneer er sprake is van een norm dient deze door de medewerker nagemeten te worden. Indien de productie voor de voedselketen bestemd is moet deze volgens de norm worden verpakt. De orderbegeleider voert een laatste controle uit voor vrijgave van de productie. De oplage wordt door de medewerker op transport gezet. Bij afkeuring zal de gehele procedure opnieuw gestart worden.	

1 Kwaliteitshandboek Volkers, R Sukel, 2011, blz 13



VOLKERS

4. Staff

Dit heeft betrekking op het aanwezig menselijk kapitaal. Zonder werknemers kan een organisatie tenslotte niet bestaan en is de continuïteit niet gewaarborgd. Loyaliteit van werknemers is daarbij een belangrijk aspect voor een organisatie. Door de loyaliteit van werknemers te winnen en die te behouden zal je als werkgever verschillende gebieden op peil moeten houden: de werknemer moet zich kunnen ontplooiën d.m.v. scholing, interne opleidingen en uiteraard moeten er goede arbeidsvoorwaarden aanwezig zijn. Zijn deze vervuld dan zal de arbeidsproductiviteit ook hoger zijn en stimuleert het innovativiteit en creativiteit bij de werknemer.

De markt waarin Volkters zich bevindt is een zeer technische kant van de branche. Er werken dan ook beduidend meer mannen in de technische sector en dat is dan ook het geval bij Volkters. Het personeelsbestand van Volkters is, net zoals de landelijke trend, flink aan het vergrijzen. De roep om jonge arbeidskrachten bij Volkters is dan ook noodzakelijk gezien de natuurlijke uitstroom van werknemers.

Volkters heeft recent dan ook een website gelanceerd voor jonge afstudeerders en schoolverlaters: www.werkenmetmerken.nl. Met dit initiatief laat Volkters jongen mensen kennis maken met de dagelijkse (technische) werkzaamheden. Het doel is uiteraard om de jonge mensen te binden en duaal traject aan te bieden, een combinatie van leren en werken.

Doordat de markt continu innoveert op het gebied van automatisering is het innoverende vermogen van de ICT afdeling van cruciaal belang. Doordat veel arbeidsprocessen geautomatiseerd zijn, vanaf het moment dat de order binnenkomt tot het produceren van platen en sleeves, moet de ICT ook meegaan met de tijd. Het blijkt dat de ondersteunende afdeling ICT moeite heeft met de snelle opgang van de technologieën en de daarbij horende software. Er is eigenlijk maar één iemand beschikbaar die voldoende kennis heeft en daardoor is Volkters vrij afhankelijk van deze persoon. Het streven is daarom ook het ICT kennisniveau te verhogen door het aannemen van een extra medewerker met een hoog gekwalificeerd instapniveau op de ICT afdeling.

Ook het vertalen van het ontwerp naar een drukgereed bestand is een markt die specifieke kennis vereist, om de doorstroming te garanderen is er mede de site www.werkenmetmerken.nl gelanceerd. Dit is overigens ook in samenwerking met het grafische opleidingscentrum.

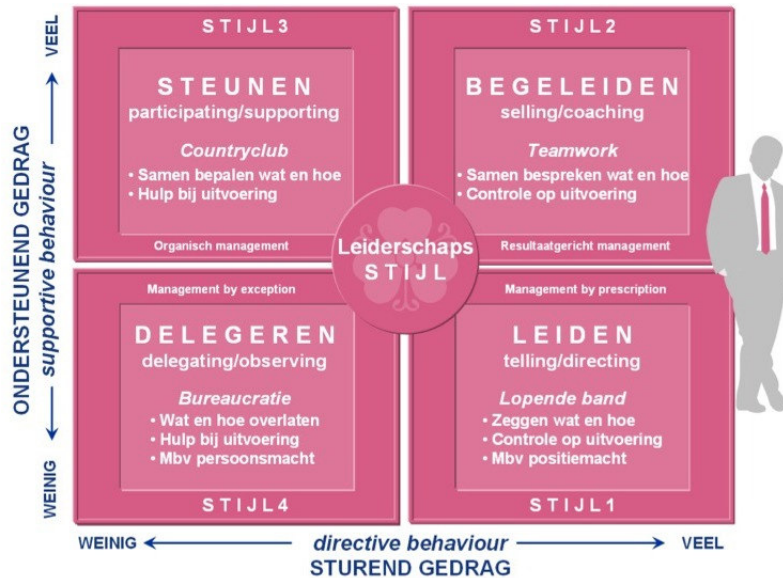
Volkters ondersteunt medewerkers op het gebied van training en opleiding, dat doet het door het aanbieden van mogelijkheden tot het volgen van cursussen en opleidingen. Zodoende wordt het kennis niveau ook gegarandeerd er is voldoende gekwalificeerd personeel.

De loyaliteit bij de werknemers is van een goed niveau. Dat wordt ook in de gaten gehouden door de leidinggevende. Doordat dit een specialistische dienstverlenende markt is moet de foutmarge gereduceerd worden waar mogelijk. Daarbij is loyaliteit ook van belang voor Volkters want door intrinsieke motivatie zal het corrigerend vermogen er bij de werknemer zelf en onderling zijn.

Er is dus wel gekwalificeerd personeel aanwezig alleen is Volkters te afhankelijk van deze mensen. Er wordt dan ook gestreefd naar meer gekwalificeerd personeel en interne opleidingen zodat er meer werknemers op meerdere werkgebieden actief kunnen zijn.



VOLKERS



5. Stijl

Bij stijl gaat het niet alleen om hoe de leidinggevende zich gedragen t.o.v. ondergeschikte maar wordt er ook gekeken naar de aanwezige bedrijfscultuur. Hoe er leiding wordt gegeven hangt vaak ook af van de werkzaamheden die moeten worden verricht. Zo zal een productiebedrijf meer een taakgerichte management aanstellen dan een consultancy bureau, waarin de werknemers meer vrijheid genieten wat betreft het doen en laten.

Voor Volkers is het lastig, aan de ene kant heb je het producerende gedeelte maar tegelijkertijd ook een heel stuk dienstverlening jegens de klant. Er is dan ook vooral een operationele manager aangesteld die de voortgang waarborgt en waar nodig zal optreden. Daarnaast is er een sales manager. De organisatie is van zichzelf al vrij autonoom, dat komt ook mede doordat er veel werknemers al jaren actief zijn binnen Volkers.

Als ik het zou moeten onderverdelen in situationeel leiderschap zie ook het plaatje) zou ik beide plaatsen in de categorie resultaat gericht management, beide vind ik taakgerichte managers. Een begeleidende manier van leidinggeven en controle houden op de uitvoering. De operationele manager is in een taakgerichte rol jegens de afdelingen, duidelijk in stijl 1 Leidend. De sales manager heeft vooral contact met de accountmanagers binnendienst en het klantencontact onderhoud. De manager



VOLKERS

ziet dan ook vooral op toe of de klanten juist worden bediend en samenwerking met de accountmedewerkers, stijl 2 begeleidende rol.

De algemeen directeur, Rick Volkers, is voornamelijk in een delegerende rol. De dagelijkse leiding ligt vooral in de handen van de operationeel manager. De acquisitie en accountmanagement zijn onder leiding van de sales/commercieel manager en waar nodig zal Rick zich mengen. Denk bijvoorbeeld aan grote contractbesprekingen van nieuwe partijen. Rick hanteert naar zijn directe onderlaag de s4 rol en dat kan hij ook doen door de autonome organisatie op sommige vlakken.

6. Skills

De sleutelvaardigheden van een organisatie op medewerkersniveau en organisatieniveau waardoor het zich onderscheid t.o.v. de concurrentie. Het niveau van de medewerker wordt getoetst op de aanwezige competenties het niveau van de organisatie wordt getoetst op strategische punten waar het in uitblinkt. De totale som is dan het totale onderscheidende vermogen van de organisatie. In de matrix staan de sterke en zwakke punten van de S'en m.b.t. het aanwezige personeel en niveau van de organisatie.



VOLKERS

Gebieden/Diensten	Sterk	Middelmatig	zwak
Strategie			
Structuur			
Personeel			
systemen			
Stijl			
Gedeelde waarden			
Producten/Diensten			
Technologie			

De structuur, stijl en gedeelde waarden zijn sterk binnen Volkters. Door een ervaren personeelsbestand is er expertise in huis, de keerzijde is de afhankelijkheid op bepaalde werknemers. Doordat zij een specifieke kennis bezitten zijn ze cruciaal in de ondersteuning van primaire bedrijfsprocessen. In de toekomst zal de knowhow breder intern gedragen moeten worden.

De strategie en visie zijn ambitieus en goed in kaart gebracht. Er zijn heldere doelstellingen die breed gedragen worden. Deze ambitie kan vooral tot stand komen doordat Volkters innoverende technologieën inzet en hoogwaardige diensten levert.

7. Shared Values

Hierin worden de significante waarden van een organisatie beschreven. Er wordt getracht de identiteit, de bedrijfscultuur van Volkters te omschrijven. Waar staat Volkters voor en wat is het fundament van de organisatie, welke normen en waarden worden er gehanteerd?

Volkters is al jaren een gevestigde naam in de grafische markt en staat bekend als een betrouwbare partner. De loyaliteit is groot onder het werknemersbestand getuigen de dienstjaren die de meesten werkzaam zijn, dat straalt tevens ook vertrouwen uit naar klanten. De bestaande klanten hebben vaak al jaren contact met dezelfde medewerkers. Doordat veel werknemers al jaren werkzaam zijn is de organisatie vrij autonoom, de medewerkers zijn zelfsturend. Rick Volkters hamert dan ook op het samenwerken. Dat heeft betrekking op intern werkzaamheden maar ook richting de klant. Zoals Rick het omschrijft in een interview²: 'Samenwerken zit er bij mij heel sterk in. Je moet je betrouwbaar opstellen, eerlijk toegeven als iets fout gegaan is. Pas dan kun je een relatie opbouwen' Dit is een zeer belangrijk credo binnen Volkters, samenwerken. Zo kan Volkters jarenlange partnerships aanhouden en onderhouden.

De markt waarin Volkters zich bevindt is zeer dynamisch en daar wil het intern nogal weleens botsen. Recent is er een nieuwe strategie ontwikkeld wat gevolgen heeft voor de huidige bedrijfscultuur. De markt heeft nieuwe behoeftes en wensen en dat vereist intern veranderingen en meer resultaat gericht handelen. Dat houdt in dat de productiviteit omhoog moet bij het individu, 'time to market' moet omhoog.



VOLKERS

Zoals vaak wordt vermeld is Volkters een gerenommeerd prepressbedrijf, zo wil het ook graag overkomen. Ervaring en deskundig advies koppelt de markt aan de merknaam Volkters. Daarnaast innoveert Volkters ook in nieuwe technieken vooral op het gebied van platen en sleeves. Het heeft zelf een nieuwe techniek ontwikkeld. Dit wordt ook door de markt herkend en gewaardeerd. Het management heeft herkend dat de organisatie een inhaalslag moet gaan maken op het gebied van mentaliteit om te kunnen voldoen aan de nieuwe eisen en behoeftes. Dit zal een bedrijfscultuur verschuiving zijn, niet alleen intern maar ook extern moeten de (potentiële) klanten weten waar Volkters in excelleert en zich onderscheidt. Dit gaat vanaf het design tot en met het drukken. Dit is belangrijk om nieuwe grote fabrikanten en retailers te binden. De USP moeten meer benadrukt gaan worden en dat begint bij werknemer zelf.

Bijlage 3 Missie en visie Volkters

De visie.

Volkters is een innovatieve prepress dienstverlener binnen de grafische markt. Het bewijst al decennia lang dat het alle drukwerktechnieken beheerst en heeft geïnnoveerd op het gebied van flexodrukwerk. Door deze sterke USP's staat het bekend als een zeer betrouwbare partner. De strategie is altijd gericht geweest op customer intimacy, Volkters streeft dan ook altijd naar samenwerking op basis van een partnership.

Van oudsher bediend Volkters voornamelijk de drukkerijen binnen de grafische markt. Maar de laatste decennia wordt de PMC fabrikanten/retailers steeds invloedrijker. De dynamiek binnen de markt is enorm en Volkters moet blijven. Door de hoge mate van customer intimacy kan Volkters zo flexibel mogelijk participeren bij de klanten. Ze staan direct in verbinding en door een open houding weten ze ook wat er speelt bij de betreffende klant. Het heeft de diensten in huis om aan verschillende behoeftes te voldoen bij (potentiële) klanten. Hiervan is Volkters zich ook bewust, deze USP's maken Volkters tot een ideale partner alleen moet de markt hier nog bewuster van worden. Helemaal gezien de toetreding en verschuiving richting de fabrikanten/retailers.

De ambitie van Volkters is ook internationaal gericht. Al decennia lang worden drukkerijen (nationaal) voorzien in hun behoeftes en hierdoor heeft Volkters een ontzettend grote expertise opgebouwd. Met deze expertise wil Volkters de grens over naar Duitsland om toe te treden tot deze markt. Een markt die een omvang heeft die 10x zo groot is als Nederland en waar kansen liggen.

Ook in de PMC digitaal drukken en kartonnage zal Volkters zich pro actiever opstellen. Door actief de markt te gaan bewerken wil Volkters het marktaandeel gaan vergroten en de omzet te vergroten. De PMC digitaal drukken is nog relatief onbekend terrein vandaar dat de strategie vooral gericht is op het zoeken naar groeimogelijkheden in de komende jaren d.m.v. eventuele investeringen en gerichte acquisitie.

Door de invoering van het kwaliteitsmanagementsysteem, het kwaliteitshandboek, blijft het ook hameren op het ontwikkelen van competenties. Dit is gericht op het perfectioneren van samenwerking zowel intern als extern. Door deze optimalisatie van de workflow en het blijven investeren in kennis bij de werknemers kan Volkters een zo hoogwaardig mogelijke service bieden.

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



VOLKERS

De missie.

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

Samenwerken, daar is Volkers naar opzoek en straalt het uit met deze mission statement. Het wil graag zich profileren als een ideale partner die je kunt vertrouwen, dat laat Volkers zien d.m.v. certificering, onderscheidingen op het gebied van innovatie en jarenlange ervaring.



VOLKERS

Bijlage 4 Omzetgetallen per jaar +klant

2008	Designbureaus	Fabrikanten
	Com&Sense 11796	Bickery Food Group 34955
	Commpas Reclamemakers 7973	Cadbury Nederland 11791
	Z-Design 5970	Pepsico NL 11071
	Clev.nl 3455	Leaf Holland 8496
	Total Presentation 2206	Stegeman 6859
	Heijenberg ISMC 2168	CelaVita 4990
	Equipe 1890	Concorp Intl. 4763
	Amalthea van Dijk 1608	Haribo 4145
	Aestron Design 1400	Hellema Verpakkingen 3981
	IN10 Communicatie 1293	Lonka 3658
	Creative Industries 1236	Unilever 3412
	Keja Donia 1172	Hoepman Suikerwerken 2854
		Chrysal 2473
		Campina Intl. 2462

2009		
	Total Presentation 5885	Bickery Food Group 20107
	Total Identity 4741	Bel Leerdammer 12501
	Brum Design 4320	Leaf Holland 9324
	Z-Design 4641	Unilever NL 8949
	Mediacolor 2601	Unilever Savoury Dtsld. 5362
	Creavit 2183	Pepsico NL 4581
	Commpas Reclamemakers 1524	Cela Vita 4398
	Proud Design 1112	Stegeman 4305
		Rodi Petfood 4010
		De Drie Mollen 9711
		Van der Meulen Meesterbakkers 2282
		Jumbo Supermarkten 2016
		Unilever Austria 1523
		Menken Orlando 1428
		Hoepman Suikerwerken 1291
		Westland Kaas 1224
		Haribo 1183
		De Witte Molen 1178
		Cadbury 1069

2010		
	Z-Design 10927	Leaf Holland 18721
	Com&Sense 8446	Bel Leerdammer 11307
	Brand Builders 8119	Pepsico NL 7971
	Wijze BV 4063	Bickery Food Group 5990
	Platform P 3977	Lonka 4119
	Total Presentation 3869	X-Ingredients.nl 4194
	Brum Design 3477	Stegeman 4165
	Bureau Stoer 2439	Chrysal 2383



VOLKERS

	Glaser Packaging Consult 2341	Spar Holding 2034
	Stratmore 2142	Cono Kaasmakers 1987
	PMI Kreatieve Konsultancy 1706	Witte Molen 1576
	Greyd! Reclame Advies 1508	Pepsico Intl. 1518
	Heijenberg ISMC 1109	Triqo 1168
		De Drie Mollen 1137

2011	Brand Builders 9708	Bickery Food Group 28242
	Com&Sense 7130	Bel Leerdammer 15145
	X-Ingredients 7070	Leaf Holland 12300
	Firm Creatieve Communicatie 5800	Nestlé International 12240
	Brum Design 4832	Mora 7500
	Z-Design 2430	Unilever NL 6950
	Stratmore 2365	Tropicana Looza Benelux 5800
	No Tomato 2335	Haribo 5560
	Pack Solutions 2140	Pepsico NL 4694
	Foodstijl 1837	Stegeman 4645
	Vermeulen/Total Identity 1405	Cono Kaasmakers 3600
	Control Media 1282	Lonka 3390
	Platform P 1159	Menken Orlando 3063
	VVO2 Retailcommunicatie 630	Pepsico International 2800
	Touch Creative 560	Ad van Geloven 2575
	ISMA Heijenberg 560	Ravensbergen 2460
	SOV Concept en Vormgeving 485	Foodstijl 1838
	Bataafse Teeken Maatschappij 415	Friesland Campina 1796



VOLKERS

Bijlage 5: Analyse loyaliteit onder huidige klanten

Niveaus van klantbinding

Het aantal interacties neemt steeds meer toe met de huidige technologische hulpmiddelen. De klant evalueert en beoordeelt op grond van objectieve en vooral subjectieve maatstaven (Peelen 1989). Bij samenwerking is er altijd een zekere binding. Er zijn 4 soorten niveaus van binding te onderscheiden (Leonard Berry en Parasuraman 1994)

- Financiële binding
- Sociale binding
- Maatwerk binding
- Structurele binding

Deze soorten hebben alle als doel om waarde te creëren en het versterken van relaties.

Volkers moet de binding zoeken op het gebied van maatwerk. Doordat geen mock-up hetzelfde is heeft de klant een specifieke behoefte. Intern moet het dus ingericht zijn om hieraan te kunnen voldoen.

Het NPS scoremodel

Het NPS scoremodel is een door Frederick Reichfeld (2003) ontwikkeld model om de maten van klantloyaliteit te meten. Het is een simpel instrument om winstgevende groei te voorspellen. In de NPS methode is er één vraag die centraal staat en die wordt gesteld aan klanten: 'Hoe waarschijnlijk is het (op een schaal van 0 t/m 10) dat u ons bedrijf zou aanbevelen aan een vriend of zakelijke relatie?' In de methode worden er drie groepen gevormd, de Promotors (9-10), passives (7-8) en detractors (0-6). Eindelijk komt daar een simpele rekensom uit: $P\% (\text{promotors}) - D\% (\text{detractors}) = \text{NPS score}$.

Als je dit vertaalt naar de score voor Volkters:

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

Uit meerdere onderzoeken komt naar voren dat de promotors, de trouwe klanten, het merendeel van de producten of diensten afneemt. Daarnaast hebben zij ook een hoge retentiegraad en is ruim 80% van de aanbevelingen voor hun rekening. Vooral het effect die promotors hebben op potentiële klanten is verkoopbevorderend. De score van 50 is dan een uitstekend cijfer.

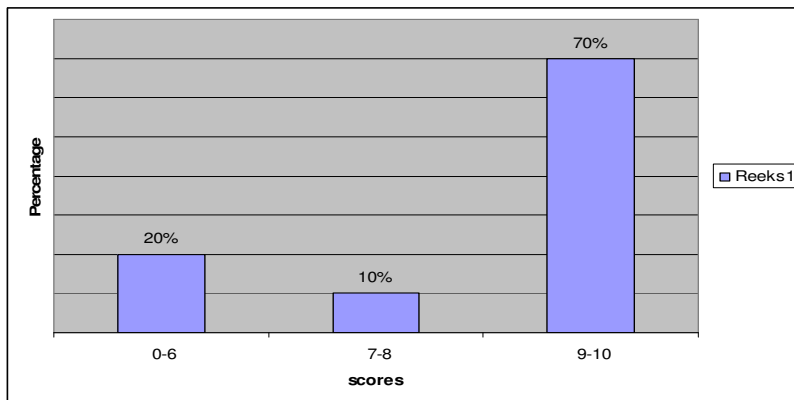
Als je dit dan vertaalt naar een loyaliteitsladder zijn er mate name 'supporters' en 'advocate' die Volkters kan rekenen tot zijn klantenkring op het gebied van mock-ups. De interactie met deze klanten is dan ook zeer belangrijk en bepalend. Volkters wordt als zeer flexibel en open ervaren dat heeft een positieve invloed op de duur van de relatie. Wat dat betreft staat Volkters er goed voor.

Er liggen dus kansen om de klant als promotor te maken. Er zal moeten worden geïnvesteerd in zakelijke relaties. Zoals aangegeven is het netwerk doorslaggevend. De klant komt meestal door mond-tot-mondreclame bij Volkters terecht, extern maar ook binnen de grote organisaties intern. Er moet dus vanuit Volkters een platform worden aangeboden voor de ambassadeurs om in contact te komen met potentiële klanten



VOLKERS

Score	Wie	
0-6	Maaïke van Alphen (Haribo) , Hills (Com&Sense)	detractors
7-8:	Vugs, (Banketgroep)	passives
9-10:	Mia Spreutels (Pepsico/tropica), Gert Dekker (Ravensbergen), Inge Coppens (X- ingredient) Van Amersfoort (vanderwindt), Kortekaas (Fair Trade), van Kwint (Campina), Fransen (Bickery	promotors



NPS SCORE	
------------------	--

Totaal :	10 klanten
----------	------------

0-6	2
7-8	1
9-10	7

Scoreoverzicht klanten:

0-6: Maaïke van Alphen (Haribo) , Hills (Com&Sense)

7-8: Vugs Banketgroep

9-10: Mia Spreutels (Pepsico/tropica), Gert Dekker (Ravensbergen), Inge Coppens (X- ingredient) Van Amersfoort (vanderwindt), Kortekaas (Fair Trade), van Kwint (Campina), Fransen (Bickery)



VOLKERS

Bijlage 6: De wet van Pareto

Veel bedrijven besteden veel geld met het najagen van nieuwe klanten. Er bestaan meerdere theorieën dat er juist moet worden geïnvesteerd in bestaande klanten. Er bestaat dan ook de zogeheten wet van Pareto³, het '80/20 principe', 20% van bestaande klanten zijn verantwoordelijk voor 80% van de omzet. Deze klantentrouw komt tot stand door goed en betrokken relatiebeheer toe te passen. Door de interactie te blijven zoeken met de bestaande klant voelt de klant betrokkenheid. Uiteraard handelen beide partijen altijd grotendeels uit eigen belang, desondanks is het de kunst om een win-win situatie te creëren. Deze vorm van CRM, Customer Relationship Management, moet zo passend mogelijk worden aangeboden. Wat zijn de interesses en hoe wenst men bejegend te worden? Deze details gaan het verschil maken voor Volkers binnen de mock up markt.



3 Services Marketing Seventh Edition, Christopher Lovelock, Jochen Wirtz pag. 419 Pareto analysis (80/20 regel)



VOLKERS

Bijlage 7: Zes dimensies van waargenomen goede kwaliteit van dienstverlening

Er zijn verschillende theorieën om dit wel kwalitatief meetbaar te maken. Gronroös (1984) identificeert drie dimensies: Technische, functionele en reputatie kwaliteiten, die bepalen voor een klant de dienstverlening Volkers. Een klant heeft bij Volkers dan ook verschillende verwachtingen en behoeften. Iedere klant is anders en heeft dan ook een ander beeld van Volkers.

Door de afgenomen enquêtes en klantbezoeken is duidelijk wat de klant op dit moment verwacht van de dienstverlening van Volkers. Men heeft al een beeld geschetst en de zwakke punten blootgelegd.

Gronroös benoemt zes dimensies van waargenomen goede kwaliteit van dienstverlening. Om dit te bereiken zijn er zes dimensies waar Volkers invloed op heeft mbt de waargenomen kwaliteit door de klant:

1. Professionaliteit en vaardigheden
2. Houding en gedrag
3. Toegankelijkheid en flexibiliteit
4. betrouwbaarheid
5. het vermogen tot herstellen
6. reputatie en geloofwaardigheid

Als je dit vertaalt naar Volkers zijn er de volgende zaken die opvallen:

1. professionaliteit en vaardigheden: *Uit de enquête blijkt dat Volkers ervaren wordt als een zeer gedegen organisatie. Dat komt mede doordat het vaak bestaande relaties zijn die mock-ups afnemen. Daarnaast heeft de klant al jaren 1 contactpersoon die erg veel expertise in huis heeft.*
2. Houding en gedrag: *Het gedrag van de medewerkers wordt als zeer prettig ervaren. De huidige klanten ervaren de medewerkers als zeer betrouwbaar. Toch zou Volkers een pro actievere houding kunnen aannemen met betrekking tot (after) sales. Er zit meer rek bij oude klanten. Daarnaast moet de acquisitie niet vergeten worden voor nieuwe klanten.*
3. Toegankelijkheid en flexibiliteit: *Volkers onderscheidt zich als dienstverlener in dit proces, zeker in de flexibiliteit. Het kan vrij snel leveren.*
4. betrouwbaarheid: *Volkers is een bekende producent in Nederland van mock-ups, dat is gegroeid in de jaren. Dat wordt ook algemeen erkend.*
5. het vermogen tot herstellen: *Waar nodig zal Volkers herstellen. Door actievere after sales toe te passen is het mogelijk om fouten eerder te herkennen bij de klant. Zo kan Volkers zich nog meer opstellen als betrouwbaar en betrokken.*
6. reputatie en geloofwaardigheid: *Zoals al eerder is aangegeven, Volkers is voor een heleboel partijen een bekende mock-up producent, klanten hebben een zeer positief beeld over het algemeen over Volkers.*



VOLKERS

Bijlage 8: Interne processen mock-up order Volkers

Intern proces bij order packaging designbureau:

Oude proces



Verbeterd proces



Met het actiepunt, invoeren van gestandaardiseerd formulier met daarop de aanleverspecificaties, moet het probleem worden getackeld dat de aangeleverde data onvoldoende is.

De ervaring is dat data vaak niet juist wordt aangeleverd. Dat houdt in dat de DTP werkzaamheden meer worden dan alleen het controleren van de bestanden maar ook dat er aanpassingen moeten



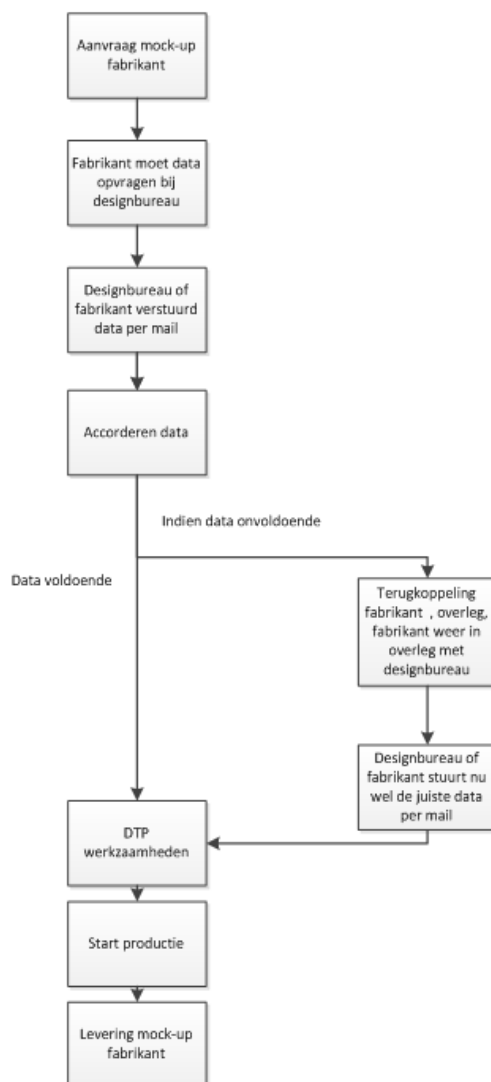
VOLKERS

plaatsvinden. Dit kunnen tijdrovende klussen zijn die soms niet goed worden doorberekend. Dit heeft automatisch invloed op de core business en dat zal ten alle tijden moeten worden verkomen.

Met het formulier zal de klant een makkelijke checklist hebben of het wel het juiste aanlevert en wordt men gewaarschuwd, indien het onjuiste bestanden zijn, dat er extra kosten in rekening worden gebracht.

Intern proces bij order fabrikanten:

Oude proces



Verbeterd proces





VOLKERS

Indien een fabrikant zich rechtstreeks tot Volkers richt voor een opdracht mock-ups zijn zij verantwoordelijk voor de levering van de juiste data. Deze data is vaak in beheer, het ontwerp, bij de packaging designbureaus. De fabrikant zal zich dan eerst moeten wenden tot het bureau voor het opvragen van de juiste data, om dit vervolgens door te sturen naar Volkers.

Dan kan het weer voorkomen dat de data onjuist wordt aangeleverd en dat betekent voor beide partijen weer extra handelingen en komt niet ten goede voor de leveringstermijnen. Om dit probleem te voorkomen en om de fabrikant beter van dienst te zijn zal Volkers zich al eerder in het proces moeten mengen.

Om weer de problemen in de levering voor te zijn moet Volkers de data opvragen bij designbureaus in naam van de fabrikant. Dit versnelt het proces en verhoogt het gemak voor de fabrikant. Daarnaast kan doormiddel van het formulier de fouten in de aangeleverde data worden gereduceerd.



VOLKERS

Bijlage 9: Enquête vragenlijst

Inleidende tekst bij de enquête

Geachte ...,

Ik ben Daan Lemmens en ik ben student Commerciële Economie aan de Hogeschool Utrecht. Voor mijn afstudeerscriptie doe ik voor Volkters onderzoek naar de marketingpositionering van mock-ups, een succesvolle niche activiteit van Volkters. ?

Onderzoek naar mock-ups van Volkters

U bent een goede klant van Volkters en daarom benader ik u voor mijn onderzoek. Volkters staat in de markt bekend om zijn hoogwaardige mock-ups. Al jaren hebben zij een mooie orderportefeuille en werken ze naar tevredenheid van klanten. Om de samenwerking met haar klanten te optimaliseren doen we onderzoek naar welke criteria u hanteert bij het beoordelen van onze mock-ups. Daarbij zijn uw ervaringen met Volkters cruciaal.

Een kwartiertje van uw tijd!

In de bijlagen staan ruim 10 vragen, merendeel openvragen. Wij geven u alle ruimte tot kritiek en vragen u dat ook te doen op welk gebied u dat nodig acht. Met uw waardevolle kritieken kunnen wij intern aan de slag. Uiteraard wordt er vertrouwelijk met uw antwoorden omgesprongen. De enquête zal ongeveer 15 minuten in beslag nemen.

Voor alle respondenten hebben wij een leuk en mooi presentje! Het presentje wordt na ontvangst van de enquête zo spoedig mogelijk naar u opgestuurd.

Alvast hartelijk dank voor de medewerking,

met vriendelijk groet,

Daan Lemmens

Volkters

Postbus 296
3860 AG Nijkerk
Watergoorweg 67

T +31 06 28 39 75 01

T +31 (0)33 247 29 72
<http://www.volkters.nl>



VOLKERS

Kwalitatieve Enquête vragen samenwerking Volkers

Algemeen

1. Waar dienen de mockups voor?

- ☐ promotiematerialen
- ☐ productintroductions/kick-offs
- ☐ consumentenonderzoeken
- ☐ fotoshoot
- ☐ TV commercial
- ☐ anders....

2. Voor welke markten zijn de mockups bedoeld?

3. Welke mock-ups heeft u bij Volkers laten maken?

- ☐ krimpsleeve
- ☐ doos
- ☐ stazak
- ☐ quattrosealzakken
- ☐ flowpack
- ☐ etiketten

4. Kunt u al een forecast maken of planning vrijgeven voor het maken van mock-ups voor de komende 6 tot 12 maanden.

Sterkte en zwakte van Volkers

5. Wat vindt u sterk aan de samenwerking met Volkers?

6. Wat zou beter kunnen in de samenwerking met Volkers?

7. Waar moeten de mock-ups aan voldoen? Waar let u speciaal op?

8. Bent u tevreden over de geleverde kwaliteit?

9. Doet u nog met andere partijen zaken voor wat betreft het aanvragen van mockups?

- ☐ Nee
- ☐ Zo ja, met wie?

Promotie van de Volkers mock-ups

10. Waar kent u Volkers van?

- ☐ Website
- ☐ Mailing
- ☐ Eigen netwerk
- ☐ Anders, nl.....

11. Welke vakbladen leest u?



VOLKERS

BIJLAGEN 10 Resultaten kwalitatieve enquête + bedrijfsbezoeken

Vraag 1 Waar dienen de mockups voor?

Mogelijke antwoorden	Aantal antwoorden van de respondenten	
Productintroducties	15	
Commercials	2	
promotiematerialen	3	
consumentenonderzoek	1	
Designonderzoek en hulp bij het ontwikkelingsproces	3	

Vraag 2 Voor welke markten zijn de mock-ups?

Mogelijke antwoorden	Aantal antwoorden van de respondenten
Retail Food	17
out of home	2

Vraag 3 Welke mock-ups heeft u bij Volkers laten maken?

Mogelijke antwoorden	Aantal antwoorden van de respondenten
krimpsleeves	4
doos	6
stazak	7
quattrozealzakken	5
flowpack	11
etikketen	3

Vraag 4 Kunt u al een forecast maken of planning vrijgegeven voor het maken van mock-ups voor de komende 6 tot 12 maanden?

Dat is bij geen enkele partij mogelijk.

Designbureaus: Is niet mogelijk omdat zij geen inzage hebben van de planningen bij de opdrachtgevers



VOLKERS

Fabrikanten: Werken te ad-hoc en gaan pas mock-ups aanvragen als het design goed wordt gekeurd. De planningen veranderen simpelweg voortdurend. Gestandaardiseerd is er niet.

Vraag 5 Wat vindt u sterk aan de samenwerking met Volkers

- flexibel
- makkelijk benaderbaar
- snelheid van leveringstijden
- fijne samenwerking met 1 persoon (Marcel)
- Service
- expertise

vraag 6 Wat zou beter kunnen in de samenwerking met Volkers

Prijsniveau:

packsolutions: *vindt prijzen hoog.*

Hoepman Haribo: *Vind de mock-ups zeer prijzig. Is het mogelijk om deze goedkoper te maken?*

Tevens zou ze het op prijs stellen om een tarievenlijst te ontvangen.

Banketgroep: *vind het prijsniveau iets lager.*

Pepsico: *Prijsklasse ligt hoog. Wellicht per stuk gaan betalen. Het maakt niet uit of je 1 mock-up of er 10 besteld, zit bijna geen prijsverschil in. Verschillende prijsklasse maken wellicht?*

Communicatie:

Packsolutions:

Een betere communicatie vooraf over de inhoud van offerte en de werkelijke kosten die bij de order gemoeid zijn. Die willen nog weleens afwijken.

Coroos:

In het algemeen is mijn eerste indruk dat de snelheid van schakelen met de klant wel iets sneller zou kunnen. Dan hebben we het niet zozeer over het fabriceren van de mock-ups. Maar meer over de snelheid van communicatie. Heeft al een aantal keer langer dan 3 werkdagen geduurd. Één offerte zelfs 4 dagen vaak hebben wij dan een andere leverancier gevonden.

Communicatie over de mock-ups is hier in ook een mooi voorbeeld in. Als iets niet kan zoals wij het willen dan overleggen wij hier graag over.

Fair Trade:

Pro actiever communiceren over de voortgang van het proces. Aan het begin van een order traject een offerte / gespecialiseerde kostenindicatie sturen voor de gevraagde mock-ups.

Com&Sene:

Er zijn af en toe problemen met de digitale bestanden. De aanlevering is dan weer niet goed of er gaat wat mis intern bij Volkters, interpretaties verschillen. Om fouten in de levering te voorkomen eerder interactie zoeken, een fase voor de eindlevering Pro activiteit.

Leaf:

– 3 jaar geleden was het contact intensiever. Er kwam toen zelfs nog geregeld iemand langs van Volkters?

– De kwaliteit is de laatste jaren achteruit gegaan.

– De laatste jaren komen die kleuren niet overeen met de verwachting. Dat kan komen doordat de kleurspecificaties onvoldoende zijn doorgegeven maar graag in de toekomst niet zomaar handelen.



VOLKERS

Eerder de interactie zoeken zodat de bestanden wel voldoende kunnen worden aangeleverd. Dat komt de mock-up ten goede.

De verzendingen moeten beter geordend worden. Vooral bij grote orders met verschillende mockups moet al op de doos vermeld wat de precieze inhoud is. Dit voorkomt ergernis.

Unilever:

De technische ondersteuning zou beter kunnen. Het is er niet altijd van onze kant. Dit ligt weer in de communicatie. Wat zijn de mogelijkheden, is de expertise er wel of niet? Goede communicatie is dus gewenst volgens Unilever.

Stegeman:

– Interpretatie binnen Volkers is niet goed. Indien de data niet volledig is of onvoldoende moet dit worden teruggekoppeld. Pro actieve houding Marcel. (voorbeeld bij cervelaatworst, de kleur werd rood in plaats van roze. Omdat wij op eigen initiatief handelde.

– Slordig in de afwerking van mockups. Meer zorg in de afwerking en vullingen. Recent voorbeeld paté en verwisseling van inhoud worsten cervelaatworst/salami/chorizo.

Controle voor uitlevering van mock ups om fouten eerder op te sporen.

Pepsico:

Gaarne eerder communiceren als er interpretatie verschillen kunnen ontstaan

(Een standaardbriefingsmodel. Een standaard document waarbij alle gegevens kunnen worden ingevoerd)

Kleurenkwaliteit:

Lonka: De kleuren komen niet altijd goed overeen.

Pepsico: Vind vaak de kwaliteit van kleuren niet het definitieve product evenaren

Kwaliteit voldoet niet aan de verwachting:

Brumdesign:

De gebruikte substraten komen soms niet overeen met de gevraagde materialen ervoor. Daardoor is het tactiele aspect weg, bijv. in een consumentenonderzoek waarin de respondenten de verpakkingen vastpakken. Het pregen zijn een paar niet goed gegaan. Het reliëf was niet gedetailleerd genoeg. Het moet scherper.

Vraag 7 Waar moeten de mock-ups aan voldoen? Waar let u speciaal op?

- EAN codes goed zichtbaar (vraag van de retailers)
- waarheidsgetrouw
- kleurenkwaliteit
- afwerking mockups (vullen, sealen, pregen enz)
- totaal plaatje moet een goede vertaling zijn van het uiteindelijk product

Vraag 8 Bent u tevreden over de geleverde kwaliteit?

Al respondenten zijn over het algemeen tevreden tot zeer tevreden.

De volgende klanten hadden specifieke klachten over de geleverde kwaliteit:

- Stegeman: Bij de laatste orders waren eenmaal de kleuren onvoldoende. Het was meer roze



VOLKERS

- dan rood. Bij andere was er te weinig zorg voor de afwerking
- Pepsico: Ja ze voldoen aan de verwachtingen maar vinden de aangeleverde mockups via Proud Design beter, de benaderen beter het uiteindelijke product qua kleuren.
 - Leaf: Vind de kwaliteit nog steeds goed maar merkt de laatste jaren dat de afwerkingen achteruitgaan. Daarnaast komen de kleuren soms niet overeen met de verwachting. Dat komt mede door slechte aanlevering data.
 - Coroos: alleen bij de pouches kwamen de kleuren niet overeen met de verwachting. Dit had beter en eerder gecommuniceerd kunnen worden.

Vraag 9 Doet u nog met andere partijen wat betreft aanvragen van mock-ups?

Nee: 11

Ja :

Pepsico: Besteld soms mock-ups bij het designbureau van de verpakkingen (Proud design)

Brum design: grote kartonnage oplages bij drukkerijen, is goedkoper.

FrieslandCampina: Designbureaus maken soms de mock ups zelf.

Leaf: Er is samengewerkt met Itarus voor internationale klus.

Banketgroep: DSN Antwerpen

Unilever: Wil de andere partijen niet prijsgeven.

Packsolutions: digitale exemplaren bij Athena Graphics.

Coroos: Antwoord op de vraag is nee. Bij vraag 6 geeft die tevens wel toe dat hij een keer naar een andere leverancier is gegaan.

Vraag 10 waar kent u Volkers van?

Sommige hadden meerdere antwoorden , sommige geen.

Mogelijke antwoorden	Aantal antwoorden van de respondenten
website	2
Eigen netwerk	7
Vroegere en langdurige samenwerking (lithografie)	10

Vraag 11 Welke vakbladen leest u?

Sommige hadden meerdere antwoorden , sommige geen.

Mogelijke antwoorden	Aantal antwoorden
Geen	6
Distrifood	9
Retailtrends	1
Marketingtribune	2
Verpakkingsmanagement	3
adformatie	2



VOLKERS

Bijlage 11 SERVQUAL VRAGENLIJST

Inleiding bij de SERVQUAL vragenlijst

Beste ...,

Ik had u al eerder gemaild betreffende mijn afstudeeronderzoek in opdracht van Volkers. Ik trek de stoute schoenen aan en vraag of u mij opnieuw wilt helpen. Deze nieuwe vragenlijst betreft een kwantitatief onderzoek. De vragenlijst heeft een inhoud van 2*20 stellingen en kost max. 10 minuten om die te beantwoorden.

Deze enquête heeft als doel om de kwaliteit van de dienstverlening Volkers in kaart te brengen. Het is een vragenlijst gebaseerd op het SERVQUAL model. SERVQUAL is een methode die door een dienstverlenende organisatie kan worden gebruikt om de kwaliteit van haar dienstverlening te meten.

De eerste 20 stellingen geven de verwachting weer: 'Wat verwacht ik van de ideale mock-up producent'?

De tweede 20 stellingen geven de ervaring met Volkers weer: 'Hoe is de uiteindelijke ervaring met Volkers'?

Arceer, omcirkel of maak het door u gekozen getal vetgedrukt op een schaal van 1 t/m 10. Bent u het zeer oneens of ontevreden met een stelling kies dan 1, denk u gemiddeld erover kies dan een 5 etc. Ik zou het zeer op prijs stellen als u het bestand vervolgens opslaat en terugstuurd.

Veel succes met het invullen van de lijst met stellingen.

Bij voorbaat hartelijk dank voor je inzet en hulp!

Met vriendelijke groet,

Daan Lemmens

Volkers BV

Postbus 296



VOLKERS

Algemene verwachting

Tastbare zaken	<u>absoluut niet mee eens</u>					<u>absoluut mee eens</u>						
1) Het is belangrijk dat een producent een moderne website heeft.	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10		
2) Het is belangrijk dat er EAN scanbare codes op de mock-up staan.			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
3) Het is belangrijk dat een producent alle type verpakkingen kan produceren.			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
4) Het is belangrijk dat alle mock-ups waarheidsgetrouw zijn			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
5) het is belangrijk dat een mock-up altijd goed wordt afgewerkt			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
Betrouwbaarheid												
6) Het is belangrijk dat de producent een bekende speler is in de markt			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
7) Het is belangrijk dat de mock-ups altijd in één keer goed worden afgeleverd.			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
8) Het is belangrijk dat alles op tijd wordt afgeleverd.			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
9) Het is belangrijk dat de prijs voldoet aan de geleverde kwaliteit			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
10) Zou u uw huidige producent aanbevelen bij zakelijke relaties?			1	2	3	4	5	6	7	8	9	10

Responsiviteit

	<u>absoluut niet mee eens</u>					<u>absoluut mee eens</u>				
--	-------------------------------	--	--	--	--	--------------------------	--	--	--	--

11) Het is belangrijk dat het personeel permanent beschikbaar en bereidwillig is om te helpen	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----



VOLKERS

12) Het is belangrijk dat klachten met gemeente belangstelling worden opgelost.

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

13) Het is belangrijk dat aangeleverde data altijd wordt nagekeken

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

14) Het is belangrijk dat het personeel goed informeert over de geleverde tijd en mogelijkheden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Zorgzaamheid

15) Het is belangrijk dat het personeel vriendelijk is

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

16) Het is belangrijk dat het personeel meedenkt met vraagstukken

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

17) Het is belangrijk dat het personeel nabelt na afleveringen van orders

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

18) Het is belangrijk dat de mock-ups altijd worden gecheckt voordat ze worden verzonden

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Empathie

19) Het is belangrijk dat je, je begrepen voelt

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

20) Het is belangrijk dat het personeel alle behoeftes weet van de klant

1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

Ervaring met Volkters

Tastbare zaken	<u>absoluut niet mee eens</u>	<u>absoluut mee eens</u>
----------------	-------------------------------	--------------------------

1) Volkters heeft een moderne en aantrekkelijk website	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
--	---	---	---	---	---	---	---	---	---	----

2) De EAN codes zijn altijd goed zichtbaar op de mock-ups



VOLKERS

van Volkters 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

3) Volkters kan alle verpakkingen produceren. 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

4) Volkters levert altijd waarheidsgetrouwe mock-ups 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

5) Volkters levert altijd goed afgewerkte mock-ups 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Betrouwbaarheid

6) Volkters is een bekende speler in de markt 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

7) Volkters levert altijd in één keer de juiste mock-ups 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

8) Volkters levert altijd volgens de afspraken op tijd 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

9) Volkters heeft een goede Prijs/kwaliteit verhouding 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

10) Zou u Volkters aanbevelen bij zakelijke relaties? 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Responsiviteit

11) Het personeel van Volkters is altijd beschikbaar en bereidwillig om te helpen 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

absoluut niet mee eens absoluut mee eens

12) het personeel van Volkters probeert altijd met gemeente belangstelling de klachten op te lossen 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

13) het personeel van Volkters zorgt ervoor dat de data altijd goed



VOLKERS

wordt nagekeken 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

14) Het personeel van Volk
ers informeert altijd over de
levertijd en mogelijkheden 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Zorgzaamheid

15) Het personeel van Volk
ers is vriendelijk 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

16) Het personeel Volk
ers denkt mee met vraagstukken 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

17) Het personeel Volk
ers zorgt voor een goede aftersales 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

18) Het personeel van Volk
ers checkt de mock-ups altijd voor levering 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Empathie

19) Ik voel me altijd begrepen
door het personeel van Volk
ers 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

20) Het personeel van Volk
ers weet en snapt mijn behoefte 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10

Hieronder komen de dimensies van de kwaliteit in de dienstverlening nog een keer terug. Kunt u aangeven welk belang u hecht aan elke dimensie? Naarmate u een dimensie belangrijker vindt, dient u meer punten toe te kennen. De totale som moet 100 bedragen:

1. tastbare zaken, de aspecten betreft de kwaliteit van de mock-ups	 punten
2. betrouwbaarheid van de producent	 punten
3. responsiviteit, de bereidwilligheid om klanten te helpen	 punten
4. zorgzaamheid, de mate van kennis en hoffelijkheid van het personeel	 punten
5. empathie, de mate waarin het personeel u centraal stelt.	 punten
	_____ +
Totaal	<u>100 punten</u>



VOLKERS

BIJLAGE 12 Resultaten SERVQUAL en GAP model

In tegenstelling tot Gronroös worden er vijf dimensies gehanteerd als determinanten (factoren) in de kwaliteit van de dienstverlening voor de klant:

Tastbare zaken: faciliteiten Volkters, kwaliteit mock-ups
Betrouwbaarheid: In hoeverre is Volkters in staat de beloofde dienst uit te voeren
Responsiviteit: De bereidwilligheid om klanten te helpen
Zorgzaamheid: In hoeverre Volkters de expertise en vertrouwen weet over te brengen
Empathie: hoe is de individuele aandacht jegens de klant

Per dimensie zijn er enkele vragen gesteld met eerst wat de verwachting is in het algemeen en daarna dezelfde vraag specifiek gericht op Volkters. Het model onderzoekt dus de mate van kwaliteit van de dienstverlening van Volkters door het verschil te meten tussen de verwachting en de ervaring. Wanneer de verwachting niet voldoet aan de ervaring ontstaat er een kloof (gap). De auteurs definieerde dit als volgt: $Quality = Perceived - Expectations$ ($Q = P - E$) (Parasuraman e.a 1988)

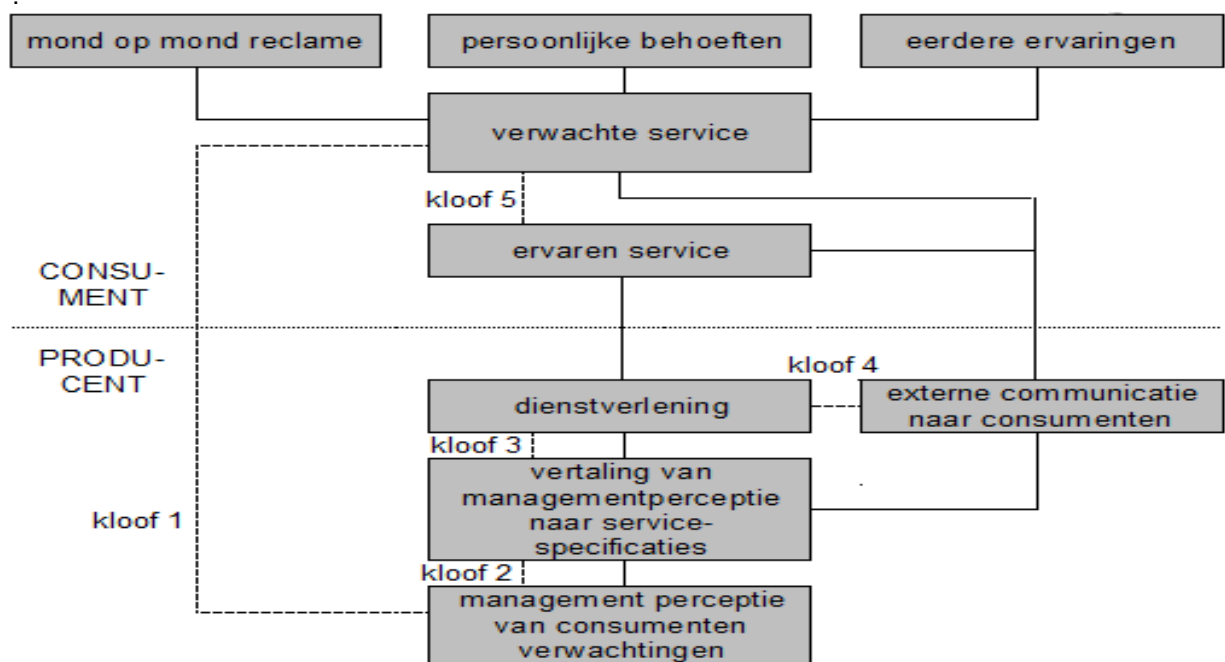
Er zijn dus vijf gaps die een beeld schetsen over de dienstverlening:

- Gap 1: verschil tussen de verwachting klant en de perceptie van het management
"Er treedt een discrepantie op de verwachting van de klant en de perceptie daarvan door het management"
- 2: vertaling van managementpercepties naar servicespecificaties
"Het management weet de verwachtingen van de klant maar kan deze niet goed vertalen naar de werknemers"
- 3: servicespecificaties en de uitvoering van de dienst
De kloof treedt op als de bovenstaande wel goed worden uitgevoerd maar juist de de werknemer het laat afweten. "Het management weet de verwachtingen, maakt ook goede vertaalslag maar de medewerker is niet in staat dit naar behoren uit te voeren"
- 4: de dienstverlening en de externe communicatie naar (potentiële) klanten Volkters
'Indien levering van de dienst niet aansluit bij de communicatie van de beloofde levering van de dienst'.
- 5: de verwachte dienst en de uiteindelijk ervaring bij de dienst.
'Tekortkomingen in de externe kwaliteit van de dienstverlening 'De verwachting komt niet overeen met de ervaring'



VOLKERS

De eerste vier gaps zijn interne oorzaken die gap 5 kunnen verklaren. Waar gaat het mis waardoor de externe kwaliteit niet wordt geleverd. Zie hieronder schematisch weergegeven:





VOLKERS

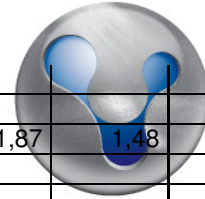
--	--	--	--	--	--	--	--	--	--

Om dit ook kwantitatief te benaderen heb ik gekozen van de SERVQUAL vragenlijst.

De berekening rust op het gewogen gemiddelde, dan wordt er rekening gehouden dat de ene waarde (vraag) belangrijker is dan de andere waarde (vraag). Als je dat vertaalt naar deze vragenlijst vindt de ene respondent de ene dimensie belangrijker dan de andere. Zodoende komt er een reële beoordeling per vraag. Zie onder de scores die de klanten en het management hebben toe berekend per dimensie.

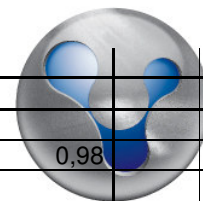
	VERWACHTING			ERVARING			Gap klanten	
	Klant	Volkers		klanten	Volkers			
1) Volkters heeft een moderne en aantrekkelijk website	2,77	2,58		2,55	2,65		-0,23	
2) De EAN codes zijn altijd goed zichtbaar op de mock-ups van Volkters	2,81	2,24		2,81	2,38		0,00	
3) Volkters kan alle verpakkingen produceren.	2,85	2,72		2,89	2,31		0,04	
4) Volkters levert altijd waarheidsgetrouwe mock-ups	3,50	2,79		3,04	2,79		-0,46	
5) Volkters levert altijd goed afgewerkte mock-ups	3,65	3,33		3,04	2,58		-0,61	
BETROUWBAARHEID								
6) Volkters is een bekende speler in de markt	1,43	1,48		1,92	1,64		0,49	
7) Volkters levert altijd in één keer de juiste mock-ups	2,47	1,92		2,05	1,48		-0,42	
8) Volkters levert altijd volgens de	2,50	1,88		2,11	1,40		-0,39	

afspraken op tijd									
9) Volkers heeft een goede Prijs/kwaliteit verhouding				2,31	1,80	1,87	1,48		-0,44
10) Het personeel van Volkers is altijd beschikbaar en bereidwillig om te helpen				2,29	1,72	2,16	1,76		-0,13
RESPONSIVITEIT									
11) het personeel van Volkers probeert altijd met gemeente belangstelling de klachten op te lossen				1,46	1,34	1,28	1,31		-0,18
12) het personeel van Volkers zorgt ervoor dat de data altijd goed wordt nagekeken				1,41	1,44	1,20	1,30		-0,21
13) Het personeel van Volkers informeert altijd over de levertijd en mogelijkheden				1,52	1,44	1,26	1,06		1,52
14) Het personeel van Volkers is vriendelijk				1,38	1,47	1,39	1,18		0,02
ZORGZAAMHEID									
15) Het personeel Volkers denkt mee met vraagstukken				1,00	1,25	0,89	1,28		-0,11
16) Het personeel Volkers zorgt voor een goede aftersales				0,74	1,31	0,81	0,98		0,08
17) Het personeel van Volkers checkt de mock-ups altijd voor levering				1,03	1,18	0,84	1,25		-0,20



VOLKERS

EMPATHIE								
18) Ik voel me altijd begrepen door het personeel van Volkers				0,87	1,15	0,78	0,98	-0,09
19) Het personeel van Volkers weet en snapt mijn behoeftes				0,76	1,12	0,80	0,98	0,04



VOLKERS

BELANG PER DIMENSIE

KLANTEN							Belang per dimensie	
1. tastbare zaken, de aspecten betreft de kwaliteit van de mock-ups								0,38
2. betrouwbaarheid van de producent								0,26
3. responsiviteit, de bereidwilligheid om klanten te helpen								0,16
4. zorgzaamheid, de mate van kennis en hoffelijkheid van het personeel								0,11
5. empathie, de mate waarin het personeel u centraal stelt.								0,1

Totaal 1

VOLKERS							Belang per dimensie	
1. tastbare zaken, de aspecten betreft de kwaliteit van de mock-ups								0,34
2. betrouwbaarheid van de producent								0,2
3. responsiviteit, de bereidwilligheid om klanten te helpen								0,16
4. zorgzaamheid, de mate van kennis en hoffelijkheid van het personeel								0,16
5. empathie, de mate waarin het personeel u centraal stelt.								0,14

totaal 1



VOLKERS

Bijlage 13 Potentiële doelgroepen

Dit kan op food gebied zijn maar ook op non food gebied. Er zijn een tal van segmenten die Volkers kan aanboren waar de vraag naar mock-ups aanwezig is. Dat zijn segmenten waar Volkers de expertise in huis voor heeft om die behoeftes te bedienen. Hieronder zijn enkele segmenten waar Volkers zich wellicht nog op kan oriënteren.

Non-food.

Een zeer groot gebied, die Volkers nooit geheel kan bedienen en waar ook niet in alle sectoren de behoefte is naar mock-ups. Om dit af te bakenen kies ik voor fabrikanten die zich concentreren op de FMCG. De reden is dat de artikelen een korte levensduur hebben en een snelle omloop. Om de consument te binden blijft de P van promotie het marketinginstrument in deze business. Daar is packaging design dus ook een belangrijk aspect. De mock-ups kunnen een bijdrage leveren in de ontwikkeling en verkoop van de producten. De ervaring leert dat veel producenten de mock-ups als een ondergeschoven kindje zien, het komt er vaak nog even tussendoor of wordt helemaal niet betrokken in het proces. Volkers moet dus behoefte gaan creëren bij de grotere partijen. Het is namelijk voor Volkers een kleine moeite om bijv: de nieuwe shampooflessen van een nieuwe etiket/sleeves te voorzien. Het heeft voor de betreffende fabrikant weer een toegevoegde waarde, de fabrikant weet hoe het uiteindelijke product eruitziet en kan het nog inzetten als verkoopinstrument. De meeste producenten zijn vaak grote organisaties die food en non food producten verkopen gericht op FMCG. Er zijn al partijen die gericht zijn op FMCG waar Volkers zaken meedoet, op lithografisch maar ook op mock-up gebied. Het is alleen beperkt tot enkele SBU's binnen die ondernemingen.

Gericht op het retail kanaal.

Het is hetzelfde verkoopkanaal als die van de foodproducten, het enige verschil zit in de aard van het product. De behoeftes van de klant voor een mock-up zullen dan ook hetzelfde blijven, het enige verschil zit in de specifieke wensen bij het eindproduct, de mock-up zelf.

Gericht op het out-of-home kanaal.

Een andere verkoopkanaal van de producenten zijn de out of home verkooppunten. Dit betreffen verkooppunten die buiten de detailhandel vallen zoals horeca, catering, on the move (bezinestations etc.). het betreffen hier veel POS materialen, point-of-sale promotiematerialen die zijn opgesteld om bij de eindgebruiker belangstelling op te wekken en die moet leiden tot een aankoop. Dit zijn vooral grotere kartonnage producten. Volkers heeft een sterk netwerk waarbij het deze activiteiten kan uitbesteden, het dient als tussenpersoon te functioneren.

Consumentenelektronica.

Een interessant gebied waar ook de design van het aanbod steeds belangrijker wordt. Naast de functionaliteiten wordt er doormiddel van het design ook in dit segment waarde gecreëerd en toegevoegd. Kijkend naar de orderhistorie zijn er nog nooit opdrachten geweest die deze branche hebben voorzien van mock-ups. In deze branche zijn er enkele zeer grote partijen die grotendeels de markt voorzien van producten en grotere organisaties die de producten verkopen. Beide partijen zullen willen weten hoe het product in de schappen komt te staan en passen consumentenonderzoeken toe om de ideale winkelinrichting te benaderen. Daarnaast zie je ook veel POS materialen aanwezig in de winkels. De expertise en netwerk is er om aan deze vraag te voldoen.



VOLKERS

Bijlage 14 Marktaandelen per segment + lijst met prospects

A) Grafische ontwerp bureaus.

*Volkers actieve klanten / totale markt communicatie, grafische ontwerp bureaus⁴ * 100*

10 / 650 *100 = 1.5 %

Totale omzet van grafische ontwerp bureaus €298.000.000⁵

Totale omzet van grafische bureaus met 5 fte> €241.000.000⁶

Het is onbekend wat de omzetcijfers zijn van specifiek packaging designbureaus in Nederland

Gespecificeerd naar packaging designbureaus actief in de (food) retail

*Volkers actieve klanten / meer dan 5 fte> Packaging designbureaus Nederland⁷ * 100 =*

10 / 25 * 100 = 40%

Waarom de focus op packaging bureaus? Uit ervaring weet Volkers dat de bureaus werken voor grote fabrikanten en retailers en waar vanuit vaak de vraag van mock-ups komt. Wat mij ook opvalt is dat sommige fabrikanten, waar deze designbureaus voor werken, actief zijn bij Volkers. Dat is opmerkelijk omdat de data van de designs vaak in het beheer zijn van het packaging designbureau. De vraag komt dus direct vanuit de fabrikant.

In dit segment is nog zeker ruimte om marktverbreiding toe te passen. Het is bekend dat packaging designbureaus behoefte hebben aan mock-ups daarom moet Volkers zich blijven richten op nieuwe afnemers in de markt.

B) Fabrikanten.

*Volkers actieve klanten / Gespecificeerd actief in de food fabrikanten FMCG, retail⁸ * 100 =*

23 / 94 * 100 = 24,4%

Daarnaast is Volkers actief voor food gerelateerde fabrikanten. De fabrikanten gebruiken de mock-ups voor de introductie bij retailers als verkoopinstrument. De retailers gebruiken de mock-up voor eigen gebruik, zoals schaponderzoek en consumentenonderzoeken. De kansen die hier liggen zijn grotendeels aanwezig bij de grotere organisatie. Uit mijn onderzoek blijkt dat bij de grote organisaties verschillende SBU's actief zijn, ieder met zijn eigen behoeftes en budgetten. Die werken vrijwel geheel onafhankelijk van elkaar. Dit betreffen vaak marketingafdelingen die meerdere merken onder hun hoeden hebben. Nou kan het geval zijn dat één afdeling wel met Volkers werkt, de andere juist niet of het weer uitbesteed via het packaging designbureau. Om die schakel te elimineren, moeten de afdelingen die al wel actief zijn als ambassadeurs gaan optreden.

⁴ Bijlage 24 BNO Branchemonitor 2012, pagina 34

⁵ Bijlage 24 BNO Branchemonitor 2012, pagina 8 1^e alinea

⁷ Bijlage 25 marketingtribune/BNO bureaulijst nr 17 19 oktober 2010

⁸ Bijlage 26 FSIN Jaarverslag 2010 pag 8 aantal leden



VOLKERS

C) Retailers

Door de opkomst van private label binnen het supermarkt assortiment wordt de retailer steeds een interessantere klant. Bij Volkers zie je nu ook langzaam de macht groeien van de retailer, die langzaam grote data opbouwt van eigen huismerken en de daarbij komende designwissels. De vraag van retailers naar mock-ups is daardoor langzaam aan het groeien, niet als salesobject maar voor schaponderzoeken en introductie van het design. Daarnaast is een scanbare EAN code ook erg belangrijk. Volkers werkt nu nog maar een paar retailers in Nederland.

Volkers actieve klanten / Retailers actief op de Nederlandse markt *100⁹ =
2 / 30 = 6,5%

Prospects in de bestaande markt

A) packaging designbureaus:

<i>Prospects Packaging Designbureaus¹⁰</i>	<i>Werk o.a. voor de volgende Fabrikanten</i>
Proud Design	-Pepsico - friesche vlag (campina)
Stepfive	(Zwanenberg)
Millford	-Leaf -Nestle -Unilever
Sogood	Verkade, pepsico (quaker)
Studio stas	Jumbo
VBAT	Campina, Heineken
Mountain design	Redband, Campina
dBOD	(AH), Heineken
Koeweiden Postma	Hema
Keja Donia	C1000
Van Heertum	Hills Pet nutrition
Reggs	Unilever, dirk van de broek
Aestron design	Danone
BTM	Hellema koek, Fair Trade
NPK design	Unilever, heineken

B) (food) fabrikanten/retailer:

In principe is elke actieve fabrikant/retailer in Nederland een interessante partij voor Volkers. Ik heb daarom een kleine lijst samengesteld (alle lid bij het FSIN) gericht op de FMCG herkomst uit Nederland.

Heineken

- Wessanen
- Zwanenberg
- Van oers groep
- Zuivelhoeve

⁹ <http://www.denationaleretailgids.nl/ScriptsW/ttglue.exe?RetailGids+frmRetailSearch>

¹⁰ marketingtribune/BNO bureaulijst nr 17 19 oktober 2010
Zie bijlage 25

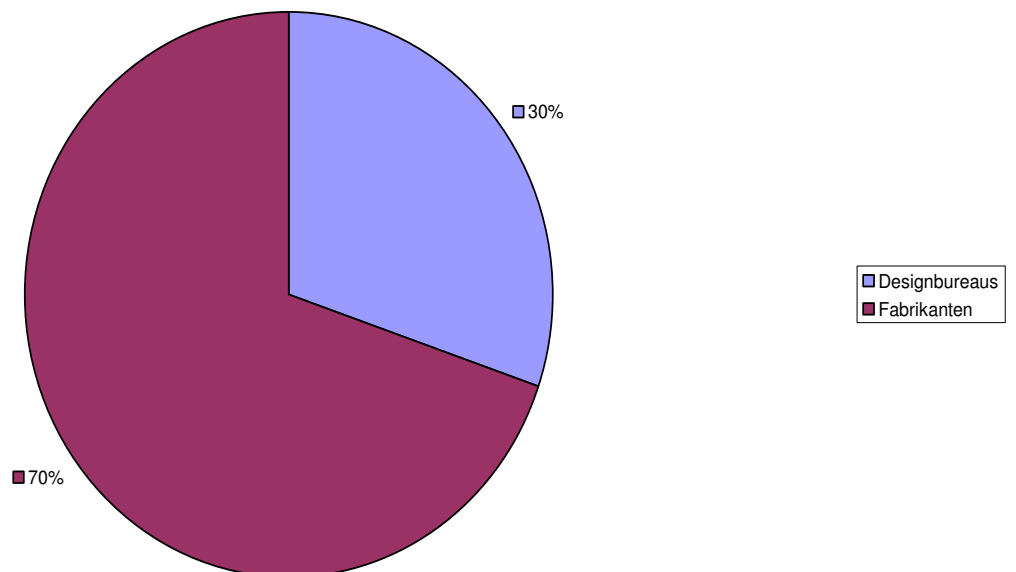


VOLKERS

Jaartal	Designbureaus	Fabrikanten	Totale omzet
2009	€ 34.238,00	€ 122.025,00	€ 156.263,00
2010	€ 63.338,00	€ 80.071,00	€ 143.409,00
2011	€ 50.066,00	€ 136.292,00	€ 186.358,00

Verhouding omzetaandelen mock-ups fabrikanten vs packaging designbureaus. De retailers cijfers zijn verwerkt bij het fabrikanten cijfer, vanwege het verwaarloosbare bedrag.

Omzetaandeel 2009 t/m 2011





VOLKERS

Bijlage 15 Wensen en behoeftes

Interessant is dan om te weten hoe deze klant de weg richting Volkers weet te vinden. Waar start de interesse in Volkers? Om deze vraag te beantwoorden ben ik langs bestaande klanten gegaan om een dialoog te starten over de huidige samenwerking. Daarnaast heb ik een groot gedeelte geënquêteerd

Hoe komt de klant bij Volkers:

<u>Mogelijk antwoorden</u>	<u>Aantal antwoorden respondenten</u>
De website	0
mailing	2
Eigen netwerk	7
Vroegere en langdurige samenwerking (op lithografie gebied)	10

Als lithograaf was Neroc Packaging, voorheen Volkers, begonnen met mock-ups door de vraag uit de markt. In de meeste gevallen gaat het dan om langdurige relaties. Daarnaast zie je een groot aantal klanten die via het eigen netwerk in aanraking zijn gekomen met Volkers. Als laatste zijn er 2 partijen die in aanraking zijn gekomen door de nieuwsbrief die Volkers om het kwartaal verstuurd. Deze nieuwsbrief gaat over de stand van zaken van het laatste kwartaal Volkers, in de nieuwsbrief wordt openheid van zaken gegeven richting de klant. De nieuwsbrief wordt enkel en alleen gestuurd naar de bestaande klant.

Waar dienen de mock-ups voor

waarom heeft nou een klant van Volkers een mock-up nodig, waar komt deze vraag vandaan? En waar kan Volkers op inspelen? Zoals toegelicht dient de mock-up als potentieel product te dienen gebaseerd op het (nieuwe) design. Het is dus niet het uiteindelijke product wat van een bestaande productielijn komt.

In de afgenomen enquête/vragenlijst heb ik allereerst de vraag gesteld waar dienen de mock-ups voor?¹¹:

<u>Mogelijke antwoorden</u>	<u>Aantal antwoorden van de respondenten</u>
Productintroductions (sales objecten)	15
Commercials	2
promotiematerialen	3
consumentenonderzoek	1
Designonderzoek en hulp bij het ontwikkelingsproces	3

¹¹ Bijlage 5 Resultaten enquêtelijs.



VOLKERS

Waar zijn technische behoeftes en eisen aan een mock-up

Zoals duidelijk zichtbaar dienen de mock-ups vooral voor introducties in allerlei vormen. Voortbordurend op deze vraag kun je dan de vraag stellen: Waar let de klant dan specifiek op? Wat vinden ze dan belangrijk in het betreffende product¹²

Daar kwamen verschillende peilers in naar voren:

- EAN codes goed scanbaar (aandachtspunt voor de retailers)
- waarheidsgetrouw
- kleurenkwaliteit
- afwerking mock-ups (vullen, sealen, pregen enz.)
- totaal plaatje moet een goede vertaling zijn van het uiteindelijk product

Waar de vraag vandaan komt is nu beantwoord, maar waar heeft de klant dan specifiek behoefte aan qua uitvoering ? Er zijn namelijk verschillende uitvoeringen van verpakkingen, dus ook voor gevraagde mock-ups. Volkters kan 6 verschillende verpakkingen aanbieden.

In de afgenomen enquête/vragenlijst heb ik allereerst de vraag gesteld welke mock-ups zij reeds hebben besteld bij Volkters:

<i><u>Mogelijke antwoorden</u></i>	<i><u>Aantal antwoorden van de respondenten</u></i>
krimpsleeves	4
doos	6
stazak	7
quattrosealzakken	5
flowpack	11
etikketen	3

Er is niet uit de antwoorden op te maken waar nou specifiek de behoeftes liggen van klanten. Waar Volkters niet of nauwelijks aan kan voldoen zijn de krimp sleeves. Volkters heeft intern niet de productie mogelijkheden om een hoogstaande afwerking te garanderen. Dit is bekend bij het huidige klantbestand , overigens is dat ook de perceptie bij Volkters omdat er zo weinig aanvragen over zijn. Er liggen dus kansen m.b.t. extra productiemogelijkheden tot het krimpen van folies, dit zou kunnen leiden tot meer orders. Daarnaast profileert Volkters zich nog meer als een 'allround' mock-up producent. Volkters herbergt dan alle expertise op het gebied van productiemogelijkheden van mock-ups, een mooi signaal naar de markt.

¹² Bijlage 5 Resultaten enquetelijst



VOLKERS

Bijlage 16: 5 krachten model Porter

Bedrijfstak analyse

Zijn er concurrenten in een markt waar zo weinig bekend over is? Ja, die zijn er maar lastig te achterhalen wie dat zijn en hoe die staan t.o.v. Volkers. Aan de hand van de enquêtes en klantbezoeken zijn enkele concurrenten naar voren gekomen, daarnaast waren er al enkele partijen bekend die ook mock-ups vervaardigen.

Aan de hand dit model kan er een inschatting worden gemaakt over de aantrekkelijkheid van deze niche markt. Met het vijf-krachten model wordt de mate van concurrentie beter inzichtelijk in de bedrijfstak.

Het model bestaat dus uit vijf krachten:

1. De macht van leveranciers;
2. De macht van afnemers;
3. De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn;
4. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt;
5. De interne concurrentie van spelers op de markt.

– De macht van leveranciers.

Voor elke verpakking is een specifieke substraat nodig. Zoals reeds is behandeld zijn er 6 type verpakkingen te onderscheiden, ieder zijn eigen substraat. De macht van deze leveranciers is op deze schaal grote niet invloedrijk omdat het hier gaat over hele kleine marges en oplages. Volkers is dan ook geen interessante partij eigenlijk. Normaliter bedienen leveranciers de packaging bedrijven of direct fabrikanten waarbij het gaat om tienduizenden meters materiaal of tonnen producten. Terwijl Volkers het minimale probeert af te nemen, bij de huidige leverancier dien je ten minste 1000 m² van een bepaald substraat af te nemen. Wat Volkers wel regelmatig doet is het uitbesteden van productie. Dit wordt dan uitbesteed naar partners. De macht van de leveranciers is klein, het aanbod is namelijk groot.

2. De macht van afnemers.

Zoals al vaker is vermeld komt de vraag naar mock-ups doordat verpakkingen innoveren op design of tastbaar gebied. De mock-up is dus nooit hetzelfde, af en toe komt er een retentie verzoek. Een mock-up maken is specialistisch werk, dat begint al bij de orderinname, De klant heeft vaak specifieke wensen, die moeten correct worden doorvertaald naar de DTP studio. Beide partijen zijn dus genooddaakt bij een goed fysiek resultaat en daarbij is samenwerking cruciaal. Vaak is de vraag naar mock-ups vrij ad-hoc doordat er de nodige tijdsdruk bij komt kijken. Er is vaak budget voor aanwezig. Hiervan is Volkers op de hoogte en dit ondermijnd de onderhandelingspositie van de afnemer in dit geval, gunstig dus voor Volkers. Daarnaast zijn er maar enkele aanbieders op de Nederlandse markt. De afnemer heeft een beperkt aanbod. Dat maakt dat de macht van de afnemers zeer beperkt is, gunstig voor Volkers.

3. De mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn.

De vraag naar 3d packshots/animatie neemt toe. Veel klanten zien dit als een goedkope manier om een beeld bij een ontwerp/product te krijgen. Deze dienst biedt Volkers ook aan, het is tegelijkertijd wel substitueert voor een mock-up.

Een andere technologische ontwikkeling die op dit moment plaatsvindt en die kan dienen als substitutie goed is de 3d printer. Deze printer kan doormiddel van speciale software een fabricatiearm bedienen die per laag een product in elkaar bouwt. Bij 3d printen wordt er van een digitaal ontwerp



VOLKERS

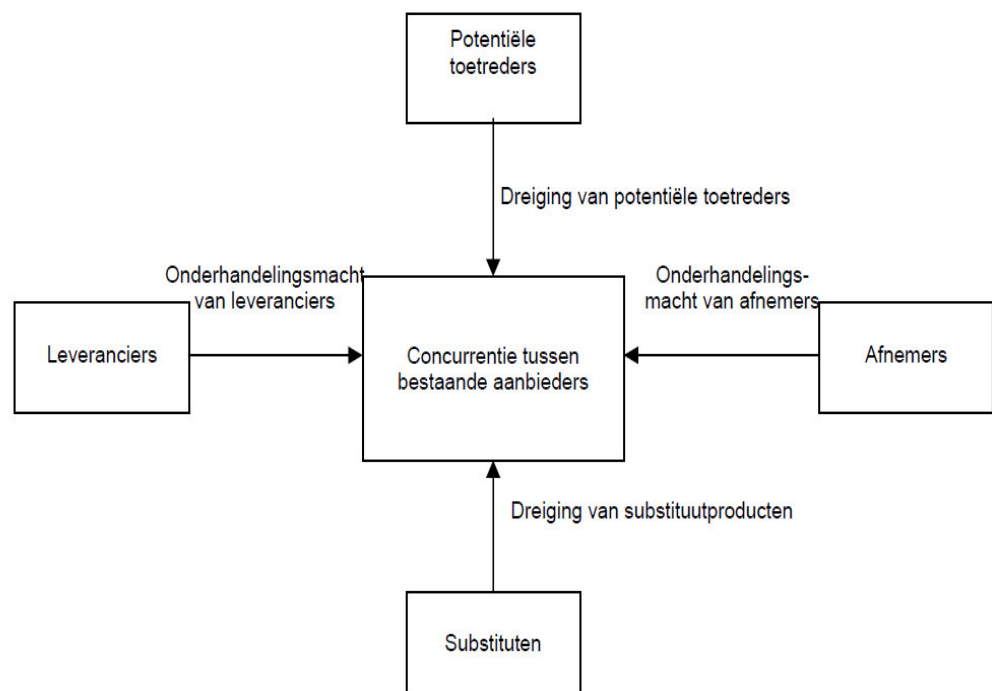
dus een fysiek product gefabriceerd. Zie ook vraag 6.10 . Toch is het wel een interessante markt. Het is namelijk mogelijk om totaal andere markten te gaan bedienen.

4. De dreiging van nieuwe toetreders tot de markt.

Er zijn in totaal 7 concurrenten bekend intern op het gebied van mock-ups. Er is zo'n beperkt aanbod omdat er een hoop faciliteiten aanwezig moeten zijn. Allereerst moet een toetreder een groot netwerk hebben omdat partijen vaak incidenteel orders plaatsen. Er is geen forecast op te maken, daarnaast moet er ook een DTP studio aanwezig zijn om alle data te vertalen naar een drukgereed bestand op een printer. Dit zijn zeer hoge kosten posten in het traject. De benodigde technologie en productievaardigheden hebben simpelweg heel weinig bedrijven. Daarom is het niet aannemelijk dat bedrijven deze dienst zomaar gaan aanbieden. Het betreft namelijk expertise werk, alleen wat lithografen voornamelijk paraat hebben. Op dit moment wegen de baten niet op tegen de lasten voor nieuwe toetreders. De kans op nieuwe toetreders is er dan ook niet.

5. De interne concurrentie van spelers op de markt.

Het is lastig om de markt te bepalen en af te bakenen. Bestaande partijen die vraag hebben naar mock-ups hebben vaste leveranciers, voor het grotendeel zal Volkers deze klanten bedienen. Dit geeft overigens wel kansen voor Volkers om professioneel deze markt te benaderen en te bewerken. Er is dus beperkte mate van interne concurrentie.



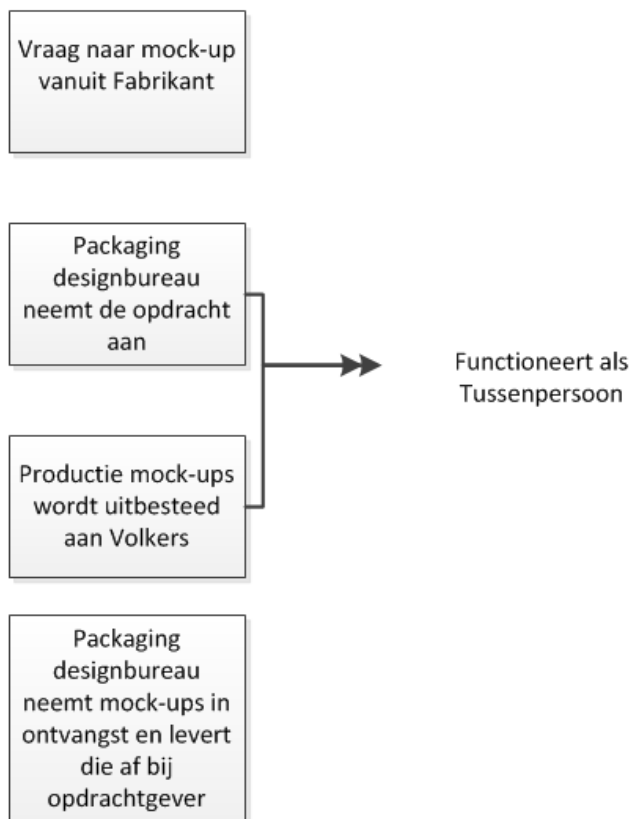
Figuur: Vijfkrachtenmodel van Porter



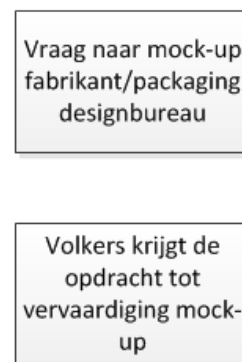
VOLKERS

Bijlage 17 : Distributiekkanalen

Indirect kanaal:



direct kanaal:





VOLKERS

Bijlage 18: Confrontatiematrix

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



VOLKERS

Groeien:

S1-K1:

De jarenlange ervaring is een uitstekend signaal naar de markt en schept vertrouwen. Dit is een mooie verkoopargument om business uit te breiden bij de huidige klanten.

S1-K2:

Naast het feit dat Volkters als een betrouwbare partner te boek staat in de prepressmarkt moet dit ook worden vertaald naar de mock-up markt bij dezelfde klanten die wellicht behoefte hebben aan mock-ups. Dus meerdere diensten aanbieden/verkoopen bij dezelfde klant.

S1-K3/K5/K7:

Hetzelfde als bij S2-K1 een mooi verkoopargument om prospects tot klant te maken. Er is nog genoeg ruimte en Volkters heeft veel ervaringen in het produceren van food gerelateerde producten voor fabrikanten en packaging designbureaus. Duidelijker naar voren in de communicatie extern.

S2-K1:

De loyaliteit onder de huidige klanten is dus aanwezig, er is ook de perceptie dat de vraag binnen de markt groeiende is. Een mooie kans om agressievere acquisitie te gaan plegen bij goede klanten.

S3-K2/K3:

Om de markt te verbreden is het goed mogelijk om de loyale klanten in te zetten binnen de actieve markten. Met name gericht op de grote FMCG fabrikanten die meerdere SBU's bezitten en geen concurrentie onderling kennen op dit vlak.

S3-K6:

De huidige packaging designbureaus waar Volkters nu mee werkt is klaarblijkelijk loyaal, Volkters heeft er echter geen eenduidige prijsafspraken en samenwerkingsverbanden mee. Hier ligt een kans om de samenwerking wel op de papier aan te gaan en verzekert Volkters van een vaste stroom aan inkomsten.

S4-K5:

Volkters heeft de financiële slagkracht om innoverend te blijven doormiddel van investeringen. De 3d printer is een opkomende innovatie waarmee Volkters vele kanten op kan. Het is alleen twijfelachtig wat nou het verdienmodel kan worden met dit apparaat en in hoeverre het aansluit bij de mock-up afdeling. Toch geniet de printer veel positieve aandacht, het is een mooi signaal naar de markt dat Volkters tot meer in staat is dan alleen flexibele verpakkingen te produceren

Verdedigen

B1-S3:

Het is een zeer grillige markt, de vraag naar mock-ups wil fluctueren en is ook afhankelijk van het introductie seizoen bij de grote retailers leert de ervaring. Ondanks dat men zegt Volkters hoog in het vaandel te hebben staan moet Volkters zich blijven afvragen of ze dat ook altijd daadwerkelijk staan. Een gedegen relatiemarketing is dus gewenst om de omzet van de loyale klanten te behouden.

Verbeteren

Z2-K1/K2/K3/K6

Als we kijken waar de kansen liggen moet er ook geconcludeerd worden dat de capaciteit beperkt is indien het druk is op de platen en sleeves afdelingen. Dat komt dus door afhankelijkheid op het gebied van drukken en vervaardigen op twee medewerkers. Als we de omzet willen laten toenemen zal de afzet ook toenemen, is de capaciteit er dan wel om aan de vraag te voldoen? Indien zal ook intern moeten worden gekozen om mock-ups af en toe voorrang te verlenen in het productieproces dan kan er aan de stijgende vraag worden voldaan.



VOLKERS

Vermijden

B1-Z2:

Het is dus een grillige markt waarbij de vraag in periodes af kan nemen maar ook ontzettend kan toenemen. Als er intern niet de prioriteit wordt gegeven om aan de leveringstijden van mock-ups te voldoen moet Volkers wellicht productie en drukwerk gaan uitbesteden, om tijd te besparen. Het netwerk is aanwezig, er gebruik van maken op voorwaarde van goede levering is een uitstekende optie. Volkers fungeert dan als tussenpersoon.

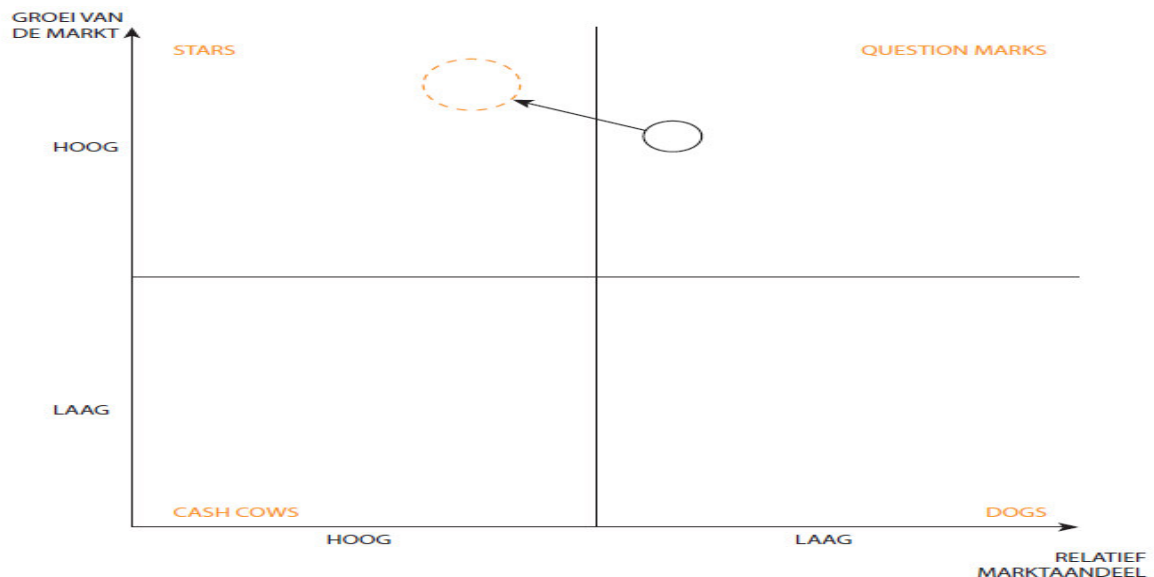


VOLKERS

Bijlage 19 positionering mock-ups Volkers BCG matrix en Ansoff matrix

Het is ontworpen door de Boston Consulting Group (1970) waarmee een onderneming eenvoudig zijn portofolio kan beoordelen. Het beoordeelt waar de PMC staat in de markt en wat voor strategie het management kan gaan volgen. Het is dus een matrix wat aangeeft hoe aantrekkelijk die markt is en wat het groeipotentieel is op de lange termijn.

De matrix is opgedeeld in 4 kwadranten, met als focus op het marktaandeel en de (potentiële) groei van de markt. Zie hieronder waar Volkers staat in de matrix.





VOLKERS

Ansoff model

De Ansoff matrix is een middel om de strategie van de groei te bepalen voor nieuwe en bestaande producten of nieuwe en bestaande markten. Het onderscheidt vier verschillende kwadranten met verschillende groeistrategieën. Zie tabel ?:

	Bestaand producten	Nieuw product
Bestaande markten	Marktpenetratie	Productontwikkeling
Nieuwe markten	Marktontwikkeling	diversificatie

Marktpenetratie: Het verkopen van bestaande producten op bestaande markten, met het voornaamste doel van het verhogen van het marktaandeel op de markt. Dat kan door meer producten te verkopen bij de klant (verdieping) of door meer klanten te werven (verbreding)

Marktontwikkeling: Met de bestaande producten, nieuwe markten aanboren.

Productontwikkeling: Met nieuwe producten op de bestaande markt komen.

Diversificatie: met nieuwe producten, nieuwe markten aanboren.



VOLKERS

Bijlage 20 communicatiedoelgroep 1: fabrikanten/retailers

Zoals al eerder is aangegeven hebben de fabrikanten de volgende 5 behoeftes:

- productintroductie (bij retailers voornamelijk)
- consumentenonderzoeken
- promotiematerialen
- designonderzoek
- commercials

Dan is de vraag hoe gaan wij deze communicatiedoelgroep bereiken? Wat zijn de effectieve media instrumenten? Ik heb de volgende kanalen geselecteerd:

Oude media'

Het wordt tegenwoordig al 'oude' media genoemd, de gedrukte vakbladen. In de enquête heb ik de vraag gesteld: Welke vakbladen leest u?¹³

Mogelijke antwoorden	Aantal antwoorden
Geen	6
Distrifood	9
Retailtrends	1
Marketingtribune	2
Verpakkingsmanagement	3
Adformatie	2

Zoals bovenstaand wordt met name door de klanten Distrifood gelezen. Distrifood is een onafhankelijk vakblad voor de retailers. Het richt zich op supermarktbranche met actueel nieuws en cijfers. Het wordt met name gelezen door category/brand managers, supermarkt eigenaren/managers. Het bereik van dit vakblad is 9982¹⁴, waarvan 4182 betaalde abonnees

Als tweede vakblad is er nog Foodmagazine. Dit is een vakblad wat zich richt op retailers en fabrikanten van levensmiddelen. Het geeft maandelijks informatie over consumententrends, supermarktformules en assortimenten. Het bereik van dit vakblad is 6650¹⁵, waarvan 1710 betaalde abonnees.

¹³ Bijlage 5 enquête vraag 11

¹⁴ http://www.hoi-online.nl/798/Opvraagmodule.html#BLOCKTEMPLATE53115_tab1

¹⁵ http://www.hoi-online.nl/798/Opvraagmodule.html#BLOCKTEMPLATE53115_tab1



VOLKERS

Adverteren geprinte versie vakbladen Distrifood en Foodmagazine*/**:

Contractduur in weken	6 uitgaven	24 uitgaven	12 uitgaven	52 uitgaven
--------------------------	------------	-------------	-------------	-------------

	FOODMAGAZINE	DISTRIFOOD	FOODMAGAZINE	DISTRIFOOD
Prijs advertentie 1/1 pagina	€7184	€8926	€7030	€8729
Prijs advertentie ½ pagina	€5076	€5801	€4964	€5671
Bereik (aantal lezers)	6650 personen	9982 personen	6650 personen	9982 personen

Kosten per duizend lezer	Advertentie 1/1= (7184/6650*1000) = <u>€1080</u> Advertentie ½ = (5076/6650*1000) = <u>€763.30</u>	Advertentie 1/1= (8926/9982*1000) = <u>€894.20</u> Advertentie ½ = (5801/9982*1000) = <u>€581.15</u>	Advertentie 1/1= (7030/6650*1000) = <u>€1057.15</u> Advertentie ½ = (4964/6650*1000) = <u>€746.50</u>	Advertentie 1/1= (8729/9982*1000) = <u>€874.65</u> Advertentie ½ = (5671/9982*1000) = <u>€568.12</u>
-------------------------------------	---	---	--	---

*Alle prijzen zijn gebaseerd op full colour

**excl. BTW

Een totaal bereik je met deze advertentie 9920+6650= 16570 personen.

Waarbij je mag aannemen dat de betaalde abonnees, in totaal 5892, professionals zijn.

In de communicatieboodschap van de advertentie moeten de volgende zaken aanwezig zijn om een goede propositie te benaderen:

- De voordelen van een mock-up, duidelijk naar voren de sales mogelijkheden
- De mogelijkheden qua verpakkingen en substraten
- De customer intimacy, de basis waarvan uit Volkters graag werkt.
- Betrouwbare partner al jaren lang

Direct marketing

Dit is een relatieve goedkope manier van adverteren. Direct marketing kent vier eigenschappen¹⁶:

- Direct marketing is niet-openbaar
- Direct marketing is snel
- Direct marketing is maatwerk
- Direct marketing is interactief

Het is geschikt voor gerichte marketingactiviteiten.

¹⁶ Philip Kotler, Principles of Marketing, 5^e editie 2009 pag 649



VOLKERS

Email marketing is een geschikte manier om gericht te adverteren. Volkters heeft al een bestaand bestand waarnaar het de nieuwsbrieven verstuurd. Een kleine vorm van relatiemarketing maar staat nog in de kleine schoenen. Door segmentatie toe te passen in het bestaande bestand kun je specifiek fabrikanten bereiken met een bepaalde boodschap, deze vorm van gedifferentieerde marketing is niet tijdrovend en kost vrij wel niks. Daarnaast moeten niet alleen de bestaande klanten worden bereikt maar juist ook de prospects. In principe is elke algemene email van deze bedrijven namelijk op te zoeken.

Waar men wel voor moet waken is dat het niet gezien wordt als spam. Vanaf 1-10-2012 zal er nieuwe wetgeving komen betreffende (potentiële) klanten benaderen per mail. Zo moet er toestemming zijn gegeven en moet er een mogelijkheid zijn om uit te schrijven voor de afzender onderaan het bericht. Vanuit Volkters moet er dus eerst toestemming worden gevraagd.

Daarnaast kan er met gedegen email marketing de conversie naar de site worden beïnvloed. Zoals de servqual vragenlijst duidelijk maakt hechten bestaande klanten waarde aan een moderne website. Gezien de concurrentie de websites zal de website van Volkters een stuk interactiever moeten worden ingericht. Er kan ook concreter worden gemaakt waar Volkters toe in staat is qua productiemogelijkheden. Bij de huidige website ontbreekt dat stuk. Een sterk punt is wel dat de huidige site als platform functioneert voor de ambassadeurs van mock ups. Er staan verschillende citaties als referentie op de site.

Tegenwoordig gaat de consument, of de medewerker, met een gerichte vraag opzoek naar het antwoord op het internet. Dat start vrijwel altijd door een zoekopdracht in Google. Als dit wordt geprojecteerd naar de vraag naar mock ups Volkters zal men het woord mock-ups intoetsen. Bij de zoekresultaten komt Volkters altijd pas vanaf pagina 2, nooit dus boven in. Een kans is de SEO (search engine optimalization) te optimaliseren. Hierdoor komt een zoekopdracht eerder bij Volkters op de website. Ik heb het gedrag op de website bekeken en in de periode van 1 feb t/m 4 juni waren er 12 mensen die op de website op het gedeelte van mock-ups hebben geklikt. Dat houdt in dat de website, a) niet interactief genoeg is waardoor men wordt getriggerd om door te klikken en b) het niet leid tot acquisitie voor Volkters.

Dat is in deze tijd eeuwig zonde, om meer interactie te krijgen met (potentiële) klanten zal er een afweging kunnen worden gemaakt om een nieuwe site te ontwikkelen. Dit is een ideaal platform, het laat zien dat Volkters een serieuze mock-up producent is. Het ziet het niet als 'één van diensten die het aanbied'. Een moderne en sterke website zorgt veel vertrouwen en informeert op een heldere wijze waartoe Volkters in staat kan zijn op het gebied van mock-ups

Events

Een uitgelezen mogelijkheid om de naamsbekendheid te vergroten zijn beurzen waar beslissingsmakers van de fabrikanten aanwezig zijn. Het verleden leert dat de afgelopen Packaging Innovation beurs een succes was voor Volkters. Het is dan ook wijs om op deze manier Volkters te blijven promoten.

De eerste volgende beurs zal de Packaging innovation beurs 2012 zijn die vanaf 28-11-2012. Daar heeft Volkters zich reeds voor ingeschreven.

Andere mogelijkheid is een middag organiseren om bestaande klanten en prospects uit te nodigen op Volkters voor een demonstratie wat betreft productiemogelijkheden van mock-ups. Duidelijk komt naar voren in de presentatie wat Volkters kan en hoe belangrijk Volkters deze dienst vindt. Daarnaast is het een mooie manier om bestaande (ambassadeurs) klant te koppelen met prospects. Dus nodig ambassadeurs uit op drukke dagen.



VOLKERS

Bijlage 21: Communicatiedoelgroep 2 Packaging designbureaus

Direct marketing

Packaging designbureaus lezen niet per definitie één vakblad, er is niet een bepaald vakblad die alle facetten van de markt becommentarieert. Dat maakt het lastig om de oude media in te schakelen. Wat wel een gerichte manier is om deze doelgroep te bereiken kan doormiddel van adverteren via de brancheorganisatie, BNO (beroepsorganisatie Nederlandse ontwerpers). De aangesloten designbureaus zijn in hun ledenbestand wel gesegmenteerd en krijgen ook specifieke branche informatie. Daarnaast geven ze ook het blad vormgevers uit, die wordt verstuurd naar alle leden van BNO.

Navraag leert dat er ruim 512 packaging designbureaus (groot deel ZZP'ers) zijn aangesloten bij BNO. Zij ontvangen alle de nieuwsbrieven en het blad Vormgevers.

Aangezien BNO een tal van opties aanbiedt heb ik voor de meest relevante gekozen, zie

'oude' media : - BNO Vormgevers
 - bijsluiter bij het blad BNO vormgever (max. 4 pagina's)

'nieuwe' media: - banners website bij specifieke themapagina's

Direct marketing: - banner bij mailings naar specifieke doelgroep

* alle prijzen excl. btw

** prijzen in zwart wit , full colour toeslag €425

	BNO Vormgevers (vakblad)	Bijsluiter bij Vormgever	Banners website	Banner mailings
Aantal pixels			A: 300*60 B: 330*120 C: 620*120	260*60
Aantal pagina's/		Max.4 pagina's		
grote advertentie	1/ 1 pag. 1/ 2 pag. 1/ 4 pag.			
Bereik (aantal lezers)	4250 (waarvan 512 packaging designbureaus)	4250 (waarvan 512 packaging designbureaus)	30.000 unieke bezoekers per maand	Afhankelijk welke discipline je verkiest



VOLKERS

Kosten	1/ 1 pag. €1295 1/ 2 pag. €715 1/ 4 pag. €495	<u>€1800 per editie</u>	<u>€699</u>	<u>€25 per 1000email</u>
---------------	---	-------------------------	-------------	------------------------------

Events

Persoonlijke contact met deze bureaus heeft de voorkeur, een ideale mogelijkheid is de aankomende beurs: Wat doet design met uw merk?

Deze beurs is gericht op wat het design doet met de commerciële waarde van producten. Een ideaal moment om in contact te komen en te blijven met packaging designbureaus.

De beurs is 14 juni, de gehele dag.

Guerilla marketing

Een marketingtool om vooral interesse aan te wakkeren. Veel packaging designbureaus zijn op de hoogte van mock-ups. Wat Volkters kan doen is een spontane actie om naar (potentiële) klanten samples op te sturen. Een duidelijk signaal met daarop de propositie wat Volkters wil uitdragen. Waarom ik dit ook zie als een reële optie is niet alleen de goedkope wijze van 'aandacht' trekken.



VOLKERS

Bijlage 22 Analyse orders

Als onderdeel van mijn onderzoek intern heb ik het prijsbeleid en orderafhandeling onder de loep genomen. Ik heb allereerst in kaart gebracht hoeveel offertes er de afgelopen jaren zijn uitgebracht en welke ook daadwerkelijk een order zijn geworden:

ORDER GEWORDEN ORDER VANAF 01-01-2010					
Reden order	Omschrijving	Aantal	%	Waarde	%
10	Order van vaste relatie				
	Mock-ups	127	69.40	€ 135.314,00	70.34
20	Offerte is prijsopgaaf				
	Mock-ups	22	12.02	€ 19.990,00	10.39
o?	Order reden ???				
	Mock-ups	34	18.58	€ 37.074,00	19.27
TOTAAL					
		183	100%	€ 192.379,00	100%
AFGEWEZEN ORDER VANAF 01-01-2010					
Reden order	Omschrijving	Aantal	%	Waarde	%
10	Te duur	14	15.22	€ 11.221,00	12.07
	Mock-ups				
30	Geen doorgang bij klant	14	15.22	€ 16.472,00	17.72
	Mock-ups				
90	Te oud / Geen opvolging	35	38.04	€ 33.073,00	35.58
	Mock-ups				
a?	Afgewezen reden ???	29	31.52	€ 32.192,00	34.63
	Mock-ups				
TOTAAL					
		92	100%	€ 92.958,00	100%
Overzicht totaal aantal orders		275	100%	Totale omzet	€ 285.337,00
gemiste orders in % vh totaal		33.45%			32.58%

Dit is interessant om te weten want waarom gaat een order dan niet door? Licht het aan de prijs of gaat het project bij de opdrachtgever niet door? Het is te makkelijk om te stellen dat er direct omzet mislopen aangezien we niet de redenen weten van het niet laten doorgaan. Wat wel als direct actiepoint naar voren kwam heeft betrekking op de laatste twee redenen: Te oud en Afgewezen order



VOLKERS

onbekend. Indien hier in de toekomst gericht op wordt nagebeld is het nog mogelijk de business te behouden. Nu komt het te vaak voor dat na anderhalve maand ze het uit het systeem verwijderen.

Als tweede heb ik de laatste 18 orders geanalyseerd. Het doel was eigenlijk simpel: Is de mock-up afdeling wel rendabel? Het streven is om 20% winst te halen. Uit het totaal plaatje (zie volgende bladzijde) blijkt dat het gemiddelde rendement goed is, er wordt circa 19% winst behaald op alle orders. Wat wel opvallend is, is dat er grote schommelingen zijn per order in het behaalde rendement. Op verschillende orders werd zelfs verlies gemaakt. Dit probleem kwam omdat in het offrenen de manuren die nodig waren voor verwerking en studiówerkzaamheden dan onvoldoende worden ingeschat en zo niet worden doorberekend. Om dit probleem te voorkomen zal in een eerder stadium, het stadium voor het uitbrengen van de offerte, bij twijfel overleg zijn tussen accountdienst, studio en productie verantwoordelijken. Zodoende wordt er een gedegen schatting gemaakt van het aantal manuren van de order en wordt dit goed doorberekend.

KOSTEN & BATEN ANALYSE 18 orders			
Totale omzet 18 order		€	27.880,98
totale kostprijs 18 orders		€	22.414,94
winst		€	5.266,16
gemiddeld rendement			19%
gemiddelde kosten per order		€	1.179,73
gemiddelde verkoopprijs per order		€	1.467,42
gemiddelde winst per order		€	277,17



VOLKERS

Bijlage 23 Kosten & Baten

Marketingactiviteiten:

Gericht adverteren naar de markt kan op verschillende wijze (zie ook bijlage 20). De effectieve kanalen die Volkers zou moeten ondernemen heb ik hieronder uiteengezet. Zie hieronder per discipline wat de acties en kosten zijn:

***Er is uitgegaan in de berekening dat een medewerker €90 kost. Dat is de integrale kostprijs intern.*

**** de kosten van het personeel op een beurs is een grove schatting*

Kanaal	medium	Aantal uitgaven	Prijs
Oude media	Foodmagazine	24 uitgaven	€5801 (excl.btw)
nieuwe media	Banner mailings BNO	20 mails per jaar	20*25= €500
Events	Beurs packaging innovation	2 dagen	Stand plaats = €4295 Kosten incl. vervoer/ eten+ drinken/ overnachting Personeel***: 2 salesmedewerkers 2 directeurs €1500 €5795
Direct marketing	Email nieuwsbrieven speciaal gericht op mock-ups. Gesegmenteerd naar verschillende doelgroepen.	12 nieuwsbrieven per jaar	Opstellen nieuwsbrief + verzending door marketingmedewerkster: 3,5 uur *90= €315 Per jaar €315 *12 = €3780

Acquisitieactiviteiten:

Wie?	Aantal uren	Frequentie	Kosten**	kosten
Sales medewerker Nabellen van offertes die zijn afgewezen of die langer dan een week zijn blijven liggen	1 uur per week	16 weken (om de maand, bij drukke periodes extra moment)	€90	€1440
Sales medewerker actieve acquisitie op het gebied van samenwerking met packaging designbureaus, tevens vragen hoe de samenwerking verloopt.(relatiemarketing)	9 uur per week	2 weken in het jaar	€90	€ 1620



VOLKERS

Guerilla marketing

Wat?	Frequentie	Wie?	Totaal kosten
Productie van samples/presentje naar bestaande en nieuwe klanten sturen in Nederland.	Frequentie 2x per jaar. Sinterklaas/Kerstmis en Koninginnedag Aantal= 100 stuks per keer	DTP (ontwerp en drukgereedbestand maken) $5 \times 90 = €450$ Produceren $18 \times 90 = €1620$ Verzenden $100 \text{ stuks} \times 6.75^{17} = €675$	Totale kosten per jaar= €5490

Investerings in een 3d printer

Catalogus waarde Leapfrog

(duidelijke communicatie in nieuwsbrieven van de innovatie)

€1250

¹⁷ <http://www.postnl.nl/voorthuis/pakket-versturen/pakket/>



VOLKERS

Baten (in ideale situatie)

Omzetgroei van 10 % in alle markten.

Markten	Jaar 2011	Jaar 2012 (10%+)	verschil
Designbureaus	€ 50.066	€55.072	+€5.006
Fabrikanten/retailers	€136.292	€149.921	+€13.629

Het nabellen van openstaande offertes om alsnog de order te krijgen:

Totaal openstaande offertes Laatste 2 jaar	Totale omzet wellicht misgelopen		Per jaar extra omzet uit liggende offertes
64 64/2 = 32 per jaar	€65.265	Stel je weet 30% van de orders alsnog binnen te halen per jaar	€9789.75

Naamsbekendheid

Naamsbekendheid is niet in cijfers uit te drukken, maar is zeker belangrijk voor Volkers en zal zeker de baten positief beïnvloeden. Volkters zal met het implementeren van de marketingactiviteiten en gerichte acquisitie dit positief gaan beïnvloeden in deze onbekende markt.

Loyaliteit

De mate van loyaliteit van Volkters is moeilijk in cijfers uit te drukken. De loyaliteit wordt vergroot indien Volkters meer relatiemarketing zal toepassen en de veranderingen zal doorvoeren in de dienstverlening. Deze loyaliteit kan uiteindelijk de gewenste samenwerkingen opleveren wat de baten positief beïnvloed.



VOLKERS

Bijlage 24: BNO branchemonitor

2 Resultaten en markten

De totale omzet van de branche bedraagt 491 miljoen euro in 2010. Met name de omzetsdaling van de grafische bureaus is opvallend. In 2009 was de omzet hier nog 343 miljoen, deze is gedaald tot 298 miljoen euro. De industriële bureaus laten daarentegen een stijgende omzet zien van 61 miljoen naar 66 miljoen euro. Ook bij de individuele ontwerpers is te zien dat de grafische ontwerpers de omzet hebben zien dalen, terwijl de omzet van de ruimtelijke ontwerpers juist met 3 miljoen is gestegen. De grafische sector is, ondanks de daling in de omzet, verantwoordelijk voor meer dan 70% van de totale omzet van de branche. In de verdeling naar het aantal werkenden is te zien dat de omzet van de zzp'ers is gestegen van 82 naar 86 miljoen euro terwijl de grote bureaus met meer dan 5 werkenden de omzet hebben zien dalen van 274 miljoen tot 241 miljoen.

De gemiddelde omzet per fte¹¹ bedraagt in 2010 64.000 euro. Dit is flink lager in vergelijking met de afgelopen jaren. De sterke daling wordt veroorzaakt door de daling in omzet van de grafische bureaus, de gemiddelde omzet per fte bedroeg in 2009 in deze sector nog 99.000 euro. In 2010 is dit gedaald tot 86.000 euro. De omzet komt voor 95% uit gedeclareerde uren en slechts voor 5% uit royalty's, licenties en verkoop van rechten.

Resultaat

Het totale bedrijfsresultaat¹² bedraagt in 2010 ongeveer 44 miljoen euro. Dit is gelijk aan het bedrijfsresultaat uit 2009. De grafische bureaus zijn verantwoordelijk voor meer dan de helft van dit resultaat. Het gemiddelde bedrijfsresultaat per fte is gedaald van 7.000 naar 6.000 euro. Van de industriële bureaus geeft 80% aan dat het resultaat is gestegen, dit is ook terug te zien in de cijfers. In 2009 bedroeg het bedrijfsresultaat 11 miljoen en in 2010 is dit gestegen naar 20 miljoen. Meer dan 60% van de ruimtelijke bureaus geeft aan dat het resultaat is gedaald, ook dit is terug te zien in de cijfers. Na aftrek van kosten resteert ongeveer 9% van de omzet als resultaat.

Kosten

Ongeveer de helft van de omzet wordt besteed aan personeelskosten; hiertoe worden gerekend de loonkosten, de kosten voor inhuur van freelancers en het inkomen van de eigenaar. Bij individuele ontwerpers bestaan de personeelskosten vanzelfsprekend voor het grootste deel uit het inkomen van de eigenaar (ongeveer 90%). De grafische en ruimtelijke ontwerp bureaus geven 80 à 90% van de personeelskosten uit aan loonkosten. De industriële bureaus tonen het hoogste percentage kosten aan ingehuurde (freelance) medewerkers. Ongeveer 20% van de omzet wordt besteed aan inkoopkosten en eveneens 20% aan overige kosten.

Werkzaamheden

Van de totale omzet in 2010 wordt 309 miljoen euro gegenereerd uit grafische werkzaamheden. Dit is een daling ten opzichte van 2009. De omzet van industrieel en ruimtelijk ontwerp is daarentegen juist gestegen. In 2009 bedroeg het aandeel grafisch ontwerp nog 77% van de totale omzet, in 2010 is dat gedaald tot 63%. Ontwerpers behalen het grootste deel van de omzet uit werkzaamheden die samenhangen met de corebusiness waarin zij werkzaam zijn. Industriële en ruimtelijke ontwerpers halen de omzet deels ook uit grafische werkzaamheden.



VOLKERS

Bijlage 2 Uitkomsten naar discipline, 2010
Gemiddeld

	product/industrieel ontwerpers	product/industrieel ontwerpbureaus	communicatie/grafisch ontwerpers	communicatie/grafisch ontwerpbureaus	ruimtelijk/interieur ontwerpers	ruimtelijk/interieur ontwerpbureaus
algemeen						
aantal bedrijven	335	170	1.095	650	230	135
jaar van oprichting	2006	1999	2000	1995	2003	1999
omzet (euro)	34.000	386.400	53.600	458.500	48.200	334.800
bedrijfsresultaat (euro)	8.000	50.800	5.600	36.800	6.700	12.100



VOLKERS

Biilage 25 Marketingtribune/BNO packaging designbureaus

BUREAU	FTE	SPECIALISATIE	KLANTEN	WSP
Total Identity	80	corporate design (40%), brand design (20%), interaction design (20%), redactioneel design (20%)	Koninklijke Ahold, Holland Financial Centet, Bank Nederlandse Gemeenten	We benaderen identiteits-, positionerings- en communicatievraagstukken vanuit marktverkenning, kennis van dienstverlening en het conceptueel vermogen dat het bureau van oudsher kenmerkt. We hebben onze dienstverlening vormgegeven langs de begrippen discover, dream, design en destiny.
Fabrique	77	online design (70%), corporate design (30%)	Albert Heijn, Nationale Nederlanden, Tweede Kamer	De usp van Fabrique zit in onze descriptor (merken, design & interactie): alleen een bureau dat verschillende ontwerpdisciplines beheerst kan écht crossmediaal werken voor klanten.
VBAT	50	corporate identity en huisstijlen (ongeveer 30%), marktonwikkeling en packaging (40%), retail en formule design (20%), overige, zoals brand activation, brand engagement en interne communicatie (10%)	Heineken Group Internationaal, Achmea Groep, Friesland Campina	We bring strategy to life by turning it into a tangible experience.
Design Bridge	49	verpakking (60%), structural/product (10%), corporate (25%), retail (5%)	Unilever, AkzoNobel, Mars	Design Bridge is the international, independent brand design agency that blends creative passion, strategic insight and entrepreneurial spirit to create and develop brands.
nph design	45	product design (90%) met een klein stuk aanvullend grafisch ontwerp (10%), onze specialisatie is turn-key productontwikkeling (van concept tot productie)	Heineken, Gemeente Rotterdam, Unilever	Onze galingtrende werkwijze, die ervan uitgaat dat alle relevante disciplines in het proces worden betrokken.
Milliford Brand-id	40	packaging design (55%), corporate design (30%), retail design (15%)	Ahold, Sara Lee, Philips	Milliford kenmerkt zich door creativiteit, kennis, resultaatgerichtheid en strategisch advies. Onze open cultuur en werkwijze zorgen voor relevant, onderscheidend en effectief design dat concreet bijdraagt aan het realiseren van de doelstellingen van onze nationale en internationale opdrachtgevers.
Netvibes internet-diensten	32	corporate/informatieve websites (50%), actiewebsites/online campagnes (30%), (online) huisstijlen (20%)	Startpeople, Merdis Publishing (Inijntje), Bever Zwerfport	Onze op maat gemaakte diensten kenmerken zich door hun flexibiliteit en professionaliteit binnen de gebieden concept/strategie, animatie, interactie, vormgeving, technische realisatie, zoekmachine-optimalisatie en zoekmachinemarketing.
Studio Dumbor	31	merkidentiteiten en merkcommunicatie in al zijn facetten, voor bedrijven, overheid en instellingen, merkidentiteiten (55%), merkcommunicatie online, grafisch/print, audiovisueel, ruimtelijke/interieur (45%)	In-Holland, TNT Green Office, Randstad	Studio Dumbor, merken die leidend zijn of willen worden.
DBOD	28	verpakkingen (70%), corporate design (20%), digitaal design (10%)	Heineken, Albert Heijn, Schiphol	De ontmoeting tussen mens en merk met maximaal effect.
Smidswater	28	brand identity design (60%), communicatie-advies (20%), interactive design (20%)	Nationale-Nederlanden, KPN, Havenbedrijf Rotterdam	Onze ontwerpers, tekstschrijvers, interactieve ontwerpers en adviseurs die werken vanuit onze vestigingen in Amsterdam, Den Haag en Breda.
Ontwerpwerk	27,5	grafische vormgeving en corporate identities (45%), websites (25%), ruimtelijke vormgeving (20%), productontwerp (10%)	Provincie Zuid-Holland, Agentschap NI, NS	Ontwerpwerk is een van de grootste multidisciplinaire bureaus van Nederland. Door de ruime ervaring en het 'in huis' hebben van de verschillende disciplines is Ontwerpwerk zeer goed in staat om in de volle breedte



VOLKERS

BUREAU	FTE	SPECIALISATIE	KLANTEN	USP
Koewelden Postma	26,7	corporate design (65%), retail design (10%), packaging design (10%), online design (5%), overig grafisch design (10%)	Nationale-Nederlanden, Van Gogh Museum, Hema	Koewelden Postma onderscheidt zich met simpel en krachtig design, mooi is niet het uitgangspunt, design moet eerlijk zijn en direct communiceren.
Keja Donia	24	corporate communicatie (50%), design (50%)	UWV, Philadelphia, C1000	Keja Donia combineert creativiteit met strategisch denken en liefde voor design met commercieel talent.
Van Heertum, Vormgeving in Communicatie	23	packaging (50%), brand (30%), corporate (20%)	IT International, Hill's Pet Nutrition, Lucas Bols	Brand empowerment door middel van internationale creativiteit en de hoogst haalbare innovatieve knowhow ondersteund door ons globale innovatienetwerk.
Zuiderlicht	22	visuele communicatie: corporate design (75%) en online design (25%) zijn daar onderdeel van	Koninklijke Mosa, Vestada Waterleidingmaatschappij UMBURG	Zuiderlicht is een bureau voor beeldbepalers. Wij maken ambities zichtbaar. Van strategisch advies tot tastbaar resultaat. In woord en beeld. Krachtig en zinvol. We zorgen voor verfrissing en enthousiasme, overzicht en structuur. Pragmatisch maar niet oppervlakkig. Gefundeerd maar niet academisch.
Dietwee Communicatie en Vormgeving	22	corporate design 65% (inclusief jaarverslagen 10%, storytelling en special projects 10%), verpakingsdesign 5%, online design 30%	ArboNod, Vrede van Utrecht, Initiatief Duurzame Handel	Dietwee verheldert dat wat er toe doet.
reggs	20	verpakkingen (60%), industrial design (30%), online en motion (10%)	Dirk van den Broek, A.S. Watson, Unilever	Wij maken zinvolle ontwerpen voor eindgebruikers en effectieve merken voor onze klanten waarbij vier design-disciplines, crossdisciplinair samenwerken om duurzame resultaten te boeken.
AestronDesign	20	brand identity (38%), corporate identity (40%), retail identity (22%)	Ziggo, Danone en V&D	Binnen de genoemde gebieden fungeren we als sparring partner merkstrategie, merkpositionering, ontwikkelen merk DNA, conceptontwikkeling, creatie en advies in de vertaling naar het merkgedrag. Aestron maakt merken betekenisvol vanuit de ogen van alle stakeholders van de opdrachtgever.
Wron	20	branded interior spaces, retail design, horeca design, architecture (80%), packaging (20%)	H&M, Nike, Procter & Gamble	Brand poetry. Artistic solutions for commercial needs.
Dedato ontwerpers en architecten	18,8	corporate design (15%), verpakkingen (15%), retail (30%), architectuur (40%)	Karwei, Forbo, Koninklijke Auping	Het breed kunnen inzetten van de verschillende disciplines; retail, grafisch, interieur en architectuur.
G2K	18	corporate- en brand identities (40%), online design (30%), editorial design (20%), overige (10%)	Noordhoff Uitgevers, Brunel, Grand Theatre Groningen	G2K: een goede balans tussen creativiteit en doelstellingen van de opdrachtgever.
Zicht Nieuwe Media Ontwerpers	17	online design (100%)	Nationaal Archief, Robeco, Groninger Museum	Zicht is ervan overtuigd dat strategie, design & technologie een onlosmakelijke eenheid vormen bij de ontwikkeling van succesvolle online platforms en -campagnes en biedt deze diensten in een geïntegreerd traject aan.
Kris Kras Design	17	corporate, copy and design (50% huisstijlen en 50% editorial, copy and design) gespecialiseerd in het ontwikkelen van huisstijlen en redactionele uitgaven (magazines)	SNS REAAL, Agentschap NL EVD Internationaal, Openbaar Ministerie	Leuk proactief bureau dat beeld, tekst en vorm als gelijkwaardige disciplines inzet bij conceptontwikkeling.
brum	15	packaging (100%)	Kruidvat, Bolletje, Jamin	De unieke werkwijze van brum zorgt voor opvallende, originele verpakkingen die de kern van de boodschap razendsnel overbrengen. Brum is verrassend slim.



VOLKERS

Solar Initiative	15	corporate identity & design, customer relations magazines, graphic design, photography, specialisatie: development corporate identities	De Bijenkorf, KPN, Mayer en Van Schooten Architecten	Solar Initiative is an office for visual identity development. We add authentic value and character to communication tools through distinctive photography and graphic design.
Momkai	15	online design (70%), concept design (20%), corporate design (10%)	Nika, Pete Philij, RTL	We combine clear design with solid technical realisation to create projects that truly inspire, inform and interact.
BrandNew Design	14	brand identity & packaging design (100%)	Ahold, Koninklijke Verkadé, Nestlé	Ideas that make brands simply stand out.
Vermeulen / Brand Design	13	corporate design (50%), packaging (50%)	Campina, Look-O-Look, Roda JC	Dankzij ons multidisciplinaire team van 17 mensen is Vermeulen / Brand Design in staat nagenoeg ieder communicatievraagstuk te beantwoorden. We doen dit nooit vanuit een bureaustijl, maar altijd vanuit de behoefte van de klant.
BTM Bataafsche Teekenmaatschappij	13	packaging design (50%), corporate design (40%)	Idi Paris XL, Hellema Koek, Intersafe Groenewald	BTM / Voor merken die willen groeien.
Mijksenaar	12,4	information design (75%), grafisch ontwerp (25%)	Schiphol Group, NS/ProRail en RET (Metro Rotterdam)	Mijksenaar zorgt er door zijn wayfinding voor dat de reiziger in de bebouwde omgeving probleemloos zijn weg vindt, wat betekent dat in alle wayfindingprojecten altijd rekening moet worden gehouden met de psychologie, ergonomie, safety, security en het inzicht van de gebruiker.
Total Active Media	12	100% online design met een specialisatie in innovatie	Ministerie van Buitenlandse Zaken, Oranjewoud, Scheepvaartmuseum	Creatief adviesbureau voor organisatieverandering.
SVT Branding & Design Group	12	retail branding en retail design	Intabuln, C1000, Pearle	De essentie van wat SVT Branding & Design Group doet, is dat we de toegevoegde waarde van een merk vertalen naar een onderscheidend en commercieel relevant retailconcept.
De Weijs Design BNO	12	entertainmentindustrie (boeken, cd's, dvd's, spellen) en (overheid en semi-overheid informatie). Corporate design 15% (inclusief websites: 25%), verpakkingsdesign 40%, overig (educatieve projecten, (semi)overheidscommunicatie, woningcorporaties 25%)	Universal Music, Jumbo (spellen), Stok Wonen	Uitgekiend design volgens doordacht concept, geleverd in hoge technische kwaliteit en met uitstekende service.
ping-pong Design	11,5	100% verdomd goed ontwerp met een nadruk op creativiteit en identiteit	Opdrachtgevers die open staan voor dialoog, opdrachtgevers die een markt, zichzelf of een perceptie willen transformeren, opdrachtgevers die de wereld iets moois komen brengen	We brengen je dichtbij de door jou gewenste wereld.
Via>Handelskade BV. Bureau voor reclame en vormgeving	11	corporate design 70%, online design 30%, belangrijkste specialisatie blijft grafische vormgeving	Maastricht 2, Zorg en Zekerheid, Ministerie van Financiën	Snel, flexibel en creatief
203D Bureau voor 2- en 3-dimensionale vormgeving	10,7	corporate design (50%), exhibition design (30%), signing (10%), online design (10%)	Agentschap NL, ICTU, Rijkswaterstaat	Form follows function en informatie worden gedragen door emotie. Een visie en werkwijze die garant staan voor oorspronkelijke, unieke en spannende oplossingen, helder, duurzaam, milieubewust en gericht op de vraag van de opdrachtgever.
Vormgevers-associatie	10	corporate design (65%), online design (20%), product design (15%)	Medtronic Europe, Wolky, Deventer Schouwburg	Gebleken is dat onze klanten, mede door onze inspanningen, beter zijn gaan presteren.
Teldesign	10	corporate identity (50%), online (10%), grafisch (30%)	Agis Zorgverzekeringen, Nederlandse Spoorwegen, Brabantia	Hoewel de portfolio anders doet vermoeden, is Teldesign met 11 werknemers een relatief klein bureau tussen de



VOLKERS

Bijlage 26: FSIN jaarverslag

Dit zijn de leden van het FSIN per 31-12-2009
op alfabetische volgorde:

- Ad van Geloven
- Affetto Plus
- Albert Heijn
- Albron
- Arla Foods
- Aviko
- Bakerstreet Benelux
- Bavaria
- Bieze Foodservice
- Bonduelle Foodservice Benelux
- Bonfait
- Borgesius Convenience
- BP Nederland
- Bunzl Foodservice
- CélaVita
- Chiquita Fresh Convenience
- Coca-Cola Enterprises Nederland
- Coöperatieve Ver. Pascal-Ede u.a.
- Danone Nederland
- Dawn Foods International
- De Kweker/Vroegop
- De Zuivelhoeve
- Deli XL
- Délifrance Nederland
- Douwe Egberts Coffee Systems
- Dr. Oetker
- Drie Mollen Holding
- Duni Benelux
- Friesland Foods Professional
- Fruity-King



VOLKERS



- Georgia Pacific Nederland
- Greencore Nederland
- H.Z.P.C. Holland
- Heineken Nederland
- Heinz Foodservice
- Hero Nederland
- Horesca
- Hotelschool Den Haag
- Hotelschool Maastricht
- IMK Intermediar
- InBev Nederland
- ING Bank
- Johma Salades / Johma Sandwiches
- Johnson Diversey
- KFC Holdings
- King Cuisine
- Koninklijke Friesland Campina OoH
- Koninklijke Fruitmasters Groep UA
- Koninklijke Grolsch
- Koninklijke Peijnenburg
- Koninklijke Prins en Dingemanse
- Koninklijke Smilde / Fano Fine Food
- Koninklijke van den Boer Groep
- Kruidenier Foodservices
- Kühne Benelux
- Lamb Weston Meijer
- Leaf Holland
- Leen Menken Distri-Services
- Lekkerland Nederland
- Les Halles (La Place)
- Lu General Biscuits Nederland
- Mars Nederland
- Mekkafood Halal Products
- Menken Orlando
- Metro Cash & Carry Nederland
- Müller Fresh Food Logistics
- Nabuurs Logistiek
- Nestlé Professional Nederland
- Pepsico Nederland
- Perfetti van Melle Benelux
- Peter van Halder
- Pietercil Barends
- Prime Meat
- Red Bull
- Remia CV
- Royaan
- Sanday's Bakeries
- Santa Maria
- Selecta Olland
- Servex
- Sligro Food Group
- Sodexo
- Spadel Nederland
- Stegeman
- Tuinderij Vers
- Unilever Foodsolutions
- Unilever OOH Benelux
- Van Dijk Food Products
- Van Oers Group
- Verstegen Spices & Sauces
- Vion Food / Qlinaire
- Wessanen Nederland
- Zwanenberg Food Group



VOLKERS

Literatuurlijst

Academische literatuur

De Vries jr., W & Van Helsdingen P.J.C. (2005), *Dienstenmarketingmanagement*. Groningen: Wolters Noordhoff

Philip Kotler (2009), *Principes of Marketing*. Amsterdam: Pearson education

Christopher Lovelock & Jochen Wirtz (2010) *Services Marketing Seventh Edition*, Prentice Hall

B. Verhage (2004), *Grondslagen van de marketing*. Groningen: Wolters Noordhoff

Alexander Osterwalder (2010), *Business model generatie*, Deventer: Kluwer

Bedrijfs- en brancheliteratuur

Kwaliteitshandboek Volkers, R Sukel, 2011

BIP plan, Envisioning Management Consulting, december 2011

Compres, 34e jaargang 14 januari 2009, blz 23

¹De rol van vertrouwen bij het opbouwen van lange-termijn-relaties in de dienstensector, DRS. Gyskens en Prof. Ir. J.E.B.M. Steenkamp, April 1997 MAB pag 164-170

BNO Branchemonitor 2012

FSIN Jaarverslag 2010

Internet

Tussen haakjes staat de geraadpleegde datum

Opweg naar een betere positie.

5 krachten model Porter

<http://www.erasmuscmdz.nl/erasmuscmdz/docs/publicaties/85/thesis%20inge%20schat.pdf>

(15-03-2012)

Constructie van innovatie business models 'andere kijk op innovatie', Michel Kroon (masterthesis)

(<http://dare.uva.nl/document/136412>)

(6-04-2012)

Instituut voor media auditing

<http://www.hoi-online.nl/798/Opvraagmodule.html>

(28-04-2012)



VOLKERS

Satmetrix NPS Score

<http://www.satmetrix.com/net-promoter/net-promoter-score-and-model/>

(28-5-2012)

NPS Score

<http://www.checkmarket.com/nl/2011/06/net-promoter-score-nps>

(28-5-2012)

AIDA model

<http://www.zeo.nl/blog/artikel/hoe-speel-je-in-op-verschillend-zoekgedrag/>

(01-06-2012)

Overzicht lijst van retailers actief in Nederland

<http://www.denationaleretailgids.nl/ScriptsW/ttglue.exe?RetailGids+frmRetailSearch>

(06-06-2012)