

DE AFDELING *U*FOIL

ctrl

P

ositioneren

Isabelle Appel

Onderzoek naar een succesvolle positionering in de grafische industrie

De Bink

méér dan alleen drukwerk

Auteur	● Isabelle Appel S1084546 Hogeschool Leiden Opleiding Communicatie Com4D 2016/2017
Cijfer scriptie	●
Opdrachtgever	● Marco van der Krogt Drukkerij De Bink
Afstudeerbegeleider	● Anna Kowalska Hogeschool Leiden
Eerste lezer	● Edwin Santbergen
Tweede lezer	● Martien Schriemer
Thema en model	● Strategie & Positioneren, 3C-model, Kenichi Ohmae
Datum en plaats	● 2 juni 2017 Leiden
Versie	● 001
Aantal woorden	● 17.308

Voorwoord

Toen ik begon aan mijn scriptie zei ik tegen mezelf dat ik echt geen voorwoord zou schrijven. Niets voor mij, zo'n persoonlijk stukje. Nu is mijn scriptie af en zijn er heel veel mensen die ik wil bedanken. En ik kan geen betere plek bedenken dan in een voorwoord.

Als eerste wil ik de mensen bedanken die de afgelopen vier jaar zo geweldig hebben gemaakt. Daphne Rozenburg, Dennis van Starrenburg, Mathieu van Leeuwen en Merel Hooijmans, mede dankzij jullie heb ik echt de leukste tijd van mijn leven gehad. En deze periode waren jullie natuurlijk ook mijn steun en toeverlaat, want jullie zaten immers bijna allemaal in hetzelfde schuitje.

Als tweede wil ik mijn collega's op mijn stage bij Drukkerij De Bink bedanken. De sfeer bij jullie is zo goed, dat ik met een minimale hoeveelheid stress aan mijn scriptie heb kunnen werken. Ook kon ik bij iedereen terecht als dat even nodig was. In het bijzonder wil ik Marco van der Krogt bedanken voor de goede begeleiding in de afgelopen maanden en de geweldige beoordeling (bijlage B).

Als derde wil ik graag mijn vriend Jesse en mijn ouders bedanken. De afgelopen maanden zat ik er regelmatig weer helemaal doorheen en jullie moesten me steeds weer opvangen.

Tot slot wil ik alle docenten bedanken bij wie ik deze periode continu om hulp en begeleiding heb gevraagd. Dankzij jullie hulp heb ik hopelijk een goed rapport geschreven.

Bij dezen beëindig ik mijn voorwoord vol bedankjes en wens ik de lezers veel leesplezier.

Isabelle Appel

Samenvatting

In opdracht van Drukkerij De Bink in Leiden voert afstudeerscriptant Isabelle Appel een positioneringsonderzoek uit. De drukkerij schafte eind 2015 een nieuwe machine aan: de MGI JETVarnish 3D Foil. Om die optimaal in te zetten werd er een afdeling omheen georganiseerd: de afdeling Ufoil. Ufoil is de druktechniek die mogelijk is met de nieuwe machine. De afdeling is op dit moment echter niet rendabel, omdat de doelgroep te weinig gebruikmaakt van Ufoil. Drukkerij De Bink wil de afdeling Ufoil daarom herpositioneren.

Het is nog niet bekend hoe de concurrenten zich positioneren en wat de succesfactoren van de organisatie en de wensen en behoeften van de doelgroep zijn. Hieruit kwam de volgende probleemstelling: *‘Hoe dient de afdeling Ufoil zich te positioneren, zodat dit aansluit bij de succesfactoren van De Bink en de wensen en behoeften van de doelgroep en onderscheidend is ten opzichte van de concurrentie?’* Het doel van het onderzoek is inzicht krijgen in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot de afdeling Ufoil, de succesfactoren van De Bink en de positionering van de concurrenten, met als doel een communicatieadvies te leveren over de positionering van de afdeling Ufoil.

De basis van dit onderzoek is de 3C-theorie van Ohmae (1982). Ohmae zegt in zijn theorie dat een organisatie drie factoren in balans moet brengen: de succesfactoren van de organisatie, de wensen en behoeften van de klant en de positionering van de concurrenten. Aan de hand van deze theorie stelde de onderzoeker drie hypothesen op die zij toetste tijdens het onderzoek.

De onderzoeksmethoden bestaan uit deskresearch en fieldresearch. De onderzoeker deed deskresearch naar de concurrentie en fieldresearch bij verschillende organisaties naar de wensen en behoeften van de doelgroep, de succesfactoren van de organisatie en de concurrentie. De fieldresearch was kwalitatief onderzoek onder 13 respondenten. De onderzoeker interviewde tussen 19 april en 9 mei 2017 6 bestaande klanten, 6 potentiële klanten en 1 medewerker.

Uit de resultaten van het onderzoek komt naar voren dat de medewerkers en de bestaande klanten vrijwel dezelfde mening hebben over de succesfactoren van Drukkerij De Bink: de persoonlijke aanpak door vooral de accountmanagers, het speciale drukwerk en de goede kwaliteit van het drukwerk. Dit zijn ook de elementen die er volgens de respondenten voor zorgen dat een drukkerij succesvol is. De respondenten noemen deze succesfactoren echter ook vaak bij concurrenten. Bij de wensen en behoeften van de doelgroep werd duidelijk dat de respondenten kwalitatief drukwerk willen tegen een lage prijs. Wat betreft Ufoil wilden de respondenten met regelmaat goede voorbeelden ontvangen en transparantie over de prijs. De techniek Ufoil willen de respondenten gebruiken om op te vallen met hun organisatiedrukwerk. Dit is echter ook hoe de concurrentie de vergelijkbare techniek UV-spotlak op de markt positioneert. Om te onderscheiden is het daarom van belang dat de afdeling Ufoil zich richt op een andere markt: de wenskaartenmarkt.

Op basis van de resultaten trok de onderzoeker een conclusie, tevens het antwoord op de probleemstelling. Drukkerij De Bink benadrukt momenteel de juiste succesfactoren en deze komen goed over op de (potentiële) klanten, dus de drukkerij en dus ook de afdeling Ufoil moet deze blijven communiceren. Door deze succesfactoren te communiceren, onderscheidt de afdeling zich niet van de concurrentie. Dit is ook het geval bij de wensen en behoeften van de doelgroep. De doelgroep geeft aan Ufoil te willen gebruiken om op te vallen met hun organisatiedrukwerk, maar dit is hoe veel concurrenten met UV-spotlak deze techniek op de markt brengen. Daarnaast is de techniek voor de organisaties te duur. De afdeling Ufoil kan wel aan een aantal wensen en behoeften voldoen, namelijk het regelmatig opsturen van voorbeelden met een duidelijk prijsoverzicht. Als de afdeling Ufoil van Drukkerij De Bink zich wil onderscheiden, moet zij zich richten op een andere markt: de wenskaartenmarkt. Op basis van deze conclusies heeft de onderzoeker twee hypothesen verworpen en een hypothese aangenomen.

Het advies voor de afdeling Ufoil is om een concurrentiegebaseerde positioneringsstrategie te hanteren en de wensen en behoeften van de doelgroep en de succesfactoren van de organisatie hierop aan te laten sluiten. De afdeling Ufoil kan zich het beste onderscheiden door niet hetzelfde te doen als de concurrentie, dus door een andere markt te betreden. Op deze markt, de wenskaartenmarkt, kan de afdeling het beste de succesfactoren persoonlijke aanpak, goede kwaliteit en speciaal drukwerk communiceren. De afdeling Ufoil kan de techniek Ufoil het beste promoten door regelmatig een voorbeeld te sturen van een kaart naar verschillende wenskaartbedrijven. Hier moeten de mogelijkheden van Ufoil goed zichtbaar zijn. Daarnaast is het van belang dat de afdeling Ufoil transparant is over de prijs, door een prijsoverzicht mee te sturen en dit ook te vermelden op haar website. Een uitgebreidere uitleg over de planning, kosten en promotie staat in het implementatieplan.

Inhoudsopgave

	Pagina
1. Inleiding	11
2. Situatieschets	13
2.1 Interne analyse	13
2.2 Externe analyse	15
2.3 SWOT-analyse	17
3. Probleemformulering	19
3.1 Aanleiding	19
3.2 Probleemstelling	19
3.3 Doelstelling	20
3.4 Deelvragen	20
3.5 Doelgroep	21
3.6 Grenzen onderzoek	21
4. Theoretisch kader	23
4.1 Positionering	23
4.2 Relevante theorieën en modellen	24
4.3 Centrale theorie en conceptueel model	27
4.4 Hypothesen	29
5. Methodologie	31
5.1 Methoden van onderzoek	31
5.2 Operationalisatie per hypothese	35
5.3 Operationalisatie per deelvraag	37
6. Resultaten	39
6.1 Succesfactoren van het bedrijf	39
6.2 Concurrentie	40
6.3 Wensen en behoeften van de doelgroep	42
7. Conclusie	47
7.1 Conclusie hypothesen	47
7.2 Conclusie deelvragen	48
7.3 Eindconclusie	49

8. Aanbevelingen	51
8.1 Positioneringsstrategie	51
8.2 Positionering met focus op concurrentie	51
8.3 Succesfactoren	51
8.4 Wensen en behoeften van de klant	52
8.5 De naam Ufoil	52
9. Implementatie	53
9.1 Implementatie aan de hand van AIDA	53
9.2 Kostenoverzicht	56
9.3 Planning	56
9.4 Baten	57
Literatuur	58

Bijlage A	Logboek
Bijlage B	Beoordeling
Bijlage C	Visie
Bijlage D	Planning
Bijlage E	Zoekplan
Bijlage F	Topic guide
Bijlage G	Vragenlijst
Bijlage H	Card sorting
Bijlage I	Analyseschema's
Bijlage J	Verbatims
Bijlage K	Dummy's

1. Inleiding

In december 2015 schafte Drukkerij De Bink in Leiden een nieuwe machine aan: de MGI JETVarnish 3D Foil (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 3 maart 2017). Om die optimaal in te zetten werd er een afdeling omheen georganiseerd, genaamd Ufoil, naar de druktechniek die mogelijk is met de nieuwe machine. Met deze techniek kan de machine verschillende materialen met 3D UV-spotlak en metallic folie bedrukken. UV-spotlak is een glimmende laklaag die de machine aanbrengt op het drukwerk (Zwartopwit.be, z.j.). Standaard UV-lak heeft een dikte van 5 microns, maar met deze nieuwe machine is het mogelijk om een laklaag met een dikte van 200 microns aan te brengen (MGI, 2017). Dit zorgt voor een 3D-effect, het ontwerp omhoog komt en is voelbaar.

Maar het draait niet alleen om de techniek. Drukwerk is maatwerk (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 25 april 2017). Omdat drukwerk maatwerk is, komt er veel meer bij kijken dan alleen de verkoop van het product. Accountmanagers moeten het contact leggen en onderhouden, de designer ontwerpt iedere opdracht speciaal voor de klant en alles gaat in overleg. Het drukwerk is een creatie van de drukkerij en de klant. Al deze elementen komen samen onder de noemer: 'de afdeling Ufoil'.

Omdat het commercieel succes van de afdeling nog onvoldoende is, vroeg opdrachtgever Drukkerij De Bink aan afstudeerstudente Isabelle Appel om onderzoek te doen naar een succesvolle herpositionering. Dit doet zij aan de hand van de volgende probleemstelling: *"Hoe dient de afdeling Ufoil zich te positioneren, zodat dit aansluit bij de succesfactoren van De Bink en de wensen en behoeften van de doelgroep en onderscheidend is ten opzichte van de concurrentie?"*

Dit rapport start met een situatieschets. Deze situatieschets geeft een beeld van de situatie waar de afdeling Ufoil zich in bevindt tijdens het uitvoeren van het onderzoek. Alle benoemde aspecten in de situatieschets kunnen de onderzoeker helpen tijdens het uitvoeren van het onderzoek, maar ook bij het schrijven van de aanbevelingen en implementatie. Na de situatieschets komt de probleemformulering aan bod, met daarin de probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en de grenzen van het onderzoek. Hierna volgt het theoretisch kader, waarin relevante theorieën en het conceptueel model beschreven staan. Vervolgens verantwoordt de onderzoeker de methoden van onderzoek en de operationalisatie in het hoofdstuk Methodologie. Hierna beschrijft de onderzoeker de resultaten die zijn voortgekomen uit het onderzoek in het hoofdstuk Resultaten. Daarna volgt het antwoord op de probleemstelling in het hoofdstuk Conclusie. Uit de resultaten en conclusies komt een aanbeveling voort. Aan de hand van deze aanbeveling schreef de onderzoeker een implementatieplan, dat te vinden is in het hoofdstuk Implementatie.

2. Situatieschets

Dit rapport start met een situatieschets die inzicht geeft in de interne en externe factoren van Drukkerij De Bink en de afdeling Ufoil. Hier dient de onderzoeker tijdens het doen van het onderzoek rekening mee te houden. De informatie die de onderzoeker geeft in dit hoofdstuk, verwerkt zij uiteindelijk in een SWOT-analyse.

2.1 Interne analyse

Deze paragraaf geeft kort de interne situatie van De Bink en de afdeling Ufoil weer en geeft een impressie van de aspecten waar de onderzoeker tijdens het uitvoeren van het onderzoek en het schrijven van de aanbevelingen en het implementatieplan allemaal rekening mee kan of moet houden. Omdat de afdeling Ufoil een onderdeel is van Drukkerij De Bink, gaat de onderzoeker dieper in op de interne situatie van De Bink en van de afdeling Ufoil.

Historie

De Bink is opgericht in 1882 door Cornelis de Bink. De organisatie bestaat op dit moment 135 jaar (Mevius, 2012). Het begon allemaal als een kleine drukkerij met alleen een degelpers (een kleine handpers) aan de Aalmarkt in Leiden. In 1909 kocht Cornelis een laagstaand pand aan de Stille Rijn voor 4100 gulden, want het oude pand werd te klein. Eind jaren zestig werd ook het pand aan de Stille Rijn te klein. De directie besloot een nieuw pand te bouwen aan de Rooseveltstraat. Dit is sinds 1971 de locatie.

Tegelijkertijd ontwikkelde ook de technieken die drukkers konden gebruiken zich (Mevius, 2012). Eind jaren zestig werd voor eerst foliedruk gebruikt, toen iets heel bijzonders. Met een hogedruk procedé was het mogelijk om drukwerk te voorzien van bijvoorbeeld goud of zilverfolie. In het bedrijf staan op dit moment zelfs nog zes ouderwetse foliepersen die de medewerkers nog steeds gebruiken.

Tijdens het 125-jarige jubileum in 2007 verleende de koningin het predicaat hofleverancier aan De Bink (Mevius, 2012). Om dit predicaat te bemachtigen moet een organisatie minimaal 100 jaar bestaan, over een zeer goede reputatie beschikken en zich onderscheiden op het gebied van kwaliteit, soliditeit en continuïteit (Redactie Hofleverancier, 2016). Er zijn in Nederland 400 bedrijven die gerechtigd zijn tot het voeren van dit predicaat.

In 2012 werd de toenmalige eigenaar van De Bink, Johan Schoonderwoerd, uitgeroepen tot ridder in de orde van Oranje Nassau (Mevius, 2012). Direct daarna ging hij met pensioen. Een vijfkoppig managementteam nam toen De Bink over. Ieder van hen bezit twintig procent van de aandelen. Tegenwoordig heeft De Bink 55 mensen in vaste dienst en is de organisatie uitgegroeid tot een van de grootste drukkerijen van Nederland.

Missie

Een missie heeft De Bink niet. Uit een gesprek met Marco van der Krogt (persoonlijke communicatie, 6 maart 2017) blijkt dat De Bink wel een ongeschreven missie heeft. De missie luidt als volgt: De Bink wil de beste drukkerij van Nederland zijn voor het MKB. MKB-Nederland is de werkgeverskoepel voor het midden- en kleinbedrijf in Nederland (MKB-Nederland, 2015).

Visie

De Bink heeft een interne en een externe visie (De Bink, persoonlijke communicatie, 6 maart 2017):

- Intern: De Bink is de uitvoerende partner bij het effectief invullen van communicatie.
- Extern: De Bink heeft een efficiënte organisatie met moderne productiemiddelen, borgt haar concurrentiepositie in de markt door middel van vijf cultuurwaarden (bijlage C) en is alert om in te spelen op actuele ontwikkelingen, zowel intern als extern, met behoud van het oorspronkelijke uitgangspunt van het borgen van continuïteit van werkgelegenheid.

Marketingcommunicatie

De Bink adverteert enkel in grafische bladen waarvoor zij zelf heeft gedrukt (Marco van der Krogt, persoonlijke communicatie, 6 maart 2017). Daarnaast ziet De Bink de verkopers in de buitendienst als marketing. Omdat De Bink vooral business-to-business werkt, is marketing volgens Van der Krogt eigenlijk niet nodig. De Bink heeft als doel het vertrouwen krijgen van de klant en een langetermijnrelatie opbouwen. Daarom komen de verkopers bij de (potentiële) klanten langs.

Kernactiviteiten

De slogan van De Bink is “Méér dan alleen drukwerk” (De Bink, 2017). Naast drukwerk kunnen organisaties bijvoorbeeld websites laten bouwen bij De Bink. Maar de kernactiviteit van De Bink blijft toch alles wat met papier te maken heeft (Marco van der Krogt, persoonlijke communicatie, 6 maart 2017).

De afdeling Ufoil

Drukkerij De Bink schafte eind 2015 als de MGI JETVarnish 3D foil aan. De drukkerij is nog steeds de enige van Nederland met de machine (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 3 april 2017). Naast het 3D-effect dat mogelijk is met de machine, zijn er nog meer aspecten belangrijk om te benoemen. Het is namelijk een digitale machine. Omdat de machine digitaal is, is het mogelijk om voordelig kleine oplagen te printen. Hierdoor kunnen ook bedrijven of particulieren die kleine oplagen nodig hebben, gebruikmaken van de machine. Daarnaast hoeft niet iedere afdruk hetzelfde te zijn. Het is daardoor bijvoorbeeld mogelijk om het printwerk te personaliseren.

De afstudeerscriptant doet onderzoek naar de afdeling Ufoil. Dit komt omdat er bij printwerk veel meer komt kijken dan alleen het printen (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 3 april 2017). Daar gaat een proces aan vooraf. Ten eerste moet de accountmanager contact met de klant leggen en dit onderhouden. Als de klant

een order plaatst, komt deze bij de ordermanager terecht. De ordermanager begeleidt het proces intern: het ontwerpen, het printwerk monteren en daarna het printen. En als het geprint is komt de laatste fase: het bezorgen bij de klant.

2.2 Externe analyse

Om een duidelijk beeld te geven van de externe omgeving van Drukkerij De Bink, maar vooral de afdeling Ufoil, omschrijft de onderzoeker hoe de grafische industrie er op dit moment uit ziet en hoe de concurrenten van de drukkerij die UV-spotlak aanbieden zich positioneren en de techniek op de markt brengen.

Over de grafische industrie

Er is in de afgelopen honderden jaren veel veranderd in de grafische industrie (Dbnl, 1993). Er kwamen veel drukkerijen, maar ook veel druk- en printtechnieken bij. In Nederland waren er in 2015 in totaal 3.320 grafische bedrijven (CBS, 2015). In deze markt zijn dus veel concurrenten. En dat in een branche die in de afgelopen jaren flink onder druk heeft gestaan (UWV, 2016). Door de digitalisering en toepassing van ICT is de werkgelegenheid in de grafische industrie erg gekrompen. Van de 45.000 banen in 2004 waren er in 2014 nog 24.000 over. De oorzaak hiervan is minder vraag naar drukwerk. De economische crisis versnelde deze ontwikkeling. In 2016 leek het erop dat de grafische industrie een opleving liet zien door de verbeterende economie (Printmedianieuws, 2017). De cijfers tonen echter iets anders aan. In 2016 was er nog een duidelijk krimp van de industrie te zien. Maar dit betekent niet dat de er geen behoefte meer is aan de grafische industrie. De huis-aan-huisverspreiding van folders laat dit bijvoorbeeld al zien. 81% van de winkelbezoekers komt naar aanleiding van de papieren folder in actie (NOM Folder Monitor, 2016). Dit betekent dat de grafische industrie krimpt, maar niet verdwijnt.

Concurrentieanalyse

Om een beeld te geven de markt waarin de afdeling Ufoil zich bevindt, omschrijft de onderzoeker de positionering van een aantal concurrenten met de techniek UV-spotlak. Dit doet de onderzoeker door te omschrijven hoe deze concurrenten zichzelf op de markt zetten en hoe zij dit doen met de UV-spotlak.

UV Spot

UV Spot is een van de concurrenten. UV Spot staat omschreven als een drukkerij die baanbrekend werk verricht (UV Spot, 2017). UV Spot is ook de eerste in de Benelux die is gestart met digitaal UV-spotlakken. Maar traditioneel UV-spotlakken is ook nog mogelijk. Dit is wat het bedrijf volgens de medewerkers uniek maakt. Daarnaast kent het bedrijf korte levertijden en is zij een betrouwbare partner. UV Spot omschrijft haar “finishing touch” die zij aan het drukwerk geeft, als iets waardoor het drukwerk van de klant er echt uitspringt en in de schijnwerper komt te staan. Daarnaast is het dankzij het digitale proces mogelijk om tegen lage prijzen grote én kleine oplagen te verwerken. UV Spot is een grote concurrent van Drukkerij De Bink, en dus ook van

de afdeling Ufoil, omdat deze drukkerij ook UV-spotlak aanbrengt voor andere drukkerijen. Daarnaast kan UV Spot ook kleine oplagen printen, net als Ufoil.

Drukland.nl

Ook Drukland.nl is een concurrent, want ook Drukland.nl levert drukwerk met UV-spotlak. Drukland.nl positioneert zich als een goedkope online drukkerij (Drukland.nl, 2017). Bij Drukland.nl betalen bedrijven de laagste prijs en bestellen is erg eenvoudig. Ook de prijs-kwaliteitverhouding is goed. Daarnaast heeft Drukland.nl een erg groot aanbod, van promotie tot huisstijldrukwerk. De drukkerij geeft geen grenzen aan wat betreft waarvoor klanten UV-spotlak kunnen gebruiken. Drukland.nl omschrijft UV-spotlak net als UV Spot als een techniek waarmee de klant zijn drukwerk eruit kan laten springen. Het verschil is dat Drukland.nl ook benoemt dat het drukwerk een luxere uitstraling geeft.

Sugroep

Ook Sugroep levert UV-Spotlak. Deze drukkerij positioneert zich als een jong, dynamisch bedrijf (Sugroep, 2017). Het heeft een jonge eigenaar, een jong, hecht team en samen hebben ze veel ervaring om goed drukwerk te leveren. Hoogwaardige vellenoffset is de specialiteit, maar als er ander drukwerk nodig is, dan is dat ook mogelijk. De manier waarop Sugroep UV-spotlak aanprijst, is hetzelfde als de hierboven genoemde concurrenten. Een techniek die ervoor zorgt dat drukwerk een hoge attentiewaarde krijgt en opvalt tussen de rest. UV-spotlak kan bij Sugroep niet op alles worden gebruikt, maar wel op flyers, visitekaartjes, brochure's, foto's of logo's.

Postfly

Postfly positioneert zich als een echt familiebedrijf. Postfly biedt haar doelgroep combinatiedrukwerk mogelijkheden waarbij de focus ligt op standaard producties met een goede kwaliteit en aan een scherpe prijs (Postfly, 2017). Het blijft echter niet alleen bij standaard producties, want ook Postfly biedt UV-spotlak. UV-spotlak omschrijft Postfly als een techniek die een naamkaartje extra laat opvallen. Postfly richt zich dus enkel op naamkaartjes. Met de naamkaartjes kan je volgens Postfly maximaal opvallen.

Artega Drukwerk

Artega Drukwerk positioneert zich als een drukkerij die goedkoop drukwerk levert met een hele goede kwaliteit (Artega, 2017). De website vermeldt dat Artega Drukwerk de beste prijs-kwaliteitverhouding heeft van Nederland en het grootste assortiment aan drukwerk. De drukkerij is snel en het bestellen is eenvoudig en veilig. Als het om UV-spotlak gaat, heeft de drukkerij echter niet veel te bieden. De drukkerij drukt enkel visitekaartjes met UV-Spotlak. Artega Drukwerk omschrijft de techniek, net als de andere drukkerijen, als een techniek die drukwerk het meest bijzonder maakt. In dit geval zijn dat de visitekaartjes. Wat opvalt is dat de slogan van Artega luidt: "Drukt alles op alles!" Bij UV-spotlak is dit dus niet het geval.

Tesink

Drukkerij Tesink positioneert zich als een drukkerij waarbij de medewerkers trots zijn op de eenvoud (Tesink, 2017). Bij Tesink is er geen hoogpolig tapijt en dure kunst aan de muur. Bij deze drukkerij investeren ze liever in kennis en apparatuur. Het team is enthousiast en gaat graag voor de klant aan de slag. De UV-spotlak omschrijft de drukkerij als een techniek die drukwerk, of bepaalde van delen van het drukwerk, extra laat opvallen. Ook drukkerij Tesink geeft geen grenzen aan als het gaat om producten waarop de klant UV-spotlak kan gebruiken.

Drukkerij De Bij

Drukkerij De Bij positioneert de hele drukkerij als een drukkerij die opvallend drukwerk maakt (Drukkerij De Bij, 2017). De Bij levert drukwerk dat mensen openen, bewaren en delen. Het drukwerk moet iets extra's bieden. Drukkerij De Bij zorgt dat de boodschap echt binnenkomt bij de doelgroep. Daarvoor gebruiken zij verschillende technieken. Onder andere UV-spotlak. UV-spotlak staat bij De Bij omschreven als een echte eye-catcher. Drukkerij De Bij geeft ook niet aan grenzen te hebben betreft het aanbrengen van UV-spotlak op bepaalde producten.

2.3 SWOT-analyse

Aan de hand van de inleiding en de interne en externe analyse zette de onderzoeker de sterke en zwakke kanten van De Bink en haar kansen en bedreigingen in een SWOT-analyse.

SWOT-analyse	
Sterkten	Zwakten
Enige van Nederland met Ufoil Onderdeel van een bedrijf met grote geschiedenis Hofleverancier	Geen succesvolle positionering afdeling Ufoil Onduidelijke missie Doet weinig aan marketing
Kansen	Bedreigingen
Duidelijke positionering afdeling Ufoil Verbeterende economie Aanbod aanpassen op "alles digitaal" Marketing	Drukkerijen met UV-spotlak Veel concurrentie Grafische industrie krimpt: minder behoefte aan drukwerk

Figuur 1: Analyse auteur

Uit de SWOT-analyse blijkt dat de afdeling Ufoil verschillende sterkten heeft. De drukkerij heeft een grote geschiedenis (Mevius, 2012). Dit kan meer vakkennis betekenen voor de doelgroep bij de positionering van de afdeling Ufoil. Daarnaast heeft de drukkerij het predicaat Hofleverancier, wat betekent dat De Bink een goede

reputatie heeft (Redactie Hofleverancier, 2016). Een andere sterkte is dat Drukkerij De Bink als enige van Nederland over Ufoil beschikt (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 6 maart 2017). Dit betekent echter niet dat er geen concurrentie is.

Naast alle sterkten zijn er ook zwakten. Op dit moment heeft de afdeling Ufoil nog geen duidelijk positionering, waardoor zij niet winstgevend is (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 6 maart 2017). Ook doet de afdeling Ufoil nu weinig aan marketing, wat er misschien ook voor zorgt dat de afdeling Ufoil nog niet optimaal in gebruik is.

Naast alle sterkten en zwakten zijn er ook kansen. De economie verbetert, dus dit kan ook een kans zijn voor de afdeling Ufoil (Printmedianieuws, 2017). Daarnaast krijgt de afdeling Ufoil nu de kans om zich te herpositioneren. Omdat alles steeds meer digitaal wordt (UWV, 2016), kan de afdeling hierop inspelen bij het creëren van een nieuwe positioneringsstrategie. Als laatste kan de afdeling meer gebruikmaken van marketing om meer publiciteit te genereren voor Ufoil.

Tegenover de kansen staan bedreigingen. Er is namelijk veel concurrentie op de grafische markt (CBS, 2015). Een andere bedreiging is het krimpen van de grafische industrie (UWV, 2016). Dit kan het lastiger maken voor de afdeling Ufoil om een succesvolle positioneringsstrategie te creëren. Als laatste zijn er veel concurrenten die UV-spotlak aanbieden, wat een bedreiging kan zijn omdat de techniek lijkt op Ufoil (zie concurrentieanalyse in paragraaf 2.2).

3. Probleemformulering

In dit hoofdstuk staat een omschrijving van het onderzoeksprobleem. De onderzoeker legt dit uit aan de hand van de probleemstelling, doelstelling, deelvragen, doelgroep en de grenzen van het onderzoek.

3.1 Aanleiding

In 2015 schafte drukkerij De Bink in Leiden de MGI JETVarnish 3D Foil aan, waardoor de afdeling Ufoil ontstond. De naam Ufoil is bedacht door medewerkers van De Bink (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 3 april 2017). Met Ufoil is het mogelijk om een 3D laag aan te brengen op het drukwerk (MGI, 2017). Rondom deze techniek moet er veel gebeuren. Accountmanagers moeten contact onderhouden met de (potentiële) klanten, DTP'ers moeten het printwerk ontwerpen en het uiteindelijke printwerk moet uiteindelijk terechtkomen bij de klant. Vanaf het ontstaan van de afdeling Ufoil deed de afdeling nauwelijks iets aan marketing (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 3 april 2017). Zij stuurde vlak na de aanschaf een aantal voorbeelden naar bestaande klanten en hier is het bij gebleven. Ook voor een duidelijk doelgroep koos de afdeling niet, terwijl het heel belangrijk is om keuzes te maken bij een succesvolle positionering (Riezebos en Van der Grinten, 2011). De machine is op dit moment slechts twee uur per dag aan het printen. Om rendabel te zijn zou dit zes uur per dag moeten zijn.

Om hier verandering in te brengen vroeg het managementteam van Drukkerij De Bink aan afstudeeronderzoeker Isabelle Appel om onderzoek te doen naar een nieuwe positioneringsstrategie voor de afdeling Ufoil. De afdeling Ufoil lijkt nog geen plek te hebben veroverd in het hoofd van de consument. Om deze reden is het doel van het onderzoek dat de onderzoeker een positioneringsstrategie adviseert die de afdeling Ufoil dat onderscheidende vermogen geeft en die zorgt voor die unieke breinpositie in het hoofd van de consument.

3.2 Probleemstelling

De probleemstelling van dit onderzoek luidt als volgt: *“Hoe dient de afdeling Ufoil zich te positioneren, zodat dit aansluit bij de succesfactoren van De Bink en de wensen en behoeften van de doelgroep en onderscheidend is ten opzichte van de concurrentie?”*

Deze centrale vraag is opgebouwd uit drie factoren waar de opdrachtgever rekening mee wil houden bij de positionering: de wensen en behoeften van de klant, de sterke kanten van de organisatie en de positionering van de concurrenten. Het lijkt dat de afdeling Ufoil de wensen en behoeften van de doelgroep nog niet vervult. De klant gebruikt de techniek Ufoil nauwelijks. De onderzoeker mag de concurrentie ook niet vergeten. Er zijn veel concurrenten met een techniek die lijkt op Ufoil. Dit is dus ook een factor waar de afdeling Ufoil de positioneringsstrategie op moet afstemmen. Daarnaast denkt de opdrachtgever dat de afdeling Ufoil de

succesfactoren van Drukkerij De Bink in kan inzetten bij de positionering. Hier gaat de afstudeerscriptant dus onderzoek naar doen.

3.3 Doelstelling

De doelstelling van het onderzoek luidt als volgt: *‘Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot de afdeling Ufoil, de succesfactoren van De Bink en de positionering van de concurrenten, teneinde een communicatieadvies te leveren over de positionering van de afdeling Ufoil.’*

Zoals vermeld in de probleemstelling, wil de opdrachtgever de positionering baseren op drie factoren: de wensen en behoeften van de klant, succesfactoren van De Bink en de positionering van de concurrenten. Het doel van dit onderzoek is daarom inzicht verkrijgen in deze drie componenten. Als de onderzoeker een duidelijk beeld heeft van deze drie factoren, kan zij een advies geven over de gewenste positionering voor de opdrachtgever. In het hoofdstuk Methodologie beschrijft de onderzoeker hoe zij deze doelstelling bereikt.

3.4 Deelvragen

Om antwoord te geven op de probleemstelling, is deze opgedeeld in drie deelvragen. Iedere deelvraag geeft inzicht in een van de factoren waar de opdrachtgever de positionering op wil baseren. Onder iedere deelvraag staat een korte uitleg over waarom deze van belang is.

1. Wat zijn de succesfactoren van De Bink die zij in kan zetten bij de positionering van de afdeling Ufoil?

Om erachter te komen welke positionering de afdeling Ufoil een unieke breinpositie in het hoofd van de doelgroep oplevert doet de onderzoeker onderzoek naar de succesfactoren van Drukkerij De Bink. Omdat de succesfactoren van de techniek Ufoil vaststaan, onderzoekt de onderzoeker de succesfactoren van de afdeling. Omdat de afdeling valt onder Drukkerij De Bink, onderzoekt de onderzoeker de succesfactoren van de gehele organisatie. Zo kan de afdeling deze factoren optimaal benutten om zich te onderscheiden van de concurrentie.

2. Hoe positioneren de concurrenten van De Bink zich?

Door te kijken naar de positionering van de concurrenten, kan de afdeling Ufoil zich onderscheiden door zich juist niet op deze manier te positioneren. De opdrachtgever wil weten hoe de concurrenten die over de techniek UV-spot beschikken zich positioneren, omdat deze techniek lijkt op de techniek Ufoil.

3. Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep wat betreft de positionering van de afdeling Ufoil?

Door middel van deze deelvraag komt de onderzoeker erachter wat de doelgroep wil op het gebied van de afdeling Ufoil. Door inzicht te krijgen in de wensen en behoeften, kan de afdeling Ufoil hier rekening houden bij de positionering.

3.5 Doelgroep

De onderzoeker doet onderzoek bij drie doelgroepen:

- Bestaande klanten van Drukkerij De Bink
- Potentiële klanten van Drukkerij De Bink en dus de afdeling Ufoil
- Medewerker van Drukkerij De Bink

Onder bestaande klanten van Drukkerij De Bink verstaat de onderzoeker klanten die in het afgelopen boekjaar iets bestelden bij de drukkerij, maar nog geen gebruikmaakten van Ufoil. Onder potentiële klanten verstaat de onderzoeker organisaties die gebruikmaken van drukwerk en dit in de toekomst zouden kunnen laten drukken bij Drukkerij De Bink. De organisaties bevinden zich in de Randstad en zijn midden- of kleinbedrijven (MKB). De medewerker van Drukkerij De Bink is een medewerker die langer dan vijftien jaar bij de organisatie werkt en inzicht heeft in de succesfactoren. De verantwoording van de gekozen doelgroep staat in het hoofdstuk Methodologie.

3.6 Grenzen onderzoek

Tijdsplanning

Het onderzoek duurt zestien weken. Deze weken voert de onderzoeker het onderzoek uit en schrijft zij het adviesrapport. Het onderzoek start op maandag 13 februari 2017 en eindigt op vrijdag 2 juni 2017. Een onderzoek duurt gemiddeld tien tot zestien weken (Meier & Broekhoff, 2012). Zestien weken is dus voldoende om het onderzoek uit te voeren. In week zestien levert de onderzoeker het adviesrapport op. De gehele planning die de onderzoeker aanhield voor het onderzoek is te vinden in bijlage D. Een overzicht van alle uitgevoerde taken is te vinden in het logboek in bijlage A.

Budget

Er is geen budget beschikbaar voor dit onderzoek en de onderzoeker vraagt de respondenten om onbetaald mee te werken. Dit heeft geen invloed op de conclusies en resultaten, want de onderzoeker zal respondenten blijven benaderen tot zij er genoeg heeft.

Reikwijdte

Het onderzoek vindt plaats onder bedrijven in de Randstad, omdat dit is waar drukkerij De Bink de meeste klanten heeft (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 3 april 2017). Dit heeft geen invloed op de representativiteit van het onderzoek in plaatsen buiten de Randstad, omdat een kwalitatief onderzoek nooit representatief is (Meier & Broekhoff, 2012). Voor het onderzoek gebruikt de onderzoeker zowel desk- als fieldresearch. Deskresearch om een beeld te scheppen van de interne- en externe omgeving en fieldresearch om uit te vinden wat de inzichten van de doelgroep zijn.

4. Theoretisch kader

Dit hoofdstuk begint met een beschrijving van het kader waarin het onderzoek zich bevindt. Daarnaast omschrijft het hoofdstuk verschillende theorieën die kunnen helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling: 'Hoe dient de afdeling Ufoil zich te positioneren, zodat dit aansluit bij de succesfactoren van De Bink en de wensen en behoeften van de doelgroep en onderscheidend is ten opzichte van de concurrentie?' Vervolgens maakt de onderzoeker een keuze uit deze theorieën: welke theorie staat centraal bij dit onderzoek? Tot slot heeft de onderzoeker drie hypothesen opgesteld.

4.1 Positionering

Het onderzoek betreft een positioneringsonderzoek. In de afgelopen jaren werd positioneren steeds belangrijker. Al Ries en Jack Trout (2001) brachten drie ontwikkelingen in kaart die het belang van positioneren voor bedrijven sterk hebben vergroot:

1. Media-explosie: De enorme toename van het aantal mediakanalen en communicatiemiddelen. Mensen worden tegenwoordig, zowel online als offline, overspoeld met informatie, waardoor het moeilijk is consumenten nog te bereiken.
2. Product-explosie: Ook het product- en dienstenaanbod nam erg toe. Voor aanbieders van merkproducten is het steeds moeilijker om op te vallen en een voorkeurspositie op te bouwen.
3. Advertentie-explosie: Als gevolg van de afnemende effectiviteit van advertenties, worden deze steeds vaker in grotere aantallen verspreid. Niet alleen de hoeveelheid is toegenomen, ook het aantal adverteerders steeg enorm.

Om iets te creëren wat nog niet bestaat in het hoofd van de consument moet een organisatie dus erg creatief zijn. De basisaanpak van positionering is nu niet meer om iets nieuws te creëren, maar om wat zich al in het brein van de consument bevindt te manipuleren.

Door de jaren heen kreeg de term positioneren ook veel verschillende definities. Floor en Van Raaij (2010) zeggen dat positioneren de positie van het merk in de gedachten van de consument, ten opzichte van de concurrerende merken in een productklasse is. Volgens Riezebos en Van der Grinten (2011) betekent positioneren op grond van welke identiteitsaspecten je een merk wilt profileren. Deze identiteitsaspecten moeten relevant zijn voor de klant en het merk bij voorkeur onderscheiden van de concurrent. Kotler, Armstrong, Wong en Saunders (2008) omschrijven positionering als het ontwerpen van de offering van een bedrijf om zo een karakteristieke plaats in te nemen in de targetmarkt. Drie jaar later kwam Kotler met een andere definitie: positioneren is een werkwijze om het aanbod en het imago van het bedrijf een bewuste plaats in de gedachte van de doelgroep te geven (Kotler & Keller, 2011). Alle definities zijn anders, maar hebben toch iets gemeen. Alle definities gaan over het aannemen van een onderscheidende positie en dit is ook waar het onderzoek om draait. Omdat de definitie van Riezebos en Van der Grinten alle drie de aspecten uit de probleemformulering beschrijft, houdt de onderzoeker deze definitie tijdens het onderzoek aan.

Outside-in en inside-out

Tijdens dit onderzoek maakt de onderzoeker gebruik van theorieën die een outside-in- en een inside-outbenadering hebben. Bij outside-in gaat de organisatie uit van externe factoren die invloed op haar hebben (Riezebos en Van der Grinten, 2012). Bij deze benadering stemt een organisatie haar positionering af op deze factoren. Voorbeelden hiervan zijn de consument en de concurrentie.

Bij een inside-outbenadering zorgt de organisatie ervoor dat wat er binnen een organisatie gebeurt, geïntegreerd en afgestemd is op bedrijfsdoel en strategie (Dunmore, 2002). De organisatie gaat uit van de interne factoren bij het kiezen van een positioneringsstrategie (Riezebos & Van der Grinten, 2012). De organisatie gaat dan uit van haar eigen succesfactoren om concurrentievoordeel te behalen. Een succesfactor is iets waarin een organisatie uitblinkt en waarmee zij zich kan onderscheiden van de concurrentie.

Succesfactoren, wensen en behoeften van de klant & concurrentie

Als laatste staan er nog drie aspecten centraal bij dit onderzoek, namelijk de succesfactoren van de organisatie, de wensen en behoeften van de klant en de concurrentie. Aan de hand van deze drie componenten levert de onderzoeker het adviesrapport op. Volgens Ohmae (1982) zijn succesfactoren de factoren die een winnaar onderscheiden van een verliezer. Wat onderscheidt een succesvol bedrijf van een niet-succesvol bedrijf? De wensen en behoeften van de klant gaan over de wensen en behoeften die zij hebben wat betreft producten of diensten. Bij dit onderzoek betekent dit: welke wensen en behoeften hebben zij met betrekking tot Ufoil? Als laatste omschrijft Porter (1985) een concurrent als een organisatie die een of meer van dezelfde diensten aanbiedt binnen een of meer dezelfde klantsectoren als de organisatie die de opdracht geeft. De definities die hierboven beschreven staan houdt de onderzoeker aan bij het uitvoeren van het onderzoek.

4.2 Relevante theorieën en modellen

In deze paragraaf staan verschillende theorieën en modellen die relevant kunnen zijn voor het onderzoek naar een positioneringsstrategie voor de afdeling Ufoil. De theorieën kunnen helpen bij het beantwoorden van de probleemstelling en de deelvragen. Als eerste gaat de onderzoeker dieper in op verschillende theorieën over business-to-business. Vervolgens komen de theorieën van Treacy & Wiersema, Ohmae, Ries & Trout en Hooley, Saunders & Piercy aan bod. De onderzoeker legt uit waarom deze theorieën helpen bij het uitvoeren van het onderzoek.

Business-to-business

Drukkerij De Bink en dus ook de afdeling Ufoil werken voornamelijk business-to-business (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 3 april 2017). Er zijn verschillende theorieën die daar iets over zeggen. Riezebos en Van der Grinten (2011) zeggen bijvoorbeeld dat rationele argumenten veelal de boventoon voeren bij aankoopbeslissingen. Spiros Gounaros (2005) beaamt dit met zijn theorie. Hij zegt namelijk dat kwaliteit traditioneel gezien de belangrijkste voorwaarde is om als organisatie klant te worden bij een andere

organisatie. Echter, relationele en emotionele aspecten lijken ook een grote rol te spelen. Riezebos en Van der Grinten (2011) zeggen dat organisaties aankoopbeslissingen ook vanuit emotie nemen, maar deze moeten zij wel onderbouwen met rationele argumenten. Ook volgens Gilliland en Johnston (1997) spelen persoonlijke factoren zoals persoonlijke relevantie, doelen, waarden en consequenties een rol. En ook Leek & Christodoulides (2011) gingen dieper in op het emotionele aspect bij business-to-businessrelaties. Zij zeggen dat in markten met veel concurrentie, emotionele aspecten steeds meer invloed hebben. Vertrouwen en een goede relatie zijn bijvoorbeeld ook van belang. Al deze theorieën kan de onderzoeker gebruiken bij het schrijven van de implementatie. Functionele aspecten spelen een grote rol, maar de onderzoeker kan bij het schrijven van de implementatie ook rekening houden met emotionele aspecten.

Generieke strategie

Michael Treacy en Fred Wiersema (1993) kwamen met een generieke theorie en een model die zich grotendeels focussen op een inside-outbenadering. Hun theorie en model laten zien dat een organisatie bij het creëren van een strategie goed moet zijn in drie aspecten: product, performance en service. Performance gaat om zo min mogelijk productiekosten maken, waardoor een organisatie kan concurreren op het gebied van prijs en kwaliteit. Bij product gaat het om het zorgen dat een organisatie het beste product of de beste dienst heeft. De organisatie richt zich dan vooral op innovatie en het verbeteren van het product of de dienst. Service is het enige aspect waarbij het draait om een outside-inbenadering. Bij service draait het namelijk om de behoeften van de klant. De organisatie richt zich op het continu verbeteren van contact met de klant. Het bedrijf concurreert dan door het voldoen aan de klantbehoeften. Het model, Value Discipline, laat zien dat organisaties ruim voldoende moet presteren als het gaat om deze drie aspecten, maar dat zij maar in één kunnen uitblinken. Organisaties kunnen niet overal goed in zijn. Daarom moet de organisatie volgens Treacy en Wiersema keuzes maken. Deze theorie helpt bij het kiezen van een strategie die het beste is voor een organisatie. Ook van deze theorie maakt de onderzoeker gebruik bij het onderzoek. Uit het advies aan Drukkerij De Bink zal blijken op welk van de drie aspecten de afdeling Ufoil zich volgens de uitkomst van het onderzoek het beste kan richten. Kan De Bink het beste uitblinken in product, performance of service?

Hybride strategie

In tegenstelling tot Treacy & Wiersema, kwam Kenichi Ohmae (1982) met een hybride strategie. Hij focust zich met zijn theorie niet alleen op een outside-inbenadering, maar ook op een inside-outbenadering. Hij vindt dat een organisatie bij een positioneringsstrategie rekening moet houden met drie kernfactoren: succesfactoren van de organisatie, de positionering van de concurrentie en de wensen en behoeften van de klant. Bij de kernfactor succesfactoren van de organisatie houdt de organisatie rekening met de interne factoren. De andere twee kernfactoren uit de theorie van Ohmae focussen zich op de externe omgeving. Bij de wensen en behoeften van de klant gaat het erom dat de organisatie bij het creëren van haar strategie rekening houdt met de wensen en behoeften van de klant. Met het component concurrentie bedoelt Ohmae dat de organisatie zich met haar positioneringsstrategie moet onderscheiden van de concurrentie. Dit doet de organisatie door te kijken naar de positionering van de concurrentie en dit niet hetzelfde te doen. Het is van belang dat de

organisatie de drie kernfactoren in balans brengt. Een succesvolle strategie maakt een betere verbinding tussen de succesfactoren van de organisatie en de wensen en behoeften van de klant dan de concurrentie dat doet. De kernfactoren moeten op elkaar aansluiten.

Houd het simpel

Positioneren is wat organisaties doen in het hoofd van de doelgroep (Ries en Trout, 2001). Positioneren is niet iets veranderen aan hetgeen dat de organisatie verkoopt, maar alles eromheen. De basisaanpak van positionering is niet om iets nieuws te creëren, maar om wat zich al in het brein van de consument bevindt te manipuleren. Echter, organisaties communiceren te veel, zo veel dat consumenten door de bomen het bos niet meer zien. Hierdoor wordt het steeds moeilijker om op te vallen tussen andere organisaties. Om dit wel voor elkaar te krijgen is het van belang dat een organisatie selectief is, zich concentreert op kleine targets en segmenteert. Als een organisatie dit heeft gedaan, moet zij wel rekening houden met de manier waarop en wat zij communiceert. Doordat de consument te veel informatie binnenkrijgt, versimpelt het brein tegenwoordig alles en slaat het brein niet alles op. Om deze reden kunnen organisaties het beste een zo simpel mogelijk bericht sturen, want dan is de kans groter dat het brein van de consument het oppakt.

Deze informatie is zinvol voor de onderzoeker bij het opstellen van het advies voor de afdeling Ufoil. De positionering van deze afdeling werkt het beste als zij zich concentreert op een kleine target. Het is van belang dat de afdeling de doelgroep segmenteert. Het is vervolgens essentieel dat de implementatie die de onderzoeker adviseert simpel is en makkelijk te begrijpen voor de doelgroep.

Competitieve positionering

Hooley, Saunders en Piercy (2004) bespreken in hun boek *Marketing Strategy and Competitive Positioning* verschillende theorieën over het creëren van een competitieve positioneringsstrategie. Als eerste bespreken zij een theorie van Robinson, Hichens & Wade (1978). Volgens hen moet een organisatie rekening houden met twee factoren wanneer zij een markt kiest om te concurreren: aantrekkelijkheid van de markt en de sterkten van de organisatie die kunnen helpen bij het concurreren op deze markt. Bij de aantrekkelijkheid van de markt dient de organisatie rekening te houden met de grootte van de markt, of de markt nog groeit, de mogelijkheden tot winst, hoeveelheid concurrentie en kwetsbaarheid op de markt. Als al deze aspecten negatief uitpakken voor de organisatie, is het niet verstandig deze markt te betreden. Er zijn ook verschillende sterkten die een organisatie kan bezitten die kunnen helpen bij het concurreren op een markt. Het is bijvoorbeeld een sterkte als de organisatie in staat is een hoog marktaandeel te behalen op een bepaalde markt. Een andere sterkte kan zijn dat de organisatie sneller groeit dan de markt. Daarnaast zijn exploiteerbare marktmiddelen, unieke producten, een unieke service, efficiënte productie en marketing en technisch leiderschap sterkten die kunnen helpen bij het beslissen of een organisatie een markt betreedt. De organisatie moet zelf bepalen of deze sterkten van belang zijn bij het betreden van deze markt.

Naast de twee factoren die beslissen of een organisatie een markt moet betreden, zijn er ook twee manieren waarop je een markt kunt betreden (Porter, 1980). Een markt kun je betreden op basis van differentiatie of op kostenleiderschap. Bij differentiatie kijkt de organisatie welke unieke positie in de markt nog niet is vervuld. De organisatie zet succesfactoren van de organisatie in om zich te onderscheiden van de concurrentie. Dit kan bijvoorbeeld zijn met het design, het product of de service. Dit beslist de organisatie naar aanleiding van de wensen en behoeften van de doelgroep. Als de organisatie kiest voor kostenleiderschap zorgt zij dat zij altijd lager zit in prijs dan de concurrentie met producten die dichtbij die van de concurrentie komen.

Fulmer en Goodwin (1988) zeggen, in tegenstelling tot Porter, dat het wel mogelijk is om differentiatie en kostenleiderschap tegelijkertijd in te zetten. Echter, volgens Buzzel en Gale (1987) is een strategie gebaseerd op differentiatie succesvoller. Dit komt doordat de superieure kwaliteit resulteert in lagere kosten door de behaalde winsten met het marktaandeel. Bij kostenleiderschap gaat het bij de consument enkel om het financiële plaatje.

Op basis van deze inzichten kan de onderzoeker beslissen welke markt de afdeling Ufoil beter niet of juist wel kan betreden. Daarnaast is het belangrijk dat de onderzoeker in de aanbevelingen en de implementatie kijkt naar welke strategie het beste bij de afdeling past: differentiatie, kostenleiderschap of misschien wel allebei.

4.3 Centrale theorie en conceptueel model

Omdat alleen de theorie van Ohmae zich focust op alle drie de aspecten die van belang zijn bij het onderzoek, koos de onderzoeker voor deze hybride theorie als centrale theorie. Het conceptuele model dat daarbij hoort is het 3C-model, ook wel de strategic triangle genoemd.

Centrale theorie

Bij het creëren van elke strategie, moet de organisatie kijken naar drie kernfactoren: het bedrijf zelf, de klant en de concurrentie. Elk van deze strategische factoren is een onderdeel met eigen belangen en doeleinden. Samen noemt Ohmae (1982) deze drie factoren de strategische driehoek.

Gezien de context van de strategische driehoek, is de taak van een strateeg om met de succesfactoren van de organisatie, superieure prestaties ten opzichte van de concurrentie te realiseren (Ohmae, 1982). Tegelijkertijd moet de strateeg er zeker van zijn dat de strategie overeenkomt met de behoeften van de klant. Positieve afstemming van de behoeften en doelstellingen van de succesfactoren van de organisatie en de klant is nodig voor een goede relatie tussen deze partijen; zonder het een, kan de organisatie op de lange termijn niet blijven bestaan.

Een match tussen de drie kernfactoren is echter relatief (Ohmae, 1982). Als de concurrentie een betere match heeft, is dit een nadeel voor de organisatie. Wanneer positionering van een organisatie gelijk is aan dat van de

concurrentie, is het voor de consument niet mogelijk om de organisaties te onderscheiden. Het resultaat kan een prijzenoorlog zijn, wat kortetermijnvoordelen heeft voor de klant, maar het schaadt de organisaties. Een succesvolle strategie betekent daarom een sterkere match tussen de drie kernfactoren dan de concurrentie.

Om een effectieve strategie te ontwikkelen en implementeren heeft een organisatie volledige vrijheid nodig ten opzichte van elk van de drie kernfactoren (Ohmae, 1982). De organisatie moet in staat zijn de totale markt te pakken en niet alleen bepaalde onderdelen. Als de strategische planning te “laag” in een organisatie plaatsvindt, kan het aan autoriteit en een totaal marktperspectief ontbreken. Dit kan een handicap zijn als de concurrentie wel de mogelijkheid heeft om in te gaan op de alle behoeften van de klant.

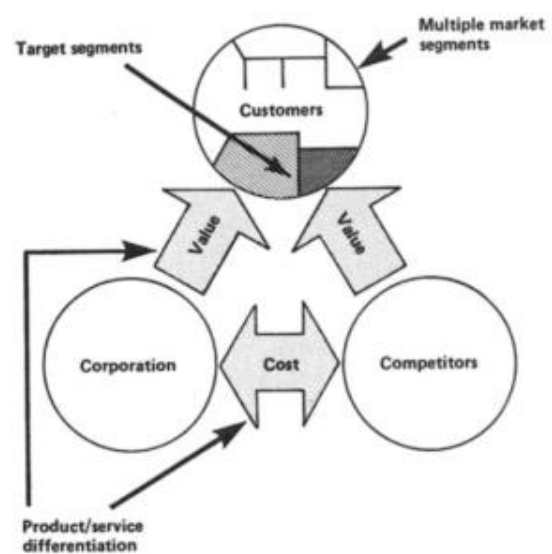
Om deze theorie te onderbouwen deed Ohmae (1982) onderzoek bij Japanse organisaties. Dit betekent dus wel dat het 3C-model is gebaseerd op Japan en niet op het Westen. En volgens Ohmae zijn er vier verschillen tussen Japan en het Westen:

1. Het idee van een corporatie is fundamenteel anders in Japan.
2. In Japanse bedrijven gaat het echt om mensen.
3. In Japan gedraagt de overheid zich als een coach, niet als een kapitein.
4. De Japanse bedrijfsstrategie draait om het veranderen van het werkveld.

Omdat deze verschillen bestaan, kan het zijn dat de theorie niet van toepassing is op Westerse, en daarom Nederlandse, bedrijven. Echter, Ohmae zegt zelf dat kijken naar Japanse bedrijven goed kan zijn voor Westerse bedrijven. Ook is Ohmae ervan overtuigd dat het centrale idee van zijn theorie relevant is voor ieder bedrijf (Ohmae, 1991). Daarnaast zijn er ook veel voorbeelden van Westerse organisaties die zijn theorie hebben toegepast, waarbij het succesvol heeft uitgepakt (Witzel, 2004).

👑 Conceptueel model

Het conceptueel model (zie figuur 3) dat hoort bij de theorie van Kenichi Ohmae (1982) is het 3C-model. De drie C's staan voor de drie kernfactoren die een organisatie of product tot een succes maken: corporation (organisatie), customer (klant) en competition (concurrentie). Het model verbindt de kernfactoren met elkaar door middel van pijlen. Dit laat zien dat al deze factoren met elkaar in verbinding staan. Volgens Ohmae moet een organisatie een balans vinden tussen deze kernfactoren. Aan de pijlen is ook te zien dat de organisatie en de concurrentie waarde (value) proberen toe te voegen bij de klant. Tussen de organisatie en de concurrentie staat de 'kostenpijl'. Dit laat zien dat beide een kostenvoordeel



Figuur 2: 3C-model (Ohmae, 1982)

wil behalen bij de klant. Dit kunnen zij doen door zich te onderscheiden in producten of service. Als laatste is te zien dat het model de groep klanten onderverdeelt, oftewel segmenteert. Zo kan een organisatie aan de behoefte van elke soort klant voldoen. Als een organisatie rekening houdt met deze drie kernfactoren bij het creëren van een strategie, ontstaat er volgens Ohmae een concurrentievoordeel.

In 1990 kwam Ohmae in zijn boek *The Borderless World* met een toevoeging aan dit model. Door de cultuurverschillen met het Westen en het veranderen van de economie vond hij dat er nog twee C's bij hoorden: country en currency (Ohmae, 1990). Country gaat over de globalisering. Landen handelen tegenwoordig over de hele wereld. Het blijft niet enkel meer bij het eigen land. Ook halen steeds meer landen hun producten uit het buitenland. Country staat dus voor de landen waar de organisatie mee samenwerkt. De wet en regelgeving kan hier namelijk anders zijn. Currency gaat over de internationale wisselkoersen. Deze twee extra C's gelden niet voor de afdeling Ufoil. Drukkerij De Bink werkt namelijk niet samen met het buitenland en is ook niet van plan om dit te doen (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 6 maart 2017). Daarom volstaat dit conceptuele model nog wel voor het onderzoek naar de beste positioneringsstrategie voor de afdeling Ufoil.

4.4 Hypothesen

Deze paragraaf bespreekt drie hypothesen die zijn opgesteld aan de hand van de theorie van Ohmae (1982). De onderzoeker toetst deze hypothesen tijdens het onderzoek. Het toetsen van de hypothesen helpt de onderzoeker bij het beantwoorden van de probleemstelling.

Hypothese 1: Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie voor een afdeling haar succesfactoren als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat deze afdeling een onderscheidende positie in de markt aanneemt.

"The point (...) is to identify the key factors for success in the industry or business concerned and then to inject a concentration of resources into a particular area where the company sees an opportunity to gain the most significant strategic advantage over its competitors. Even when the company has in effect no more management resources than its competitors in the same business or trade, it can often achieve resounding competitive success if it is effective in bringing those resources to bear on the one crucial point (Ohmae, 1982, p. 39)."

Deze hypothese gaat over het component succesfactoren van het bedrijf. Volgens Ohmae (1982) is het aannemelijk dat een organisatie een onderscheidende positie in de markt aanneemt als zij deze succesfactoren optimaal benut bij het creëren van een strategie. Omdat de afdeling Ufoil valt onder Drukkerij De Bink, zet zij de succesfactoren van deze organisatie in bij de positioneringsstrategie.

Hypothese 2: Als een afdeling van een organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de afdeling een voorkeurspositie bij de consument verkrijgt.

“To establish a strategic edge over its competition, the company will have to segment the market and then concentrate its efforts on meeting their needs” (Ohmae, 1982, p.99).

Deze hypothese gaat over het component klant. Volgens Ohmae (1982) heeft een organisatie, in dit geval een afdeling, een grotere kans om een onderscheidende breinpositie bij de consument te krijgen, als zij zich focust op de wensen en behoeften van deze consument. De afdeling moet de markt segmenteren en zich richten op de wensen en behoeften van de klant. Deze wensen en behoeften moeten echter wel goed aansluiten bij de succesfactoren van de afdeling.

Hypothese 3: Als een afdeling van een organisatie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt bij het opstellen van een positioneringsstrategie, dan is het aannemelijk dat de afdeling een onderscheidende positie in de markt aanneemt.

“A relative advantage can be achieved by exploiting any difference in competitive conditions between the company and its rivals. Here the strategist’s task is (...) to make use of any differences in the composition of assets between the enterprise and its competitors. (...) The principal concern is to avoid doing the same thing, on the same battleground, as the competition (Ohmae, 1982, p. 39-40).”

Deze hypothese gaat over het component concurrentie. Volgens Ohmae (1982) is de kans groter dat een organisatie een onderscheidende positie in de markt aanneemt als zij bij het creëren van de strategie de positionering van de concurrent als uitgangspunt neemt. De positionering mag namelijk niet hetzelfde zijn, want dan kan de consument de organisaties niet onderscheiden. Dit kan leiden tot een prijzenoorlog tussen de organisaties, wat een voordeel kan zijn voor de klant, maar schadelijk kan zijn voor de organisaties.

5. Methode van onderzoek

In dit hoofdstuk staan de methoden van het onderzoek omschreven, waarmee de onderzoeker antwoord geeft op probleemstelling. De onderzoeker beargumenteert waarom zij koos voor deskresearch en kwalitatief onderzoek.

5.1 Methoden van onderzoek

5.1.1 Deskresearch

Voor sommige onderdelen van het onderzoek is het nodig om deskresearch te gebruiken. Met behulp van deskresearch kijkt de onderzoeker naar eerder uitgevoerde onderzoeken, artikelen, boeken en publicaties die betrekking hebben op het probleem. Deze informatie kan de onderzoeker gebruiken om de positionering van de concurrentie te achterhalen en de hypothesen te toetsen. Relevante zoektermen die de onderzoeker kan gebruiken bij de deskresearch staan in het zoekplan (bijlage E). In het theoretisch kader (hoofdstuk 4) staat een aantal van de theorieën en definities beschreven.

5.1.2 Kwalitatief onderzoek

Wat fieldresearch betreft, maakt de onderzoeker gebruik van kwalitatief onderzoek. Bij kwalitatief onderzoek is de betekenis die respondenten aan een situatie geven belangrijk (Verhoeven, 2011). Dat is bij dit onderzoek het geval. Waarom hebben (potentiële) klanten bepaalde wensen en behoeften? Volgens Meier & Broekhoff (2012) kan een onderzoeker bij het achterhalen van wensen en behoeften van de doelgroep en het doen van een positioneringsonderzoek het beste kwalitatief onderzoek gebruiken. Kwantitatief onderzoek voldoet niet, want het vertelt het verhaal achter het cijfer niet. Bij kwalitatief onderzoek kan de onderzoeker open en flexibel inspringen op onverwachte situaties. Ook kan de respondent zelf suggesties geven. Bij kwantitatief onderzoek kunnen de respondenten dit niet, terwijl zij misschien andere elementen belangrijk vinden dan op een eventuele vragenlijst. Ook is het belangrijk dat de onderzoeker over kennis en vaardigheid van de methode beschikt. In dit geval heeft de onderzoeker meer ervaring met en kennis over kwalitatief onderzoek, wat de kwaliteit van het onderzoek ten goede kan komen.

Interview

De interviews zijn semi-gestructureerd. Dit houdt in dat de onderzoeker een vaste set met vragen stelt, maar dat eigen inbreng van respondent of interviewer ook mogelijk is. De respondent heeft dan ook ruimte om suggesties te geven. De interviewer moet zich flexibel opstellen en kan inspelen op de situatie (Verhoeven, 2011). Dit betekent ook dat de vragen die de interviewer stelt, per interview kunnen verschillen in volgorde. Ook kan de interviewer bij de ene respondent wel doorvragen, waar dat bij de ander niet nodig is. Wanneer de interviewer meer wil weten over het antwoord dat een respondent geeft, kan zij hier dieper op ingaan. Daarom is gekozen voor een half-gestructureerd interview.

Doelgroep

Om de klant het beste te bedienen, is het belangrijk dat een organisatie de doelgroep segmenteert (Ohmae, 1982). Daarom deelde de onderzoeker de onderzoeksdoelgroep als volgt op:

- Bestaande klanten van De Bink
- Potentiële klanten van De Bink
- Medewerker van De Bink

Bestaande klanten

De onderzoeker interviewt bestaande klanten om antwoord te kunnen geven op alle deelvragen. De bestaande klanten kunnen inzicht geven in de succesfactoren van De Bink, omdat zij De Bink al kennen. Daarnaast kunnen zij de onderzoeker een beeld geven van hoe zij de concurrentie zien. Als laatste kunnen de bestaande klanten hun wensen en behoeften wat betreft de positionering van de afdeling Ufoil kenbaar maken. Onder bestaande klanten van De Bink verstaat de onderzoeker: organisaties die in het afgelopen boekjaar iets hebben laten drukken bij De Bink. Het gaat in dit geval om bedrijven die nog geen gebruikmaakten van Ufoil. Dit omdat zij inzicht kunnen geven in waarom zij dit nog niet doen.

Potentiële klanten

De onderzoeker interviewt potentiële klanten om antwoord te kunnen geven op alle deelvragen. Zij kunnen namelijk inzicht geven in wat zij verstaan onder een succesvol bedrijf en wat juist niet. Daarnaast geven zij een beeld van de positionering van de concurrentie. Als laatste kunnen zij de onderzoeker vertellen wat hun wensen en behoeften zijn wat betreft de positionering van de afdeling Ufoil en wat hen overtuigt om de techniek te gebruiken. Onder potentiële klanten van De Bink verstaat de onderzoeker: bedrijven in de Randstad die hun drukwerk zouden kunnen laten drukken door Drukkerij De Bink. Volgens Meier & Broekhoff (2012) is het belangrijk om de doelgroep af te bakenen. De onderzoeker doet dit samen doen met de opdrachtgever. Zo krijgen zij beiden een duidelijk beeld van de kenmerken en criteria van de respondenten. Samen met de opdrachtgever heeft de onderzoeker besloten dat de respondenten uit de Randstad moeten komen, omdat de meeste klanten van De Bink daar vandaan komen (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 6 maart 2017). Daarnaast is het belangrijk dat de respondenten werken bij een midden- of kleinbedrijven (MKB) zijn, omdat dit is waar Drukkerij De Bink zich op richt.

Medewerker

De onderzoeker interviewt een medewerker van De Bink om inzicht te krijgen in de succesfactoren van De Bink. Hoe de bestaande klanten De Bink zien, kan namelijk erg verschillen van hoe de medewerkers over hun eigen organisatie denken. De medewerker van De Bink die de onderzoeker interviewt, is een lid van de directie. Hij is al ruim 15 jaar werkzaam bij De Bink en heeft hierdoor veel kennis over de organisatie. Hierdoor krijgt de onderzoeker een duidelijk beeld van de succesfactoren van De Bink.

Aantal respondenten

In overleg met de projectbegeleider, koos de onderzoeker ervoor om twaalf (potentiële) klanten te interviewen. Dit betekent zes bestaande klanten en zes potentiële klanten. Omdat de onderzoeker een gelijk aantal klanten en potentiële klanten wilde interviewen, zijn dit er in totaal twaalf (zie tabel 1).

De onderzoeker koos voor twaalf respondenten, omdat er volgens Verhoeven (2011) niet duidelijk is wat het verzadigingspunt is. Dit kan bij respondent nummer 10 zijn, maar ook bij respondent nummer 25, dus het aantal respondenten dat de onderzoeker moet interviewen is niet vast te stellen.

Ook interviewt de onderzoeker een medewerker van De Bink, wat het totaal aantal respondenten dertien maakt. Dit om antwoord te kunnen geven op deelvraag 1: “Wat zijn de succesfactoren van De Bink?” De onderzoeker vraagt de directie van De Bink om mee te doen aan dit interview.

Resp.nr.	Branche	Functie	Jaren werkzaam
Potentiële klanten			
Respondent 1	Octrooi	Communicatiemedewerker	1
Respondent 2	Autodealerschap	Directeur	46
Respondent 3	Reclamebureau	Eigenaar	14
Respondent 4	Computersystemen	Eigenaar	30
Respondent 5	Vereniging	Penningmeester	10
Respondent 6	Ontwerpbureau	Eigenaar	9
Bestaande klanten			
Respondent 7	Ontwerpbureau	Eigenaar	5,5
Respondent 8	Grafisch specialist	Eigenaar	6
Respondent 9	Mailings	Commercieel directeur	10
Respondent 10	Reclamebureau	Algemeen directeur	25
Respondent 11	Grafisch ontwerp	Projectmanager	7
Respondent 12	Grafisch ontwerp	Eigenaar	17
Medewerker			
Respondent 13	Drukkerij	Commercieel directeur	15

Tabel 1: Respondentenschema

Steekproef

De onderzoeker maakt gebruik van een doelgerichte selectie steekproef. Bij deze steekproef is er sprake van selectie op basis van bepaalde kenmerken (Verhoeven, 2011). Deze kenmerken staan onder het kopje Doelgroep in dit hoofdstuk. De onderzoeker kiest voor deze methode, omdat zij met kwalitatief onderzoek gebruikmaakt van intensieve methoden van dataverzameling. Generaliseerbaarheid is dus geen

onderzoeksdoel, waardoor een aselekt getrokken steekproef niet nodig is. Daarnaast is het bij kwalitatief onderzoek belangrijk dat een onderzoeker de respondenten zorgvuldig selecteert, omdat zij maar een beperkt aantal interviews doet (Meier & Broekhoff, 2012). De kwaliteit van de respondent is dus erg belangrijk. De opdrachtgever stelt een lijst op met bestaande klanten die de onderzoeker kan benaderen. Voor het interview met potentiële klanten gaat de onderzoeker op zoek naar de gegevens van midden- en kleinbedrijven in de Randstad.

Benaderingswijze respondenten

De onderzoeker benadert de medewerker van De Bink face-to-face. Dit is het makkelijkst, omdat de onderzoeker en de medewerker op dezelfde plek werken. De andere onderzoeksdoelgroepen benadert de onderzoeker door middel van de telefoon. Dit is omdat de onderzoeker zo direct duidelijkheid heeft of de mogelijke respondent wil meewerken. Daarnaast is er op deze manier nog een mogelijkheid om vragen te stellen.

Interviewtechnieken en hulpmiddelen

Om meer diepgang te krijgen kan de interviewer verschillende technieken en hulpmiddelen gebruiken. De onderzoeker maakt bij het onderzoek gebruik van een topic guide en vragenlijst, card sorting, dummy's en luisteren, samenvatten en doorvragen.

Topic guide en vragenlijst

De onderzoeker maakt allereerst gebruik van een topic guide en vragenlijst (zie bijlage F & G). Van tevoren moet de onderzoeker al heel goed bedenken welke onderwerpen zij gaat aansnijden en welke informatie ze moet verzamelen (Verhoeven, 2011). Deze onderwerpen staan in de topic guide, zodat de onderzoeker zeker kan zijn dat zij niets vergeet. Maar de belangrijkste functie van de topic guide is dat het interview goed verloopt. Dit is immers de taak van de interviewer (Meier & Broekhoff, 2012). Als het interview goed verloopt is de beleving van de respondent beter, waardoor de onderzoeker meer waardevolle informatie kan verzamelen (Verhoeven, 2011). Als de respondent zich op zijn of haar gemak voelt, zal hij of zij sneller bereid zijn om persoonlijke dingen te vertellen en goed na te denken over onderliggende emoties en attitudes (Meier & Broekhoff, 2012). De topic guide maakte de onderzoeker op basis van de deelvragen en de hypothesen. Op basis van deze topic guide maakte de onderzoeker een vragenlijst om antwoord te kunnen geven op de deelvragen en de hypothesen te kunnen toetsen.

Card sorting

Volgens Spencer (2009) is card sorting een methode die helpt bij het begrijpen van de respondent. Onderzoekers leren veel over hoe de mensen die zij interviewen denken. Bij card sorting groeperen de respondenten kaartjes of leggen zij die in volgorde. De onderzoeker doet tijdens het interview aan verschillende soorten card sorting (bijlage H). De respondenten krijgen de opdracht om zelf belangrijke aspecten bij het bestellen van drukwerk op de kaartjes te schrijven en deze te groeperen of in de goede

volgorde te leggen. De respondenten krijgen ook kaartjes die de onderzoeker van tevoren zelf al invulde. Deze hoeven zij dan enkel nog te groeperen of op volgorde te leggen.

Dummy

De onderzoeker maakt tijdens het onderzoek gebruik van dummy's (bijlage K). Dit doet zij om te laten zien wat de mogelijkheden van Ufoil zijn. Doordat de onderzoeker verschillende voorbeelden laat zien, wordt duidelijk welk aspect van de techniek de doelgroep het meeste aanspreekt. Dit helpt de onderzoeker bij deelvraag 3: *“Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep wat betreft de techniek Ufoil?”* Zo kan De Bink bij het positioneren rekening houden met wat de doelgroep wel en niet interessant vindt aan de techniek.

Luisteren, samenvatten, doorvragen

Bij de interviews maakt de interviewer gebruik van de gesprekstechniek luisteren, samenvatten en doorvragen, ook wel LSD genoemd (Verhoeven, 1997). Deze gesprekstechniek helpt de interviewer de juiste antwoorden te verkrijgen op vragen, te controleren of de interviewer het antwoord van de respondent juist heeft begrepen en door te vragen op de antwoorden. Ook zorgt deze techniek ervoor dat de respondent weet dat de interviewer goed luistert naar wat hij zegt en geïnteresseerd is.

Tijdstip en locatie

De onderzoeker houdt de interviews tussen 19 april en 9 mei 2017, op momenten die de respondenten het beste uitkomen. De respondent kiest ook een locatie uit. Een locatie moet namelijk voldoende bereikbaar zijn voor een respondent (Meier & Broekhoff, 2012). Een locatie gekozen door de respondent is goed bereikbaar voor hem of haar, waardoor de bereikbaarheid van de locatie geen reden kan zijn om af te haken. Om respondenten bereid te vinden deel te nemen aan een onderzoek is ook vaak een vergoeding nodig voor de reiskosten. Omdat er geen budget is voor dit onderzoek, gaat de onderzoeker naar de respondenten toe.

5.2 Operationalisatie per hypothese

Hypothese 1: *Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie voor een afdeling haar succesfactoren als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de organisatie een onderscheidende positie in de markt aanneemt.*

Bij deze hypothese analyseert de onderzoeker het onderdeel Company uit het 3C-model van Ohmae. Volgens Ohmae is een strategie alleen succesvol als die een betere of sterkere overeenkomst heeft met de “corporate strengths” en de behoefte van de consument ten opzichte van de concurrenten (Ohmae, 1982, p.91).

Deze hypothese toetst de onderzoeker door middel van kwalitatief onderzoek. Het interview met de bestaande klanten en de medewerker van De Bink helpt bij het aannemen of verwerpen van de hypothese. Door middel van deze interviews moet de onderzoeker een duidelijk beeld krijgen van de succesfactoren van Drukkerij De Bink. Dit doet de onderzoeker door de doelgroep te vragen wat volgens hen sterke kanten zijn van Drukkerij De

Bink. Dit zelfde doet de onderzoeker bij de medewerker om te kijken of deze sterke kanten overeenkomen. Ook onderzoekt de onderzoeker hoe belangrijk deze sterke kanten zijn voor de klanten. Deze sterke kanten moeten namelijk belangrijk genoeg zijn om in te zetten als succesfactor. Als dit allemaal met elkaar overeenkomt, betekent dit dat Drukkerij De Bink op dit moment al de goede succesfactoren uitdraagt, maar dat dit voor de klant niet genoeg is om daadwerkelijk gebruik te maken van de afdeling Ufoil.

Hypothese 2: *Als een afdeling van een organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de wensen en behoeften van de klant als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de afdeling een voorkeurspositie bij de consument verkrijgt.*

Met deze hypothese analyseert de onderzoeker het onderdeel Customer van het 3C-model van Ohmae. Het is belangrijk om de behoeften van de doelgroep te achterhalen, zodat de afdeling Ufoil inzicht krijgt in hoe zij moet voldoen aan deze behoeften (Ohmae, 1982).

Om deze hypothese te toetsen maakt de onderzoeker gebruik van kwalitatief onderzoek. Het moet voor de onderzoeker namelijk duidelijk worden wat de wensen en behoeften van de doelgroep zijn en wat de reden hiervoor is. Daarnaast moet het duidelijk worden of de afdeling Ufoil aan deze wensen en behoeften kan voldoen. Om deze hypothese te toetsen stelt de onderzoeker de respondenten vragen over wat zij belangrijk vinden bij het doen van een aankoop en alles wat daarbij komt kijken. Daarnaast bespreken zij de wensen en behoeften wat betreft de techniek Ufoil. Vervolgens vraagt de onderzoeker of de respondenten bereid zijn om hun printwerk te laten printen bij de afdeling Ufoil, als zij aan deze wensen en behoeften voldoet. Deze wensen en behoeften moeten wel haalbaar zijn voor de afdeling.

Hypothese 3: *Als een afdeling van een organisatie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt bij het opstellen van een positioneringsstrategie, dan is het aannemelijk dat de afdeling een onderscheidende positie in de markt aanneemt.*

Met deze hypothese analyseert de onderzoeker het onderdeel Competitors uit het 3C-model van Ohmae. Het is namelijk belangrijk bij een positioneringsstrategie om te kijken naar de positionering van de concurrentie en dit niet hetzelfde te doen (Ohmae, 1982).

Om deze hypothese te toetsen maakt de onderzoeker gebruik van deskresearch en fieldresearch. Eerst bekijkt de onderzoeker door middel van deskresearch wie de concurrenten zijn en hoe zij zich onderscheiden. De onderzoeker doet dit door naar de website van de concurrenten te kijken om te zien hoe zij zich positioneren en hoe zij UV-spotlak omschrijven. Vervolgens vraagt de onderzoeker bij de respondenten naar hun mening over concurrenten die ze kennen. Zo kan de onderzoeker achterhalen of er drukkerijen zijn die bij de respondenten dezelfde breinpositie hebben als Drukkerij De Bink. Door te kijken naar de positionering van de concurrentie, kan de onderzoeker De Bink aanraden wat voor hen een onderscheidende positie zou zijn ten opzichte van hen. Als de onderzoeker er tijdens het onderzoek achter komt of zo'n dergelijke positie bestaat, kan zij deze hypothese aannemen.

5.3 Operationalisatie per deelvraag

- *Wat zijn de succesfactoren van De Bink die zij in kan zetten bij de positionering van de afdeling Ufoil?*

Bij deze deelvraag analyseert de onderzoeker het onderdeel Company uit het 3C-model van Ohmae. Deze deelvraag beantwoordt de onderzoeker door middel van kwalitatief onderzoek. De onderzoeker interviewt bestaande klanten en een medewerker van Drukkerij De Bink. De bestaande klanten geven inzicht wat zij sterke kanten vinden van de drukkerij. De medewerker doet hetzelfde. Vervolgens kijkt de onderzoeker of de antwoorden overeenkomen. Is dit het geval, dan draagt de organisatie de juiste succesfactoren uit.

- *Hoe positioneren de concurrenten van De Bink zich?*

Met deze deelvraag analyseert de onderzoeker het onderdeel Competitors uit het 3C-model van Ohmae. Om deze deelvraag te beantwoorden maakt de onderzoeker gebruik van deskresearch en fieldresearch. Eerst bekijkt de onderzoeker door middel van deskresearch wie de concurrenten zijn en hoe zij zich onderscheiden. De onderzoeker doet dit door naar de website van de concurrenten te kijken. Vervolgens vraagt de onderzoeker de bestaande en potentiële klanten welke drukkerijen zij kennen. De positionering van deze drukkerijen kan de onderzoeker vervolgens vergelijken met die van Drukkerij De Bink en de afdeling Ufoil.

- *Wat zijn de wensen en behoeften van de doelgroep wat betreft de afdeling Ufoil?*

Met deze deelvraag analyseert de onderzoeker het onderdeel Customer van het 3C-model van Ohmae. Om erachter te komen wat de wensen en behoeften zijn, maakt de onderzoeker gebruik van kwalitatief onderzoek. Met kwalitatief onderzoek kan de onderzoeker erachter komen wat de motieven zijn van de doelgroep. Met kwalitatief onderzoek wordt duidelijk wat de wensen en behoeften van de doelgroep zijn wat betreft een drukkerij, maar ook de afdeling Ufoil.

6. Resultaten

Dit hoofdstuk beschrijft de resultaten van het deskresearch en de interviews. De onderzoeker deed deskresearch naar de positionering van de concurrentie. Door middel van het houden van dertien interviews met bestaande en potentiële klanten en een medewerker onderzocht de onderzoeker de succesfactoren van De Bink, de manier waarop de doelgroep de concurrentie ziet en de wensen en behoeften van de doelgroep. Aan de hand van deze drie elementen is dit hoofdstuk opgedeeld.

6.1 Succesfactoren van het bedrijf

De onderzoeker deed onderzoek naar de succesfactoren van het bedrijf en welke zij kan inzetten bij de positionering van de afdeling Ufoil met fieldresearch. Dit deed zij ten eerste door potentiële klanten te vragen naar een eerste indruk van het bedrijf na het laten zien van een boek over de drukkerij. Vervolgens interviewde de onderzoeker bestaande klanten om te achterhalen wat zij van Drukkerij De Bink vinden. Als laatste interviewde de onderzoeker een medewerker van de drukkerij over De Bink. Zo kon de onderzoeker zien of het beeld van de medewerker hetzelfde is als dat van de klanten.

Potentiële klanten

Uit de geschiedenis van De Bink blijkt volgens de potentiële klanten dat het een standvastig bedrijf is. Daarnaast heeft Drukkerij De Bink een betrouwbare uitstraling en komt zij professioneel over. Ook benoemden de respondenten meerdere malen dat De Bink overkomt als een drukkerij die goede kwaliteit levert. Als laatste straalt De Bink vakmanschap uit (bijlage I, analyseschema 3).

“Een bedrijf met een historie, met een techniek. Alsof ze alles hebben meegemaakt (bijlage I, analyseschema 3).”

Om uit te vinden of de respondenten de kwaliteiten van De Bink als uniek en onderscheidend bevinden, vroeg de onderzoeker hen wat een drukkerij uniek en onderscheidend maakt. Ten eerste vinden de potentiële klanten dat een drukkerij betrouwbaar moet zijn. Het is uniek als je een band opbouwt met het personeel van de drukkerij, het moet persoonlijk zijn. Daarnaast is kwaliteit, snelheid en flexibiliteit onderscheidend. Een drukkerij onderscheidt zich ook door veel mogelijkheden te bieden wat betreft druktechnieken (bijlage I, analyseschema 6).

Bestaande klanten

Ook de bestaande klanten omschreven Drukkerij De Bink. De respondenten gaven aan dat De Bink een drukkerij is die goede kwaliteit levert tegen een relatief hoge prijs (bijlage I, analyseschema 23). De prijs-kwaliteitverhouding is echter wel goed. Wat de bestaande klanten erg goed vinden aan De Bink is dat de medewerkers erg klantvriendelijk zijn. Ze zijn toegankelijk en bouwen echt een band op met de klant. Ze doen graag iets extra's, hoe klein de bestelling ook is (bijlage I, analyseschema 24).

“Of je nou een hele grote opdracht of een hele kleine hebt. Ze doen net zo veel voor je (bijlage I, analyseschema 27)”

De reden dat de klanten kozen voor De Bink was vaak het grote aanbod. Er zijn veel mogelijkheden, omdat er veel in huis is. De klanten kunnen bij De Bink veel bijzonder drukwerk laten drukken. Ook de goede accountmanagers, die veel doen voor hun klanten, speelden een grote rol. Dit zijn volgens de respondenten ook de kenmerken die De Bink uniek en onderscheidend maken (bijlage I, analyseschema 26 & 27).

Medewerker

De medewerker beschrijft De Bink als een familiebedrijf met een familiegevoel. Veel sterke kanten die de medewerker noemt komen overeen met de sterke kanten die de respondenten noemden. De medewerker benoemt, net als de respondenten, de relatie die de medewerkers opbouwen met de klant. Ze gaan voor een langetermijnrelatie, zijn erg toegankelijk en doen alles voor de klant. Daarnaast is het aanbod groot (bijlage I, analyseschema 44).

“Wij gaan voor de lange termijn dus niet voor de eenmalige order, maar echt voor de relatie met de klant (bijlage I, analyseschema 44).”

Wat De Bink onderscheidend maakt ten opzichte van de concurrentie is volgens de medewerker niet helemaal hetzelfde als de respondenten (bijlage I, analyseschema 45). De Bink onderscheidt zich volgens de medewerker van de concurrentie door veel te doen aan duurzaamheid. De respondenten leken duurzaamheid niet belangrijk te vinden (bijlage I, analyseschema 15 & 35). Echter, de medewerker vindt ook dat De Bink zich onderscheidt, omdat zij bijna alles zelf in huis heeft en daardoor veel zelf kan doen (bijlage I, analyseschema 45). Dit antwoord kwam bij de respondenten ook vaak voorbij.

Samenvatting succesfactoren

De respondenten zien veel elementen als sterke kanten van Drukkerij De Bink. Deze kan de drukkerij, dus ook de afdeling Ufoil, inzetten als succesfactoren. Het leveren van een goede kwaliteit is een van die sterke kanten. Daarnaast noemen de respondenten vaak de persoonlijke aanpak. De medewerkers van Drukkerij De Bink bouwen echt een band op met de klant en doen graag iets extra's. De accountmanagers zijn erg populair bij de bestaande klanten. Ook het speciale drukwerk is een sterke kant van Drukkerij De Bink, want dit kun je niet op internet kopen. Als laatste sterke kant noemen de respondenten het grote aanbod van de drukkerij. Een groot aantal van wat de bestaande klanten en de medewerker als succesfactoren van De Bink ervaren, is ook wat de potentiële klanten uniek en onderscheidend vinden bij een drukkerij.

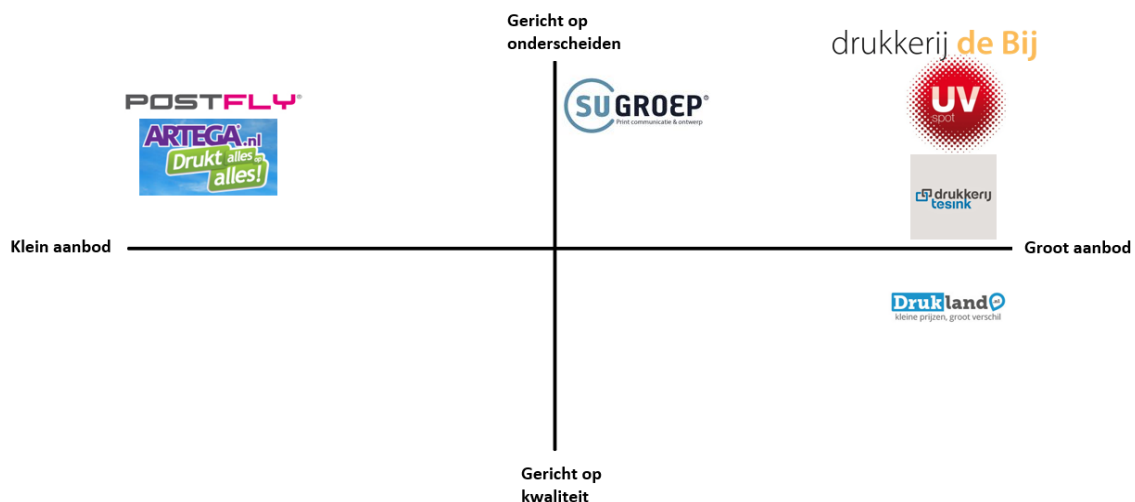
6.2 Concurrentie

Om erachter te komen hoe de concurrentie zich positioneert, deed de onderzoeker deskresearch en fieldresearch. De onderzoeker deed deskresearch naar de positionering van drukkerijen die gebruikmaken van de techniek UV-spotlak. Omdat deze techniek lijkt op de techniek Ufoil, is het van belang dat Drukkerij De Bink zich niet hetzelfde positioneert als deze concurrenten. Volgens Ohmae (1982) moet een organisatie zich

onderscheiden van de concurrent door te kijken naar de concurrent en zich anders te positioneren. De onderzoeker deed ook fieldresearch naar de concurrentie, door de doelgroep te vragen naar de drukkerijen die zij kennen en waar zij zich in onderscheiden.

👑 Deskresearch

De onderzoeker deed deskresearch naar verschillende concurrenten die UV-spotlak aanbieden (situatieschets, externe analyse). Dit om te kijken hoe zij deze techniek in de markt brengen, zodat de afdeling Ufoil dit niet hetzelfde doet. Uit de deskresearch bleek dat de onderzochte concurrenten zich vooral richten op het onderscheiden met het drukwerk, met UV-spotlak springen organisaties eruit. Op wat voor organisaties de drukkerijen zich richten, vermelden zij niet in hun communicatie. Een enkeling vermeldt ook de kwaliteit van het drukwerk. Er is wel veel verschil in het aanbod van de drukkerijen met UV-spotlak. De ene drukkerij heeft alleen visitekaartjes waarop de techniek mogelijk is en bij de ander is het op al het drukwerk mogelijk. Om een duidelijk beeld te schetsen, maakte de onderzoeker een perceptual map (zie figuur 3).



Figuur 3: Perceptual map (analyse auteur)

Wat opviel bij de deskresearch was dat de concurrent UV Spot UV-spotlak op de markt zet als een digitale printtechniek waarmee het mogelijk is om kleine oplagen te printen. Dit is precies waarin ook Ufoil onderscheidend is.

👑 Fieldresearch

De onderzoeker deed ook fieldresearch naar de concurrenten om een duidelijk beeld te krijgen van wie de respondenten zien als concurrentie. Hieruit bleek dat de respondenten Drukkerij De Bink veel vergelijken met andere drukkerijen (bijlage J, verbatim 11 & 12). Andere drukkerijen staan ook bekend om het speciaal drukwerk, de goede kwaliteit en een goede, persoonlijke service. De fieldresearch laat zien dat dit sterke kanten zijn van Drukkerij De Bink, maar dat zij zeker niet de enige is.

Samenvatting concurrentie

Uit de deskresearch blijkt dat de concurrenten van de afdeling Ufoil de techniek UV-spotlak op de markt brengen als een techniek die ervoor zorgt dat het drukwerk van organisaties eruit springt. De concurrenten richten zich niet op een bepaald soort organisatie, maar op organisaties die drukwerk nodig hebben in het algemeen. Een van de concurrenten maakt digitaal gebruik van UV-spotlak, wat overeenkomt met de techniek Ufoil. Uit de fieldresearch blijkt dat veel sterke kanten die de respondenten zien bij De Bink, ook als sterke kanten gezien worden bij de concurrentie. Ook andere drukkerijen staan bekend om hun speciale drukwerk, de goede service en de goede kwaliteit.

6.3 Wensen en behoeften van de doelgroep

De onderzoeker deed onderzoek naar de wensen en behoeften van de doelgroep met fieldresearch door middel van interviews. Dit deed zij bij bestaande en potentiële klanten van Drukkerij De Bink. Allen waren potentiële klanten voor de afdeling Ufoil.

Potentiële klanten

De onderzoeker startte het onderzoek naar de wensen en behoeften van de potentiële klant door te vragen naar de elementen die zij belangrijk vinden bij het kiezen van een drukkerij. Voor de potentiële klanten is het vooral belangrijk dat een drukkerij in de buurt zit en persoonlijke aandacht geeft (bijlage I, analyseschema 5). Er moet een klik zijn met de drukkerij en de klant moet centraal staan. Daarnaast is snelheid van groot belang, want veel respondenten hebben hun drukwerk snel nodig. Ook speciaal drukwerk noemen de respondenten vaak. Dit is namelijk iets wat niet verkrijgbaar is via het internet. Internetdrukkerijen zijn op dit moment grote concurrenten, omdat standaard drukwerk daar voor een lagere prijs te krijgen is.

“We vinden vooral eigenlijk belangrijk dat we aandacht krijgen, dat de klant centraal staat, goede persoonlijke service is echt een van de belangrijkste dingen (bijlage I, analyseschema 5).”

De onderzoeker vroeg de potentiële klanten ook waar zij op letten bij het doen van een aankoop van drukwerk. De respondenten letten hierbij vooral op de prijs (bijlage I, analyseschema 11). De kwaliteit is ook erg belangrijk, maar het moet wel verkoopbaar zijn. Daarnaast vinden de respondenten het van belang dat het drukwerk speciaal en innovatief is. Het drukwerk moet de ontvanger aanspreken. Als laatste vinden de respondenten dat er wel een klik moet zijn met de verkoper. Er moet een gunfactor zijn.

De onderzoeker wilde ook achterhalen op welke manier de respondenten willen dat een drukkerij hen informeert over (nieuwe) druktechnieken. De respondenten verschilden erg van mening, maar waren het over een ding allemaal eens: ze willen regelmatig voorbeelden ontvangen (bijlage I, analyseschema 13). Bij drukwerk of printwerk is het volgens de respondenten van belang dat je het echt ziet en kunt voelen. Zo kunnen zij zelf ook inspiratie opdoen over hoe zij de technieken kunnen gebruiken. De respondenten willen de voorbeelden met regelmaat ontvangen, omdat het kan zijn dat ze op het moment dat zij voorbeelden ontvangen geen

passend project hebben voor de techniek. Dit kan veranderen, maar dan zijn ze de techniek misschien al vergeten.

“Gewoon het voor je hebben, het zien, het voelen, dat is toch anders (bijlage I, analyseschema 13).”

De onderzoeker maakte tijdens het interview ook gebruik van card sorting. De onderzoeker vroeg eerst of de respondenten zelf op kaartjes in wilden vullen wat zij belangrijk vinden bij de aanschaf van drukwerk. Dit legden zij vervolgens op volgorde van belangrijk naar minder belangrijk. In tegenstelling tot wat hierboven staat vermeld, vinden de respondenten toch kwaliteit van drukwerk het belangrijkste (bijlage I, analyseschema 14). Prijs kwam deze keer het vaakst op de tweede plaats te staan. Persoonlijke service benoemden de respondenten ook opnieuw.

De onderzoeker vulde voor de interviews zelf ook al een aantal kaartjes in. Het was de taak aan de respondenten om ook deze kaartjes op volgorde te leggen. Met deze manier van card sorting wilde de onderzoeker achterhalen hoe belangrijk de respondenten innovatie en duurzaamheid vinden. Uit de card sorting bleek dat de respondenten dit als het minst belangrijk ervaren (bijlage I, analyseschema 15). De respondenten gaven eerder aan dat ze speciaal drukwerk belangrijk vinden, maar innovatie van speciaal drukwerk is voor hen niet belangrijk. Ook duurzaamheid ervaren zij als onbelangrijk, want dit maakt het drukwerk volgens hen duurder.

Misschien ook omdat duurzaamheid meestal ook wel duurder is (bijlage I, analyseschema 15).

Omdat het onderzoek natuurlijk ook gaat over de techniek Ufoil, vroeg de onderzoeker ook naar de wensen en behoeften wat betreft de techniek. Het eerste wat opviel, was dat de respondenten de naam Ufoil onduidelijk vinden. Zij verwarren het met Youfone (bijlage J, verbatim 1 & 3). Na deze verwarring beschreven de respondenten de techniek. Volgens hen is het een mooie, bijzondere en chique techniek die veel mogelijkheden biedt, maar het lijkt wel erg op UV-spotlak (bijlage I, analyseschema 16). Het is ook een techniek die een organisatie moet gebruiken om eruit te springen. Dit was de omschrijving die de respondenten gaven na het zien van voorbeelden van de techniek. De onderzoeker vroeg de respondenten ook welk voorbeeld hen het meeste aansprak. Hierbij noemden zij bijna allemaal een kaart van Heineken met een bierflesje erop (bijlage I, analyseschema 17). Op dit flesje zitten druppels. Deze druppels krijgen door de Ufoil een 3D-effect. Het lijkt of de druppels er echt op zitten. Dit voorbeeld sprak het meeste aan, omdat de techniek hier een meerwaarde heeft. Ook een magazine was populair, omdat de techniek het tijdschrift een luxe uitstraling geeft. Ook gaven de respondenten aan dat de voorbeelden waar het ontwerp eenvoudig was aanspraken, omdat de techniek dan meer tot zijn recht komt.

“Dit ziet er voor mij gewoon uit als spotlak (bijlage I, analyseschema 16).”

Na het bekijken van de voorbeelden kregen de respondenten een beeld van wat er mogelijk is met de techniek. Hierna vroeg de onderzoeker waarvoor de respondenten de techniek zelf zouden gebruiken. De respondenten zouden de techniek gebruiken voor een visitekaartje of een uitnodiging (bijlage I, analyseschema 18). Hierbij is

het namelijk belangrijk dat je eruit springt. Ook bewaren mensen je visitekaartje of uitnodiging sneller als het er mooi uitziet. Daarnaast zijn deze producten mogelijk in kleine oplagen, wat bij Ufoil voordeliger is. Daarnaast gaven de respondenten aan dat de techniek bij de klant moet passen.

Er zijn ook producten waarop de respondenten Ufoil niet zouden gebruiken. Bij veel respondenten sprak het magazine aan, maar een magazine noemden zij wel het vaakst wanneer het ging over waar zij de techniek niet voor zouden gebruiken (bijlage I, analyseschema 19). Bij magazines en boeken draait het om de inhoud en niet om de kaft.

Als laatste vroeg de onderzoeker wat de respondenten zou overtuigen om Ufoil te gebruiken. Hier kwam een eenduidig antwoord op: voorbeelden versturen (bijlage I, analyseschema 20). Hiermee kunnen de respondenten inspiratie opdoen. Daarnaast moet het product niet te duur zijn, omdat veel respondenten doen aan doorverkoop.

“Een goed voorbeeld tegen een goede prijs. [...]Als je het wilt verkopen horen daar prijzen bij (bijlage I, analyseschema 20).”

Bestaande klanten

Ook aan bestaande klanten vroeg de onderzoeker waar zij op letten bij een aankoop. Het eerste waar de respondenten op letten is de kwaliteit van het product en de prijs (bijlage I, analyseschema 31). Ook de service is belangrijk. Er moet aandacht zijn voor de klant. De bestaande klanten vulden vervolgens ook de kaartjes in bij het onderdeel card sorting. Prijs en kwaliteit noemden zij weer als eerste (bijlage I, analyseschema 34). Omdat de respondenten veel doen aan doorverkopen, is de prijs van groot belang. Anders doen hun klanten de aankoop niet. Weer gaven de respondenten aan voorbeelden te willen. En ook hier werd de relatie met de drukkerij besproken.

Bij de vooraf ingevulde kaartjes reageerden de bestaande klanten hetzelfde als de potentiële klanten. Duurzaamheid en innovatie vinden zij niet heel belangrijk (bijlage I, analyseschema 35). Duurzaamheid associeerden zij ook met een hoge prijs.

“Duurzaamheid is eigenlijk al vanzelfsprekend bij drukkerijen tegenwoordig (bijlage I, analyseschema 35).”

De bestaande klanten hadden ook hetzelfde antwoord als de potentiële klanten wat betreft informeren over nieuwe technieken. Ook zij willen voorbeelden ontvangen (bijlage I, analyseschema 33). Het liefst via de post. Daarna zouden de respondenten nog wel in gesprek willen met een verkoper. Met voorbeelden kan de drukkerij beter laten zien wat zij in huis heeft, waardoor de mogelijkheden duidelijk zijn voor de klanten. Daarbij moet wel de prijs staan, want de respondenten vinden drukkerijen daarin niet transparant genoeg. Een prijslijst legt de lat wat lager om een offerte aan te vragen. Dit geldt zeker voor technieken met een wat duurdere uitstraling. Het opsturen van voorbeelden moet daarnaast regelmatig gebeuren, om zo het geheugen

van de doelgroep weer op te frissen. Zo overwegen zij een techniek sneller wanneer er een passend project voor is.

De eerste vraag die de onderzoeker stelde over Ufoil, was of de respondenten de techniek wilden omschrijven. Zij omschrijven Ufoil als een techniek om een product waardevoller te maken en om eruit te springen. Daarnaast werd het, net als bij de potentiële klanten, vergeleken met UV-spotlak (bijlage I, analyseschema 37). De onderzoeker vroeg aan de bestaande klanten ook waarom zij nog geen gebruikmaken van Ufoil, want zij zijn wel op de hoogte van de techniek. Het antwoord daarop was duidelijk: het is te duur en daardoor zijn er nog geen passende projecten voor geweest (bijlage I, analyseschema 36). Als de respondenten een passend project zouden hebben, willen zij wel gebruikmaken van de techniek (bijlage I, analyseschema 41). Ook de voorbeelden zouden hen kunnen overtuigen. Dit zou dan wel met een bijgevoegde prijslijst moeten zijn, zoals hierboven al staat vermeld.

“Het enige is dat ik het jammer vind dat het zo duur is (bijlage I, analyseschema 41).”

De bestaande klanten verschilden erg van mening wat betreft meest aansprekende dummy. Een enkeling vindt de Heinekenkaart het meest aanspreken, omdat het een creatieve toevoeging heeft (bijlage I, analyseschema 38). De eenvoudige ontwerpen vielen ook in de smaak, omdat de Ufoil zo duidelijker zichtbaar is. Ook het magazine noemden de respondenten vaak, maar dit kwam vooral door het ontwerp van de omslag.

De techniek zouden de bestaande klanten het liefst gebruiken voor een kaart of een uitnodiging (bijlage I, analyseschema 39). Dit past namelijk goed bij de techniek. “Kaartenmensen” moeten zich onderscheiden met hun kaarten om ze te verkopen, dus dit zou een erg goede optie zijn. Zo’n kaart bewaar je dan ook sneller. Er zijn ook producten waarvoor de bestaande klanten Ufoil juist niet zouden gebruiken, namelijk een magazine, omdat dit een tijdelijk karakter heeft. Het zelfde geldt voor folders en flyers (bijlage I, analyseschema 40).

Samenvatting wensen en behoeften doelgroep

Als eerste hadden de respondenten wensen en behoeften wat betreft een drukkerij. Bij een drukkerij willen zij persoonlijke aandacht krijgen en een klik voelen. De respondenten willen een band opbouwen. Ook moet een drukkerij beschikken over speciaal drukwerk en een goede kwaliteit leveren. Dit sluit aan bij de sterke kanten die door de respondenten bij de succesfactoren van De Bink benoemden.

Als tweede gaven de respondenten aan wat hun wensen en behoeften zijn wat betreft drukwerk in het algemeen. Hier benoemden de respondenten vooral de kwaliteit en de prijs. Het drukwerk mag niet te duur zijn, want veel respondenten verkopen drukwerk door, waardoor de prijs wel uitlegbaar moet blijven.

Als derde gaven de respondenten hun mening over Ufoil. De respondenten omschreven Ufoil als een mooie techniek die het drukwerk eruit laat springen. Het lijkt echter wel op UV-spotlak. Wat de respondenten zou overtuigen om de techniek te gebruiken zijn voorbeelden en een prijslijst. De voorbeelden willen de

respondenten met regelmaat ontvangen. Op deze manier zijn ze de techniek niet vergeten als ze een passend project tegenkomen. Deze voorbeelden moeten de ontvanger ook inspireren en laten zien wat de mogelijkheden zijn. De prijslijst is van belang, omdat de respondenten vinden dat er te weinig transparantie is van drukkerij wat betreft prijs. Omdat Ufoil een dure uitstraling heeft, zou een prijslijst de lat wat lager leggen om een offerte aan te vragen. Echter, bestaande klanten geven wel aan dat ze Ufoil op dit moment niet gebruiken omdat het gewoon te duur is en dat er daarom geen passend project is.

7. Conclusie

Dit hoofdstuk beschrijft de conclusie van het onderzoek. Aan de hand van de resultaten geeft de onderzoeker in dit hoofdstuk antwoord op de probleemstelling. Ten eerste bespreekt de onderzoeker de drie hypothesen uit het hoofdstuk Theoretisch kader. De onderzoeker verwerpt twee hypothesen en neemt een hypothese aan naar aanleiding van de resultaten. Vervolgens behandelt de onderzoeker de conclusie per deelvraag.

7.1 Conclusie hypothesen

Hypothese 1: Als de organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie voor een afdeling haar succesfactoren als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de afdeling een onderscheidende positie in de markt aanneemt.

De onderzoeker kan de eerste hypothese verwerpen. Uit onderzoek blijkt dat de succesfactoren die De Bink volgens de respondenten uniek en onderscheidend maken, aansluiten bij wat volgens de medewerkers van De Bink de succesfactoren zijn. De Bink zet op dit moment deze succesfactoren in om de techniek Ufoil te verkopen, maar de respondenten zijn nog niet bereid om hiervan gebruik te maken. Drukkerij De Bink neemt dus geen onderscheidende positie aan als zij haar succesfactoren inzet bij de positioneringsstrategie. Daarnaast noemen de respondenten bij andere drukkerijen dezelfde succesfactoren op als bij Drukkerij De Bink. Dit betekent dat zij met alleen de succesfactoren niet onderscheidend genoeg zijn.

Hypothese 2: Als een afdeling van een organisatie bij het opstellen van de positioneringsstrategie de klantbehoeften als uitgangspunt neemt, dan is het aannemelijk dat de afdeling een onderscheidende positie in de markt aanneemt.

De onderzoeker kan de tweede hypothese verwerpen. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat de wens van de klant is dat Drukkerij De Bink voorbeelden naar ze opstuurt en transparant is over de prijs. Echter, de bestaande klanten hebben geen passende projecten om Ufoil bij te gebruiken, omdat zij de techniek te duur vinden. Als de prijzen van Ufoil omlaag gaan, wordt de machine nog steeds niet rendabel. Het is daarom niet mogelijk om de wensen van de klanten te vervullen. Dit zal De Bink dus ook geen onderscheidende positie in de markt opleveren. Daarnaast geven de respondenten aan om de techniek te gebruiken als zij er met hun drukwerk uit willen springen en op willen vallen. Dit is echter al hoe de concurrentie UV-spotlak op de markt brengt. Dit is dus geen onderscheidende positionering.

Hypothese 3: Als een afdeling van een organisatie de positionering van de concurrentie als uitgangspunt neemt bij het opstellen van een positioneringsstrategie, dan is het aannemelijk dat de afdeling een onderscheidende positie in de markt aanneemt.

De onderzoeker kan deze hypothese aannemen. Door het deskresearch ontdekte de onderzoeker dat de respondenten Ufoil zien als een techniek om eruit te springen. Dit is echter ook de manier waarop de concurrenten UV-spotlak op de markt brengen. Als de afdeling Ufoil zich ook op deze manier op de markt brengt, doet zij dit hetzelfde als de concurrentie. Uit de fieldresearch bleek dat de afdeling zich wel zou onderscheiden als zij zich richt op de kaartenmarkt. Dit doet de concurrentie niet, waardoor het aannemelijk is dat de afdeling dan een onderscheidende positie aanneemt.

7.2 Conclusie deelvragen

Conclusie succesfactoren Drukkerij De Bink

Deze deelvraag beantwoordt de onderzoeker door middel van fieldresearch onder de klanten en een medewerker van Drukkerij De Bink. Hieruit blijkt dat de sterke kanten volgens de medewerker, aansluiten bij de sterke kanten volgens de klanten. Drukkerij De Bink heeft klantvriendelijke, toegankelijke medewerkers, die graag iets extra's doen voor de klant. Daarnaast heeft De Bink veel zelf in huis, waardoor er veel mogelijkheden zijn voor de klanten. Vooral het speciale drukwerk valt in de smaak. Daarnaast geven de klanten aan dat Drukkerij De Bink een goede kwaliteit levert. Deze succesfactoren zijn ook de aspecten die de respondenten belangrijk vinden bij het kiezen van een drukkerij. Dit betekent dat Drukkerij De Bink op dit moment de goede succesfactoren uitdraagt.

Conclusie concurrentie Drukkerij De Bink

Deze deelvraag beantwoordt de onderzoeker door middel van deskresearch en fieldresearch. Uit de deskresearch blijkt dat de concurrenten de techniek UV-spotlak op de markt brengen als een techniek die het drukwerk van organisaties onderscheidend maakt en eruit laat springen. Ook blijkt dat een van de concurrenten zelfs de zelfde mogelijkheden biedt als Ufoil: digitaal kleine oplagen printen. Uit de fieldresearch blijkt dat de respondenten bij andere drukkerijen de zelfde succesfactoren zien als bij Drukkerij De Bink: persoonlijke aanpak, speciaal drukwerk en goede kwaliteit. Dit betekent dat Drukkerij De Bink wat betreft succesfactoren niet onderscheidend is.

Conclusie wensen en behoeften doelgroep Drukkerij De Bink

De wensen en behoeften wat betreft een drukkerij komen overeen met de succesfactoren van De Bink: persoonlijke aandacht, goede kwaliteit en speciaal drukwerk. Deze wensen en behoeften komen echter ook overeen met hoe veel respondenten ook concurrenten van Drukkerij De Bink zien. De wensen en behoeften wat betreft drukwerk zijn kwalitatief goed drukwerk en een niet al te hoge prijs. De prijs moet uitlegbaar zijn als de respondent het drukwerk doorverkopen. Ufoil omschrijven de respondenten als een techniek die zorgt dat het drukwerk van een organisatie waardevoller wordt en eruit springt. De respondenten zelf willen voorbeelden van Ufoil ontvangen die de mogelijkheden en voordelen laten zien en meer transparantie over de prijs. Ook willen ze op een moment dat het hen uitkomt informatie kunnen lezen over de techniek. Daarnaast

werd het duidelijk dat de naam Ufoil vaak verwarrend is, omdat respondenten denken dat het over Youfone gaat.

7.3 Eindconclusie

De probleemstelling van dit onderzoek luidt: *“Hoe dient De Bink de afdeling Ufoil te positioneren, zodat dit aansluit bij de succesfactoren van De Bink en de wensen en behoeften van de doelgroep en onderscheidend is ten opzichte van de concurrentie?”*

De Bink kan de succesfactoren inzetten die zij nu als succesfactoren ziet: persoonlijke aandacht, goede kwaliteit en groot aanbod wat betreft speciaal drukwerk. Deze sluiten namelijk aan bij wat de respondenten sterke kanten vinden aan De Bink. Daarnaast geven de respondenten ook aan dat de succesfactoren van De Bink, de aspecten zijn waar zij op letten bij het kiezen van een drukkerij. Dit is echter niet genoeg voor een onderscheidende positionering, omdat sommige concurrenten van De Bink, dus ook van de afdeling Ufoil, dezelfde succesfactoren hebben.

Volgens de respondenten is Ufoil een techniek voor organisaties die eruit willen springen met hun drukwerk. Dit is echter hoe de concurrentie met UV-spotlak zich positioneert en volgens de respondenten lijkt Ufoil hier erg op. Het is daarom van belang dat de afdeling Ufoil dit niet hetzelfde doet. Om deze reden kan de afdeling Ufoil onderscheidend zijn als zij zich gaat richten op een andere markt, omdat de markt voor het speciale organisatiedrukwerk al verzadigd is door de concurrenten.

Om aan de wensen en behoeften van de doelgroep te voldoen is het van belang dat de afdeling Ufoil beter communiceert. Dit kan zij doen door middel van het verzenden van voorbeelden waar de doelgroep de mogelijkheden en voordelen van de techniek kan zien en door transparant te zijn over de prijs. De afdeling dient de voorbeelden met regelmaat te sturen, om zo het geheugen van de doelgroep op te frissen. Zo is de kans groter dat zij aan Ufoil denken als er een passend project voorbij komt. Daarnaast willen de respondenten de informatie over de techniek in hun eigen tijd kunnen lezen. Een andere wens is dat de techniek Ufoil goedkoper wordt, maar dit is helaas niet haalbaar.

8. Aanbevelingen

Dit hoofdstuk beschrijft de aanbevelingen van de onderzoeker voor Drukkerij De Bink. De onderzoeker baseert de aanbevelingen op de resultaten en de conclusies die voortkwamen uit het onderzoek. Dit hoofdstuk geeft invulling aan de doelstelling: “Inzicht geven in de wensen en behoeften van de doelgroep met betrekking tot de afdeling Ufoil, de succesfactoren van De Bink en de positionering van de concurrenten, teneinde een communicatieadvies te leveren over de positionering van Ufoil.”

8.1 Positioneringsstrategie

In deze paragraaf beschrijft de onderzoeker welke positioneringsstrategie de afdeling Ufoil het beste kan inzetten. De Bink moet zich sowieso richten op de succesfactoren van de organisatie, de klantbehoeften en de positionering van de concurrenten, maar volgens Ohmae (1982) moet de focus liggen op een van deze elementen. De andere twee elementen moeten hierop aansluiten. De onderzoeker adviseert de afdeling Ufoil om zich bij de positioneringsstrategie te focussen op het element concurrentie. Uit het onderzoek blijkt namelijk dat het inzetten van de succesfactoren van De Bink niet genoeg is om de klant te overtuigen gebruik te maken van Ufoil. Uit het onderzoek blijkt ook dat de afdeling Ufoil niet de mogelijkheid heeft om aan de wensen en de behoeften van de (potentiële) klant te voldoen. De afdeling kan zich wel onderscheiden door hele andere richting op te gaan dan de concurrenten. Zij richten zich op bedrijven die zich willen onderscheiden met hun drukwerk en op willen vallen tussen de rest. Als De Bink het over een andere boeg gooit, is de kans groter dat zij een onderscheidende positie aanneemt.

8.2 Positionering met focus op concurrentie

In de communicatie laten de concurrenten van Drukkerij De Bink weten dat zij zich richten op organisaties die er met hun drukwerk uit willen springen, organisaties die zich willen onderscheiden met hun drukwerk. Omdat er dus al veel drukkerijen zijn die het over deze boeg gooien, adviseert de onderzoeker aan de afdeling Ufoil dat zij zich op een hele andere markt richt, namelijk de wenskaartenmarkt. Dit idee kwam tijdens de interviews ter sprake. Op de kaartenmarkt is het ook belangrijk om je te onderscheiden, maar dan niet met je eigen drukwerk, maar met drukwerk dat je verkoopt voor anderen. De respondenten gaven aan dat zij vaak het verschil niet zien tussen Ufoil en UV-spotlak, maar dat zij bij veel dummykaarten toch wel de meerwaarde van Ufoil zagen. De Bink kan deze meerwaarde bieden aan bedrijven die wenskaarten verkopen.

8.3 Succesfactoren

Volgens Ohmae (1982) is het belangrijk dat een bedrijf zich richt op een element bij een positioneringsstrategie, maar de andere twee elementen moeten daar wel bij aansluiten. Het is dus ook van belang dat De Bink haar succesfactoren communiceert en gebruikt in haar communicatie. De elementen die de respondenten als succesfactor zien, sluiten aan bij de manier waarop de medewerkers naar hun bedrijf kijken.

Deze succesfactoren kan De Bink wel inzetten in haar communicatie richting de doelgroep. Kwaliteit is iets wat de respondenten erg belangrijk vinden en dit is ook iets wat De Bink levert. De onderzoeker raadt de afdeling Ufoil daarom aan de goede kwaliteit van het product duidelijk te communiceren richting de (potentiële) klanten. Daarnaast is de persoonlijke aandacht, van onder andere de accountmanagers, een succesfactor. Daarom raadt de onderzoeker aan om bij de communicatie vooral gebruik te maken van deze succesfactor. De Bink moet laten zien dat zij persoonlijke aandacht geeft en bereid is wat extra's te doen voor haar klanten. Als laatste raadt de onderzoeker aan gebruik te maken van het feit dat De Bink veel in huis heeft, waaronder bijzonder drukwerk. Zij staan onder andere bekend om het speciale drukwerk. De afdeling Ufoil kan dit communiceren richting haar (potentiële) klanten, wat aangeeft dat zij veel ervaring heeft.

8.4 Wensen en behoeften klant

Ook de wensen en behoeften van de klant zijn van belang bij de positioneringsstrategie van Drukkerij De Bink. De respondenten gaven aan het persoonlijke contact met een drukkerij erg belangrijk te vinden. Omdat de respondenten dit nu al als een succesfactor van De Bink zien, raadt de onderzoeker aan niets te veranderen aan dit persoonlijke contact. Wel moet de afdeling Ufoil de communicatie verbeteren. De respondenten gaven aan bereid te zijn om gebruik te maken van een techniek, als zij regelmatig voorbeelden ontvangen. Daarom is het advies dat de afdeling regelmatig voorbeelden stuurt naar haar (potentiële) klanten, om hun geheugen fris te houden. Deze voorbeelden moeten duidelijk laten zien waar zij de techniek voor kunnen gebruiken. Op dit moment laten de voorbeelden niet goed zien wat de mogelijkheden zijn, waardoor de respondenten niet het idee krijgen dat deze techniek toepasbaar is op hun producten. Het is daarom belangrijk dat er voorbeelden gemaakt worden, die duidelijk laten zien hoe de (potentiële) klant Ufoil kan toepassen op een wenskaart. Daarbij is het belangrijk om de prijs van het product te communiceren. De respondenten vinden dat er niet genoeg transparantie is in prijs bij drukkerijen. Hiermee kan de afdeling Ufoil zich direct onderscheiden van de concurrentie. Ufoil heeft een dure uitstraling, waardoor het de respondent snel afschrikt en de lat hoger ligt om een offerte aan te vragen.

8.5 De naam Ufoil

Tijdens de interviews werd duidelijk dat respondenten de naam Ufoil lastig vinden en verwarren met Youfone. De onderzoeker raadt daarom aan om de naam te heroverwegen en dit wanneer mogelijk te veranderen. Als Drukkerij De Bink de naam verandert, raadt de onderzoeker een vervolgonderzoek aan naar een passende naam en een strategie voor de naamsverandering.

9. Implementatie

Dit hoofdstuk beschrijft hoe de afdeling Ufoil de aanbevelingen uit het vorige hoofdstuk kan implementeren. De onderzoeker werkt dit hoofdstuk uit aan de hand van het AIDA-model. Vervolgens komt er nog een kostenoverzicht en een planning.

9.1 Implementatie aan de hand van AIDA

De onderzoeker doet de implementatie aan de hand van het AIDA-model van St. Elmo Lewis: Attention, Interest, Desire, Action (Strong, 1925). Als eerst beschrijft de onderzoeker hoe De Bink de aandacht kan trekken van de doelgroep. Vervolgens beschrijft zij hoe De Bink de interesse bij deze doelgroep kan wekken. Die interesse moet vervolgens omgezet worden in verlangen. Als laatste omschrijft de onderzoeker hoe De Bink de doelgroep zo ver kan krijgen om gebruik te maken van Ufoil.

Voordat Drukkerij De Bink kan beginnen aan het proces, raadt de onderzoeker aan om een projectmanager aan te nemen om dit proces in goede banen te leiden. De projectmanager is verantwoordelijk voor het project en zorgt dat iedereen zijn of haar taak uitvoert.

Attention

Om de aandacht van de doelgroep te trekken, raadt de onderzoeker aan om hen een opvallende kaart te sturen. Deze kaart staat in het thema van een feestdag die ongeveer twee maanden later plaatsvindt. Een voorbeeld hiervan is een kerstkaart in oktober (figuur 4). Op de voorkant van deze kerstkaart staat de naam van de organisatie met de tekst “[Organisatie], zijn jullie al klaar voor de feestdagen?”. Deze kaart is voorzien van Ufoil en laat de mogelijkheden zien die deze techniek biedt op kerstkaarten. Daarnaast kan de ontvanger van de kaart meteen zien dat het mogelijk is de kaarten persoonlijk te maken. De fysieke kaart via internet versturen wordt steeds populairder in Nederland (Marketingfacts, 2010). Op deze manier kunnen mensen zelf hun kaart persoonlijk maken via een wenskaartenwebsite die de afdeling Ufoil gaat benaderen. Omdat Drukkerij De Bink nu ook dagelijks mailings van bedrijven verstuurt, is de mogelijkheid er ook om de persoonlijke kaarten van klanten van de wenskaartenwebsite te verzenden.

De respondenten gaven tijdens het onderzoek aan voorbeelden te willen ontvangen die laten zien wat de mogelijkheden zijn van de techniek Ufoil. Met deze kaart voldoet De Bink aan een behoefte van de respondenten en kan zij haar doelgroep overtuigen aan de hand van een overtuigingsprincipe van Cialdini: reciprocity. Mensen voelen vaak de behoefte om iets terug te doen als zij iets van iemand krijgen (Cialdini, 2009). De respondenten gaven ook aan dat zij het fijn vinden dat de medewerkers van De Bink altijd bereid zijn om iets extra's voor ze te doen. Door de naam van de organisatie op de kaart te printen, laat De Bink deze succesfactor ook een beetje doorschemeren.

Het is volgens de respondenten ook van belang om meer transparantie te tonen wat betreft prijzen. De onderzoeker raadt de afdeling Ufoil daarom aan om bij de kaart een indicatie te geven van wat zo'n kaart precies zou kosten. Als de ontvanger meer informatie wil over de kaart, kan hij of zij dit op de website van Ufoil bekijken (zie onderdeel Interest).

Het kan zijn dat één kaart niet genoeg is. Maar er zijn meer bijzondere momenten in het jaar: Valentijn, Pasen, Moederdag, Vaderdag, de zomervakantie, dierendag, en Halloween bijvoorbeeld. Twee maanden voor deze momenten kan de afdeling Ufoil een kaart opsturen met het thema van die feestdag. De onderzoeker raadt aan om het niet vaker dan een keer in de twee maanden te doen, omdat de ontvanger het anders misschien als vervelend ervaart. De respondenten gaven namelijk aan dat zij willen dat de afdeling Ufoil hen met regelmaat herinnert aan Ufoil, maar dat het niet te vaak moet zijn.



Figuur 4: Kerstkaart (auteur)

Taken

Voordat De Bink de kaarten kan verzenden, zijn er verschillende taken die de medewerkers uit moeten voeren. Ten eerste moet de projectmanager uitzoeken wie er allemaal onder de doelgroep valt. Nederland staat op de derde plek van de wereld wat betreft verkoop van wenskaarten en een gemiddeld huishouden in Nederland koopt 56 wenskaarten per jaar (Fastcards, z.j.). Dit doen zij van de ongeveer 200 uitgeverijen van wenskaarten in Nederland. Het is de taak van de projectmanager om de contactgegevens van deze uitgeverijen te achterhalen. Ten tweede is er een ontwerp voor de kaart nodig. Dit kan de projectmanager doen met een projectteam aan de hand van een brainstorm. Volgens Osborn (1963) is dit een goede manier om op creatieve

ideeën te komen. Vervolgens kan de DTP'er van De Bink dit idee uitwerken. Bij de kaart is ook een tekst en een prijslijst nodig. Ook is het voordat de afdeling de kaarten verzendt, belangrijk om het betrokken personeel in te lichten. De projectmanager kan de accountmanagers inlichten door middel van een presentatie. Het is namelijk van belang dat de accountmanagers weten wat hen na het verzenden van de kaarten te doen staat. De laatste taak in deze fase is het verzenden van de kaarten naar de doelgroep.

Interest

Door de kaart is de doelgroep op de hoogte van Ufoil, maar dit is niet genoeg. Om interesse te wekken raadt de onderzoeker twee dingen aan: de website weer in gebruik nemen en de accountmanagers na laten bellen. De respondenten willen namelijk meer transparantie over de prijs. Hierover kan de afdeling Ufoil op de website meer duidelijkheid geven. Ook vonden de respondenten dat er meer duidelijkheid moet zijn over de voordelen van Ufoil: kleine oplagen zijn voordelig en iedere afdruk kan anders zijn. Ook hier kan de website meer duidelijkheid bieden. Daarnaast geeft het de doelgroep de mogelijkheid om meer informatie te zoeken in hun eigen tijd. De respondenten gaven namelijk aan het erg fijn te vinden om op een moment naar keuze informatie door te nemen. Daarnaast moet de afdeling Ufoil de accountmanagers inzetten, omdat dit een van de succesfactoren is. De respondenten vinden het contact met de accountmanagers erg fijn en een aantal van hen koos zelfs voor Drukkerij De Bink door de goede klik met de accountmanager.

Ongeveer twee weken nadat de doelgroep de kaart heeft ontvangen, belt een accountmanager naar het bedrijf. Zo heeft de doelgroep genoeg tijd gehad om de kaart te lezen en misschien door te zoeken naar meer informatie over Ufoil op de website. Tijdens dit belletje kan de accountmanager de interesse wekken voor een afspraak. Als dit niet het geval is, vraagt de accountmanager of het bedrijf voorbeelden wil blijven ontvangen. Het kan zijn dat het bedrijf nog geen passend project heeft voor Ufoil, maar dit in de toekomst wel ziet gebeuren. In deze situatie krijgt het bedrijf twee maanden voor de volgende feestdag weer een kaart.

Taken

Ook bij dit onderdeel zijn er verschillende taken. Ten eerste is het van belang dat de website actueel is. Dit kan de medewerker doen die op dit moment ook de website bijhoudt. Daarnaast moeten de accountmanagers de ontvangers van de kaarten bellen.

Desire

Tijdens de afspraak met de accountmanager moet de interesse in Ufoil omgezet worden in verlangen. Ook hier maakt De Bink gebruik van haar succesfactor: de accountmanagers. Tijdens de afspraak geven zij die persoonlijke aandacht, die volgens de respondenten zo belangrijk is bij een drukkerij en waar de medewerkers van De Bink erg goed in zijn.

Action

De aankoop vindt idealiter plaats aan het einde van het gesprek met de accountmanager. Dit hoeft niet altijd het geval te zijn. Het kan zijn dat het bedrijf nog geen passend project heeft voor Ufoil, zoals bij veel respondenten het geval was. De respondenten gaven aan dat zij geen passende projecten hebben voor Ufoil, maar wel graag herinnerd willen worden aan de techniek, voor het geval zij wel een passend project krijgen. In het geval dat het bedrijf de aankoop niet doet aan het einde van het gesprek, stelt de accountmanager de vraag of zij voorbeelden wil blijven ontvangen. Als dit de situatie is, krijgt zij twee maanden voor de volgende feestdag, gewoon weer een kaart in de brievenbus.

9.2 Kostenoverzicht

Wat	Kosten
Aannemen projectmanager	€ 500,- p.w.
Actualiseren website	€ 100,- p.w.
Drukken kaarten	€ 3000,-
Enveloppen vullen	€ 3500,-
Kaarten verzenden	€ 500,-

Tabel 2: kostenoverzicht

De kosten van het aannemen van de projectmanager en het actualiseren van de website zijn gebaseerd op een uurtarief van € 50,-. In overleg met de opdrachtgever heeft de onderzoeker besloten dat de projectmanager 10 uur per week aan het project werkt. Het actualiseren van de website duurt ongeveer 2 uur per week. De afdeling Ufoil verstuurt de kaarten naar de 200 uitgeverijen die er zijn in Nederland (Fastcards, z.j.). Het verzenden van deze kaarten kost ongeveer € 2,- per kaart, waardoor het totaalbedrag op € 500,- uitkomt. Omdat er bij het vullen van de enveloppen veel komt kijken, rekende de onderzoeker daar 70 uur voor. Een medewerker moet namelijk een gehele database aanmaken voor dit project. Hierin moeten onder andere de adressen van uitgeverijen komen te staan. Deze adressen komen vervolgens op de enveloppen.

9.3 Planning

Wanneer	Wat	Wie
Week 38	Doelgroep bepalen	Projectmanager
Week 39, 40, 41 & 42	Actualiseren website	Beheerder website
Week 39	Brainstormsessie	Projectteam
Week 40	Ontwerp kaart	DTP'er
Week 40	Schrijven tekst	Projectmanager
Week 41 & 42	Drukken kaarten	Productiemedewerkers
Week 43	Kaarten verzenden	Productiemedewerkers

Week 45	Nabellen ontvangers	Accountmanagers
Week 46, 47, 48, 49 & 50	Afspraak met ontvangers	Accountmanagers

Tabel 3: Planning

9.4 Baten

Het eerste wat de campagne de afdeling Ufoil oplevert is naamsbekendheid. De campagne kan ook naamsbekendheid genereren voor de gehele drukkerij. De uiteindelijke opbrengsten zijn op dit moment nog niet te voorspellen, maar de onderzoeker heeft in overleg met de opdrachtgever een schatting gemaakt. Het is haalbaar dat 10% van de benaderde uitgeverijen een offerte aanvraagt. Het is bij De Bink het geval dat 50% van de opgevraagde offertes uiteindelijk een order wordt (M. van der Krogt, persoonlijke communicatie, 31 mei 2017). Dit betekent dat 10 uitgeverijen een order zullen plaatsen. Als dit een gemiddelde order van € 10.000,- per klant is, levert dit De Bink € 50.000,- op.

De daadwerkelijke opbrengst is na de campagne uit te rekenen. Dit kan aan de hand van de database die is gemaakt met alle gegevens van de (potentiële) klanten. Hierin kan de drukkerij duidelijk zien wat de campagne opleverde. Daarnaast zal de hoeveelheid dat de MGI JETVarnish 3D Foil op een dag in gebruik is laten zien wat de campagne aan werk oplevert.

Literatuur

Artega Drukwerk (2017). *Goedkoop visitekaartjes met spot-UV lak bedrukken*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van http://www.artega.nl/site/offset/visitekaartjes/goedkoop_visitekaartjes_spot_uv_lak_bedrukken.html

Artega Drukwerk (2017). *Goedkoop drukwerk*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van http://www.artega.nl/site/goedkoop_drukwerk_home.html.

Bink (2017). *De Bink, méér dan alleen drukwerk*. Opgevraagd op 9 maart 2017 van <https://www.bink.nl>.

Buzzel, R.D. & Gale, B.T. (1987). *The PIMS Principles*. New York: The Free Press.

CBS (2017). *Bedrijven: bedrijfstak*. Opgevraagd op 9 maart 2017 van [statline.cbs.nl/statweb/publication/?vw=t&dm=slnl&pa=81589ned&d1=0&d2=0,2,50,68,470,484,504,549,847,910,936,986,1043,1057,1133,1209,1225,1259,1318,1392,1437,1446&d3=\(I-15\)-I&hd=160224-1421&hdr=t,g1&stb=g2](http://statline.cbs.nl/statweb/publication/?vw=t&dm=slnl&pa=81589ned&d1=0&d2=0,2,50,68,470,484,504,549,847,910,936,986,1043,1057,1133,1209,1225,1259,1318,1392,1437,1446&d3=(I-15)-I&hd=160224-1421&hdr=t,g1&stb=g2).

Cialdini, R.B. (2009). *Influence: Schience and Practice (5th Ed.)*. New York: Pearson Education.

Dbnl (1993). *Geschiedenis van de techniek in Nederland. De wording van een moderne samenleving 1800-1890. Deel II*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van http://www.dbnl.org/tekst/lint011gesc02_01/lint011gesc02_01_0012.php.

Drukkerij De Bij (2017). *Drukwerk veredelen*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.debij.nl/home/drukwerk-veredelen>.

Drukkerij De Bij (2017). *Home*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.debij.nl/home>

Drukland.nl (2017). *Bedrijfsinformatie*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <https://www.drukland.nl/bedrijfsinformatie>

Drukland.nl (2017). *Spot-UV aanbrengen*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <https://www.drukland.nl/spot-uv-aanbrengen>.

Dunmore, M. (2002). *Inside-out marketing: How to Create an Internal Marketing Strategy*. London: Kogan Page Limited.

Fastcards (z.j.). *Allerlei leuke of interessante feiten over wenskaarten of postkaarten*. Geraadpleegd op 30 mei 2017 van <https://fastcards.nl/wist-je-dat/feiten-wenskaart>.

- Fulmer, W. and Goodwin J. (1988). *Differentiation: Begin with the consumer*. Cambridge: Business Horizons, 31 (5), p. 55-63.
- Gilliland, D.I. en Johnston, W.J. (1997). *Toward a Model of Business-to-Business Marketing Communication Effects*. Cambridge: Industrial Marketing Management, 26, blz. 15–29.
- Gounaris, S. (2005). *Trust and commitment influences on customer retention: insights from business-to-business services*. Cambridge: Elsevier, 58 (2), p. 126 – 140.
- Floor, K. & Van Raaij, F. (2010). *Marketingcommunicatiestrategie*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Hooley, G., Saunders, J. & Piercy N. (2004). *Marketing strategy and competitive positioning*. New Jersey: Pearson Education.
- Kotler, P., Armstrong, G., Wong, V. & Saunders, J. (2008). *Principles of Marketing*. Londen: Pearson Education Limited.
- Kotler, P. & Keller, K. (2011). *Marketing Management*. Londen: Pearson Education Limited.
- Leek, S. & Christodoulides, G. (2001). *A framework of brand value in B2B markets: the contributing role of functional and emotional components*. Cambridge: Elsevier.
- Marketingfacts (2010). *Online een kaartje sturen*. Opgevraagd op 30 mei 2017 van <https://fastcards.nl/wist-je-dat/feiten-wenskaart>.
- Meier, U. & Broekhoff, M. (2012). *Kwalitatief marktonderzoek*. Groningen: Noordhoff Uitgevers.
- Mevius, L. (2012). *With Compliments Drukkerij De Bink 130 jaar...* Leiden: De Bink.
- MGI (2017). *JETvarnish 3D*. Opgevraagd op 7 maart 2017 van www.mgi-fr.com/en/p2-products/JETvarnish_3D.html.
- MKB-Nederland (2015). *Wat doet MKB-Nederland?*. Opgevraagd op 8 maart 2017 van www.mkb.nl/over-mkb-nederland/wat-doet-mkb-nederland.
- MVO Nederland (2017). *MVO Trendrapport 2017*. Opgevraagd op 9 maart 2017 van www.mvonederland.nl/trendrapport-2017.

- NOM (2017). *NOM Folder Monitor 2016*. Gedownload op 23 mei 2017 van <http://www.brievenbusreclame.nl/pdf/NOM%20Folder%20Monitor%20BBR%202016.pdf>.
- OBT (z.j.). *Wie wij zijn*. Opgevraagd op 27 maart 2017 van <https://www.obt.eu/wie-zijn-wij/>.
- Ohmae, K. (1982). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw Hill.
- Ohmae, K. (1990). *The Borderless World*. Amsterdam: HarperCollins.
- Ohmae, K. (1991). *The mind of the strategist: the art of Japanese business*. New York: McGraw Hill.
- Osborn, A.F. (1963). *Applied Imagination: Principles and Procedures of Creative Problem Solving*. New York: Charles Scribner's Sons.
- Porter, M. E. (1980). *Competitive Strategy. Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: The Free Press.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York: The Free Press.
- Postfly (2017). *Geschiedenis*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.postfly.nl/p/geschiedenis>.
- Postfly (2017). *Spot-UV*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.postfly.nl/p/spotuv>.
- Printmedianieuws (2016). *Grafimedia in cijfers 2016 toont geen positief beeld*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.printmedianieuws.nl/2017/01/grafimedia-in-cijfers-2016-toont-geen-positief-beeld/>.
- Printmedianieuws (2017). *Overcapaciteit blijft grafimediabranche parten spelen*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.printmedianieuws.nl/2017/02/overcapaciteit-blijft-grafimediabranche-parten->.
- Redactie Hofleverancier (2016). *Welkom bij Hofleverancier*. Opgevraagd op 8 maart 2017 van www.hofleverancier.com.
- Ries, A. & Trout, J. (2001). *Positioning: The battle for your mind*. New York: McGraw-Hill.
- Riezebos, R. & Van der Grinten, J. (2011). *Positioneren*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Robinson, S.J.Q., Hichens, R.E. & Wade, D.P. (1978). *The directional policy matrix-tool for strategic planning*. Cambridge: Long Range Planning 11 (3), p. 8-15.

- Spencer, D. (2009). *Card Sorting: Designing Usable Categories*. New York: Rosenfeld Media.
- Strong, E. K. (1925). *Theories of Selling*. Journal of Applied Psychology, 9, 75-86.
- Sugroep (2017). *Toepassingen spot-UV*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.sugroep.nl/toepassingen/spotuv/>.
- Sugroep (2017). *Wie zijn wij*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.sugroep.nl/sugroep/wie-zijn-wij/>.
- Tesink (2017). *Profiel*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.tesink.nl/profiel/>.
- Tesink (2017). *Aanleverspecificaties*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.tesink.nl/info/aanleverspecificaties/>.
- Treacy, M. & Wiersema, F. (1993). *Customer intimacy and other value disciplines*. Cambridge: Harvard business review.
- UV-Spot (2017). *UV-spotlakken*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <http://www.uv-spot.nl/uv+spotlakken.html>.
- UWV (2016). *Grafische sector onder druk door verdergaande digitalisering*. Opgevraagd op 23 mei 2017 van <https://www.uwv.nl/overuwv/pers/persberichten/2016/grafische-sector-onder-druk-door-verdergaande-digitalisering.aspx>.
- Verhoeven, N. (2011). *Wat is onderzoek? Praktijkboek methoden en technieken in het hoger onderwijs*. Den Haag: Boom Lemma Uitgevers.
- Verhoeven, W. (1997). *De kunst van het vragen stellen*. Aarle-Rixtel: Associatie voor Coaching.
- Witzel, M. (2004). *Management: The basics*. Londen: Routledge.
- Zwartopwit.be (N.B.) *De zichtbaar onzichtbare laag*. Opgevraagd op 7 maart 2017 van www.zwartopwit.be/pages/uv-spotlak.

Bijlagen

Bijlage A	Logboek
Bijlage B	Beoordeling
Bijlage C	Visie
Bijlage D	Planning
Bijlage E	Zoekplan
Bijlage F	Topic guide
Bijlage G	Vragenlijst
Bijlage H	Card sorting
Bijlage I	Analyseschema's
Bijlage J	Verbatims
Bijlage K	Dummy's

Bijlage A: Logboek

Week 1 13 t/m 17 februari	
Maandag	- Ronleiding De Bink - Website beoordelen - Nieuwe teksten schrijven website
Dinsdag	- Teksten schrijven website - Interne brief schrijven COOX - Socialmediaposts schrijven COOX
Woensdag	- Plan van aanpak maken
Donderdag	- Plan van aanpak maken
Vrijdag	- Afstudeerbegeleiding

Week 2 20 t/m 24 februari	
Maandag	- Tekst website COOX - Concurrentie OBT bekijken - Begin maken aan plan van aanpak - Geheimhouding tekenen & stagevergoeding regelen
Dinsdag	- Overzicht website concurrentie maken + vergelijking - Tekst website COOX afmaken
Woensdag	- Plan van aanpak maken
Donderdag	- Plan van aanpak afmaken - Inleveren Plan van aanpak
Vrijdag	- Plan van aanpak bespreken bij De Bink - MoBi bekijken - Afstudeerbegeleiding

Week 3 27 februari t/m 3 maart (voorjaarsvakantie)	
Maandag	- Opzet theoretisch kader maken - Indeling website afmaken en teksten aanpassen - Concurrentie bekijken - Klantcases beschrijven voor op website
Dinsdag	- Klantcases beschrijven voor op website - Concurrentie bekijken - Rondleiding door drukkerij - Tekst schrijven voor afdeling Prepress op website
Woensdag	- Onderzoeksopzet: inleiding en probleemformulering
Donderdag	- Onderzoeksopzet: probleemformulering
Vrijdag	- Onderzoeksopzet: start theoretisch kader

Week 4 6 t/m 10 maart	
Maandag	- Bespreken informatie scriptie - Powerpoint klantenweb maken - Teksten voor de website maken
Dinsdag	- Inzages 8:30 – 11:00 uur - Teksten websites toevoegen en bewerken - Onderzoeksopzet
Woensdag	- Onderzoeksopzet: theoretisch kader en methodologie
Donderdag	- Onderzoeksopzet: theoretisch kader, methodologie & situatieschets
Vrijdag	- Onderzoeksopzet inleveren - Afstudeerbijeenkomst

Week 5 13 t/m 17 maart	
Maandag	- Teksten website schrijven: In de media & Afdelingen - LinkedIn De Bink bekijken, wat kan beter/anders? - Onderzoeksopzet - Plan van aanpak
Dinsdag	- Tijdlijn afmaken - Tekst ordermanagement maken - Opmaak onderzoeksopzet
Woensdag	- Methodologie aanpassen - Herkansingen maken
Donderdag	- Methodologie
Vrijdag	- Feedback onderzoeksopzet

Week 6 20 t/m 24 maart	
Maandag	- De Bink Magazine: planning en tekst - Teksten website aanpassen na opmerkingen
Dinsdag	- Verwerken feedback onderzoeksopzet - De Bink Magazine: planning
Woensdag	- Verwerken feedback probleemformulering
Donderdag	- Verwerken feedback probleemformulering
Vrijdag	- Afstudeerbegeleiding

Week 7 27 t/m 31 maart	
Maandag	- Contact zoeken met interviewster De Bink magazine - Afspraken inplannen interviews - Methodologie in theoretisch kader verbeteren
Dinsdag	- Afspraken inplannen interviews - Methodologie in theoretisch kader verbeteren
Woensdag	- Theorie opzoeken over positioneren
Donderdag	- Theorie lezen over positioneren
Vrijdag	- Afstudeerbegeleiding

Week 8 3 t/m 7 april	
Maandag	- Afspraken maken De Bink magazine - Bedrijfsprofiel De Bink aanpassen - Inleiding en probleemformulering bijwerken
Dinsdag	- Inleiding, probleemformulering en methodologie aanpassen - Theorie opzoeken over positioneren
Woensdag	- Theoretisch kader aanpassen
Donderdag	- Theoretisch kader aanpassen - Topic guide en vragenlijst afmaken
Vrijdag	- Kans 2 theoretisch kader

Week 9 10 t/m 14 april	
Maandag	- Topic guide en vragenlijst aanpassen - Planning De Bink Magazine
Dinsdag	- Planning De Bink Magazine - Topic guide en vragenlijst aanpassen
Woensdag	- Interviews plannen
Donderdag	- Interviews plannen
Vrijdag	- Interviews plannen

Week 10 17 t/m 21 april	
Maandag	- Tweede Paasdag

Dinsdag	- Interviews plannen
Woensdag	- Twee interviews houden
Donderdag	- Interviews uitwerken
Vrijdag	- Interviews uitwerken

Week 11 24 t/m 28 april	
Maandag	- Interviews uitwerken - Analyseschema's maken
Dinsdag	- Concurrentieanalyse maken
Woensdag	- Interviews plannen - Interviews plannen
Donderdag	- Koningsdag
Vrijdag	- Interviews plannen

Week 12 1 t/m 5 mei	
Maandag	- Drie interviews houden
Dinsdag	- Interview houden - Interviews uitwerken
Woensdag	- Interviews uitwerken
Donderdag	- Interviews uitwerken
Vrijdag	- Interview houden - Interview uitwerken

Week 13 8 t/m 12 mei	
Maandag	- Twee interviews houden - Eindpresentatie Studieloopbaancoaching
Dinsdag	- Drie interviews houden
Woensdag	- Afstudeerbegeleiding
Donderdag	- Interviews uitwerken
Vrijdag	- Interviews uitwerken

Week 14 15 t/m 19 mei	
Maandag	- Analyseschema's maken en invullen
Dinsdag	- Analyseschema's invullen
Woensdag	- Resultaten & conclusie
Donderdag	- Conclusie
Vrijdag	- Aanbevelingen en implementatie

Week 15 22 t/m 26 mei	
Maandag	- Afstudeerbegeleiding - Resultaten, conclusies, aanbevelingen en implementatie
Dinsdag	- Opmaak rapport
Woensdag	- Resultaten
Donderdag	- Resultaten en aanbeveling
Vrijdag	- Aanbeveling en implementatie

Week 16 29 mei t/m 2 juni	
Maandag	- Afstudeerbegeleiding - Theoretisch kader aanpassen - Samenvatting
Dinsdag	- Feedback op rapport verwerken - Opmaak
Woensdag	- Puntjes op de i zetten
Donderdag	- Scriptie laten drukken
Vrijdag	- Inleveren scriptie

Bijlage B: Beoordelingsformulier

[Beoordelingsformulier]

Figuur 1: Beoordeling opdrachtgever (auteur)

Bijlage C: Visie De Bink

DE BINK 2020

Externe Visie

De Bink is de uitvoerende partner voor het effectief invullen van communicatie.

- **Kansen zien en pakken**
- **De behoefte van de klant op een effectieve manier invullen**
- **Niet de grootste maar de beste**
- **Aandacht creëren met doeltreffende communicatie oplossingen en vasthouden**

Interne Visie

De Bink heeft een efficiënte organisatie met moderne productiemiddelen en borgt haar concurrentiepositie in de markt door middel van de vijf Cultuurwaarden en is alert om in te spelen op actuele ontwikkelingen, zowel in- als extern.

Met behoud van het oorspronkelijke uitgangspunt van het borgen van de continuïteit van de werkgelegenheid.

- 1 Klanttevredenheid,
overtreffen van de verwachtingen van de klant
- 2 Efficiëntie,
Het optimaliseren van processen
- 3 Vertrouwen,
Op elkaar kunnen bouwen, afspraken nakomen
- 4 Enthousiasme,
passie, plezier, leuk, goede werkomstandigheden
- 5 Continue verbetering,
innovatie, aanpassingsvermogen

Externe maatschappelijke betrokkenheid

De Bink als model voor een productieorganisatie met een verantwoord, sociaal en betrouwbaar werkgeverschap.

Interne maatschappelijke betrokkenheid

Het stimuleren van de ontwikkeling van de medewerkers waardoor we in staat zijn alert te zijn op in en externe ontwikkelingen en pro-actief kunnen inspelen op kansen die zich voordoen. Doelstellingen moeten altijd SMART als uitgangspunt hebben.

Figuur 6: Visie Drukkerij De Bink (interne bron)

Bijlage D: Planning

WEEK 1	Oriëntatie binnen het bedrijf
WEEK 2	Plan van aanpak inleveren
WEEK 3	Theoretisch kader maken
WEEK 4	Theoretisch kader maken en inleveren
WEEK 5	Feedback theoretisch kader
WEEK 6	Feedback theoretisch kader verwerken en maken vragenlijst
WEEK 7	Voorbereiden interviews en plannen
WEEK 8	Inleveren verbeterd theoretisch kader
WEEK 9	Interviews houden
WEEK 10	Interviews houden en eventueel feedback op theoretisch kader
WEEK 11	Face-to-face interviews houden
WEEK 12	Resultaten in analyseschema's zetten
WEEK 13	Conclusies trekken uit resultaten
WEEK 14	Resultaten interviews analyseren
WEEK 15	Advies opstellen
WEEK 16	Advies opstellen en scriptie inleveren
WEEK 17	-
WEEK 18	-
WEEK 19	Uitslag scriptie
WEEK 20	Verdediging scriptie

Bijlage E: Zoekplan

Doel

Tijdens het onderzoek zoekt de onderzoeker naar relevante informatie over positionering en naar eerdere onderzoeken over positionering van een nieuw product. Dit om te kijken of er al soortgelijke onderzoeken zijn gedaan, zodat de onderzoeker hier gebruik van kan maken. Deze informatie gebruikt de onderzoeker ook om te kijken hoe De Bink de printtechniek Ufoil moet positioneren.

Zoektermen

- Positionering
- Positionering + onderzoek
- Positionering + product
- Positionering + theorie
- 3C-model + Ohmae
- 3C-model + Ohmae + review
- Toepassen + 3C-model + Ohmae
- Communicatiemiddelen
- Klant + behoefte
- Beslissingsproces + klant
- Communiceren + klanten

Voorwaarden

De informatie mag maximaal 10 jaar oud zijn. Dit omdat er de laatste jaren veel veranderd is in de communicatiewereld. Mensen verwachten niet meer hetzelfde van een organisatie/merk/product als voorheen. De informatie mag zowel in het Engels als in het Nederlands zijn.

Informatiebronnen

Hieronder staan verschillende bronnen weergegeven die van waarde kunnen zijn tijdens het onderzoek. De gebruikte zoekmachines zijn Google Scholar, EBSCO-host, HBO Kennisbank en boeken uit de mediatheek van de Hogeschool Leiden.

EBSCO-host

- How to connect with and communicate with customers van David Lee King
- The Strategic Triangle van Kenichi Ohmae
- The "strategic triangle" and business unit strategy van Kenichi Ohmae

Google Scholar

- Een marketingplan in dertien stappen: Marketing voor informatie professionals van Kees Westerkamp
- Consumentengedrag, theorie, analyse en toepassingen van B. Wieringa en W.F. van Raaij

HBO Kennisbank

- Positionering Coebergh Communicatie & PR van Sanne Bredeveld
- De wereld van parenting filmpjes van Michelle van der Tol
- Gun jezelf het beste van Robert Eichelberg
- De positie van Qlicks in een veranderende markt van Priscilla Lodewijk

Boeken

- Positioneren van Rik Riezebos en Jaap van der Grinten
- 100+ management model van Piet Hein Coebergh en Fons Trompenaars
- The mind of the strategist: The art of Japanese Business van Kenichi Ohmae.

Bijlage F: Topic guide

Topic guide: potentiële klant

De topic guide geeft de interviewer richting tijdens de interviews met de respondenten. Deze topic guide vermeldt alle onderwerpen en focuspunten die de interviewer moet bespreken tijdens de interviews en vormt daardoor een leidraad en geheugensteun. De volgorde van de topic guide hoeft tijdens de interview niet hetzelfde te blijven, maar het is wel van belang dat de interviewer alle onderwerpen behandelt.

Algemene informatie

Interviewer: Isabelle Appel

Onderwerp: De afdeling Ufoil van Drukkerij De Bink

Type interview: face-to-face, semi-gestructureerd

Tijdsduur: ongeveer 30 minuten

Locatie: keuze respondent

Benodigdheden: topic guide en vragenlijst, opnameapparatuur, voorbeelden Ufoil, kaarten card sorting, pen

Doel interview: inzichten respondenten achterhalen wat betreft de afdeling Ufoil

Inleiding interview

Het interview start met een korte inleiding. Tijdens deze inleiding bespreekt de interviewer het volgende:

- Voorstellen
- Waar het interview over gaat
- Duur van het interview
- Doel van het interview
- Opnemen van het interview
- Anonimiteit

Algemeen

De interviewer begint met wat algemene vragen om een duidelijk beeld te scheppen van de respondent.

Na de algemene vragen, deelt de interviewer het interview op in drie verschillende onderwerpen: succesfactoren van het eigen bedrijf, wensen en behoeften van de klant en de positionering van de concurrentie. Dit doet de interviewer omdat dit de drie componenten zijn uit het 3C-model van Ohmae (1982).

De sterke kanten van een bedrijf

Omdat de klant nog niet bekend is met Drukkerij De Bink stelt de interviewer vragen over de drukkerijen in het algemeen. De interviewer bespreekt de volgende onderwerpen:

- Wat is belangrijk bij het kiezen van een drukkerij
- Wanneer is een drukkerij succesvol
- Wat maakt een drukkerij uniek en onderscheidend

Hoe positioneren de concurrenten zich?

Het volgende onderwerp is de concurrentie. De interviewer stelt vragen over de volgende onderwerpen:

- Welke concurrenten de respondent kent
- Wat deze concurrenten kenmerkt
- Wat de sterke kanten zijn van de concurrenten
- Wat de zwakke kanten zijn van de concurrenten

Wat zijn de wensen en behoeften van de (potentiële) klant?

Het volgende onderwerp is de wensen en behoeften van de klant. Hier gaat de interviewer dieper in op de printtechniek Ufoil. Hier bespreekt de interviewer de volgende onderwerpen:

- Belangrijke aspecten bij het doen van een aankoop
- Belangrijke aspecten bij het aankopen van drukwerk
- Wensen en behoeften wat betreft informatievoorziening over druktechnieken
- Wensen en behoeften wat betreft de afdeling Ufoil

Afsluiting

Tot slot vraagt de interviewer of de respondent nog vragen of opmerkingen heeft.

Topic guide: bestaande klant

De topic guide geeft de interviewer richting tijdens de interviews met de respondenten. Deze topic guide vermeldt alle onderwerpen en focuspunten die de interviewer moet bespreken tijdens de interviews en vormt daardoor een leidraad en geheugensteun. De volgorde van de topic guide hoeft tijdens de interview niet hetzelfde te blijven, maar het is wel van belang dat de interviewer alle onderwerpen behandelt.

Algemene informatie

Interviewer: Isabelle Appel

Onderwerp: De afdeling Ufoil van Drukkerij De Bink

Type interview: face-to-face, semi-gestructureerd

Tijdsduur: ongeveer 30 minuten

Locatie: keuze respondent

Benodigheden: topic guide en vragenlijst, opnameapparatuur, voorbeelden Ufoil, kaarten card sorting, pen

Doel interview: inzichten respondenten achterhalen wat betreft de afdeling Ufoil

Inleiding interview

Het interview start met een korte inleiding. Tijdens deze inleiding bespreekt de interviewer het volgende:

- Voorstellen
- Waar het interview over gaat
- Duur van het interview
- Doel van het interview
- Opnemen van het interview
- Anonimiteit

Algemeen

De interviewer begint met wat algemene vragen om een duidelijk beeld te scheppen van de respondent.

Na de algemene vragen, deelt de interviewer het interview op in drie verschillende onderwerpen: succesfactoren van het eigen bedrijf, wensen en behoeften van de klant en de positionering van de concurrentie. Dit doet de interviewer omdat dit de drie componenten zijn uit het 3C-model van Ohmae (1982).

De sterke kanten van een bedrijf

Omdat de klant al bekend is bij Drukkerij De Bink stelt de interviewer vragen over de drukkerij met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- Sterke kanten van Drukkerij De Bink
- Verbeterpunten van Drukkerij De Bink

Hoe positioneren de concurrenten zich?

Het volgende onderwerp is de concurrentie. De interviewer stelt vragen over de volgende onderwerpen:

- Welke concurrenten de respondent kent
- Wat deze concurrenten kenmerkt
- Wat de sterke kanten zijn van de concurrenten
- Wat de zwakke kanten zijn van de concurrenten

Wat zijn de wensen en behoeften van de (potentiële) klant?

Het volgende onderwerp is de wensen en behoeften van de klant. Hier gaat de interviewer dieper in op de printtechniek Ufoil. Hier bespreekt de interviewer de volgende onderwerpen:

- Belangrijke aspecten bij het doen van een aankoop
- Belangrijke aspecten bij het aankopen van drukwerk
- Wensen en behoeften wat betreft informatievoorziening over druktechnieken
- Wensen en behoeften wat betreft de afdeling Ufoil

Afsluiting

Tot slot vraagt de interviewer of de respondent nog vragen of opmerkingen heeft.

Topic guide: personeel De Bink

De topic guide geeft de interviewer richting tijdens de interviews met de respondenten. Deze topic guide vermeldt alle onderwerpen en focuspunten die de interviewer moet bespreken tijdens de interviews en vormt daardoor een leidraad en geheugensteun. De volgorde van de topic guide hoeft tijdens de interview niet hetzelfde te blijven, maar het is wel van belang dat de interviewer alle onderwerpen behandelt.

Algemene informatie

Interviewer: Isabelle Appel

Onderwerp: De afdeling Ufoil van Drukkerij De Bink

Type interview: face-to-face, semi-gestructureerd

Tijdsduur: ongeveer 25 minuten

Locatie: Drukkerij De Bink Leiden

Benodigdheden: topic guide en vragenlijst, opnameapparatuur

Doel interview: inzicht krijgen in de succesfactoren van Drukkerij De Bink

Inleiding interview

Het interview start met een korte inleiding. Tijdens deze inleiding bespreekt de interviewer de volgende onderwerpen:

- Waar het interview over gaat
- Duur van het interview
- Doel van het interview
- Opnemen van het interview

Succesfactoren van en zwakke kanten van De Bink

Vervolgens bespreekt de interviewer de succesfactoren en zwakke kanten van De Bink en Ufoil:

- Sterke kanten van De Bink
- Zwakke kanten van De Bink
- Sterke kanten van Ufoil
- Zwakke kanten van Ufoil

Afsluiting

De interviewer bedankt de medewerker voor het interview en vraagt of er nog vragen zijn.

Bijlage G: Vragenlijst

Vragenlijst: potentiële klant

Algemene informatie

Interviewer: Isabelle Appel

Onderwerp: De afdeling Ufoil bij Drukkerij De Bink

Type interview: face-to-face, semi-gestructureerd

Tijdsduur: ongeveer 30 minuten

Locatie: keuze respondent

Benodigdheden: topic guide en vragenlijst, opnameapparatuur, voorbeelden Ufoil, kaarten card sorting, pen

Doel interview: inzichten respondenten achterhalen wat betreft de afdeling Ufoil

Algemeen

- Wat is uw naam?
- Bij welk bedrijf werkt u?
- Hoe lang werkt u al bij dit bedrijf?
- Kunt u uitleggen wat het bedrijf precies doet?
- Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden binnen het bedrijf?

Sterke kanten van een bedrijf

- Bent u bekend met De Bink? (Zo niet, boek over De Bink laten zien)
- Hoe zou u De Bink omschrijven?
- Welke elementen spelen een belangrijke rol bij het kiezen van een drukkerij?
- Wat maakt een drukkerij uniek en onderscheidend?
- Wat maakt een drukkerij voor u succesvol?

Hoe positioneren de concurrenten zich?

- Welke drukkerijen kent u?
- Waar denkt u aan bij deze drukkerijen?
- Wat zijn volgens u sterke kanten van deze drukkerijen?
- En wat zijn de zwakke kanten?
- Laat u uw drukwerk drukken bij een van deze drukkerijen?
- Bent u hier tevreden over?
- Wat zou u verbeteren?
- Wat was de reden dat u koos voor deze drukkerij?

- Wat zou voor u een reden zijn om over te stappen naar De Bink?

Wat zijn de wensen en behoeften van de (potentiële) klant?

- Waar let u op als u een aankoop doet?
- Stel dat we iets speciaal voor uw bedrijf zouden maken/creëren, wat zou dit zijn?
- Hoe wordt u het liefst geïnformeerd over nieuwe producten of technieken?
- Door wie?
- Via welke weg?
- Op welk moment?
- **Card sorting** Wilt u wat dingen opschrijven waar u op let bij het doen van een aankoop en deze op volgorde leggen van minst belangrijk naar belangrijkste?
- **Card sorting** Wilt u deze kaartjes op volgorde leggen van minst belangrijk naar belangrijkste wanneer u een aankoop doet? *Duurzaamheid product, Tijd (hoe lang duurt het voor het product binnen is), Service, Prijs, Onderscheidend, Uitstraling product, Innovatieve aspecten.*
- Heeft u weleens van Ufoil gehoord?
- Zo ja, hoe zou u Ufoil omschrijven?
- Zo ja, wat is de reden dat u op dit moment geen gebruikmaakt van Ufoil?
- **Dummy's** Hoe zou u Ufoil omschrijven?
- **Dummy's** Welk van deze dummy's spreekt u het meest aan?
- Waarvoor zou u Ufoil gebruiken?
- En waarvoor juist niet?
- Wat zou u overtuigen om de techniek te gebruiken?

Afsluiting

- Heeft u nog vragen of opmerkingen?

Vragenlijst: bestaande klant

Algemene informatie

Interviewer: Isabelle Appel

Onderwerp: De afdeling Ufoil van Drukkerij De Bink

Type interview: face-to-face, semi-gestructureerd

Tijdsduur: ongeveer 30 minuten

Locatie: keuze respondent

Benodigdheden: topic guide en vragenlijst, opnameapparatuur, voorbeelden Ufoil, kaarten card sorting, pen

Doel interview: inzichten respondenten achterhalen wat betreft de afdeling Ufoil

Algemeen

- Wat is uw naam?
- Bij welk bedrijf werkt u?
- Hoe lang werkt u al bij dit bedrijf?
- Kunt u uitleggen wat het bedrijf precies doet?
- Wat zijn uw taken en verantwoordelijkheden binnen het bedrijf?

Sterke kanten van een bedrijf

- Waaraan denkt u als u de naam De Bink hoort?
- Hoe zou u De Bink omschrijven?
- Waarom hebt u (destijds) voor De Bink gekozen?
- Wat zijn volgens u de positieve punten van De Bink als organisatie?
- Wat maakt Drukkerij De Bink volgens u uniek en onderscheidend?
- Wat zou u verbeteren of veranderen bij De Bink?

Hoe positioneren de concurrenten zich?

- Welke drukkerijen kent u?
- Waar denkt u aan bij deze drukkerijen?
- Wat zijn volgens u sterke kanten van deze drukkerijen?
- En wat zijn de zwakke kanten?
- Laat u uw drukwerk ook nog drukken bij een van deze drukkerijen?
- Wat zou u verbeteren?

Wat zijn de wensen en behoeften van de (potentiële) klant?

- Waar let u op als u een aankoop doet?
- Stel dat we iets speciaal voor uw bedrijf zouden maken/creëren, wat zou dit zijn?

- Hoe wordt u het liefst geïnformeerd over nieuwe producten of technieken?
- Door wie?
- Via welke weg?
- Op welk moment?
- **Card sorting** Wilt u wat dingen opschrijven waar u op let bij het doen van een aankoop en deze op volgorde leggen van minst belangrijk naar belangrijkste?
- **Card sorting** Wilt u deze kaartjes op volgorde leggen van minst belangrijk naar belangrijkste wanneer u een aankoop doet? *Duurzaamheid product, Tijd (hoe lang duurt het voor het product binnen is), Service, Prijs, Onderscheidend, Uitstraling product, Innovatieve aspecten.*
- Heeft u weleens van Ufoil gehoord?
- Zo ja, hoe zou u Ufoil omschrijven?
- Zo ja, wat is de reden dat u op dit moment geen gebruikmaakt van Ufoil?
- **Dummy's** Hoe zou u Ufoil omschrijven?
- **Dummy's** Welk van deze dummy's spreekt u het meest aan?
- Waarvoor zou u Ufoil gebruiken?
- En waarvoor juist niet?
- Wat zou u overtuigen om Ufoil te gebruiken?

Afsluiting

- Heeft u nog vragen of opmerkingen?

Vragenlijst: personeel De Bink

Algemene informatie

Interviewer: Isabelle Appel

Onderwerp: De afdeling Ufoil van Drukkerij De Bink

Type interview: face-to-face, semi-gestructureerd

Tijdsduur: ongeveer 25 minuten

Locatie: Drukkerij De Bink in Leiden

Benodigdheden: topic guide en vragenlijst, opnameapparatuur

Doel interview: inzicht krijgen in de succesfactoren van Drukkerij De Bink

Inleiding interview

- Wat is je naam?
- Wat is je functie?
- Hoe lang werk je al bij dit De Bink?
- Wat zijn je taken en verantwoordelijkheden?

Sterke kanten van De Bink & Ufoil

- Wat zijn de sterke kanten van De Bink?
- Wat zijn de kenmerken van deze successen?
- Wat onderscheidt De Bink van haar concurrentie?
- Wat zijn sterke kanten van de techniek Ufoil?

Zwakke kanten van De Bink

- Wat zijn de zwakke kanten van De Bink?
- Wat zijn de kenmerken van deze missers?
- Zijn er zwakke kanten waar jullie een sterke kant van hebben gemaakt?
- Wat zijn aspecten waar De Bink nog van kan leren bij de concurrentie?
- Wat zijn de zwakke kanten van de techniek Ufoil?

Afsluiting

- Heb je nog vragen of opmerkingen?

Bijlage H: Card sorting

.....	
.....	
.....	

Innovatie

Duurzaamheid

Uitstraling product

Snelheid levering

Service

Anders namelijk..

Bijlage I: Analyseschema's

Bijlage J: Verbatims

Bijlage K: Dummy's



Figuur 7: Dummy's (auteur)