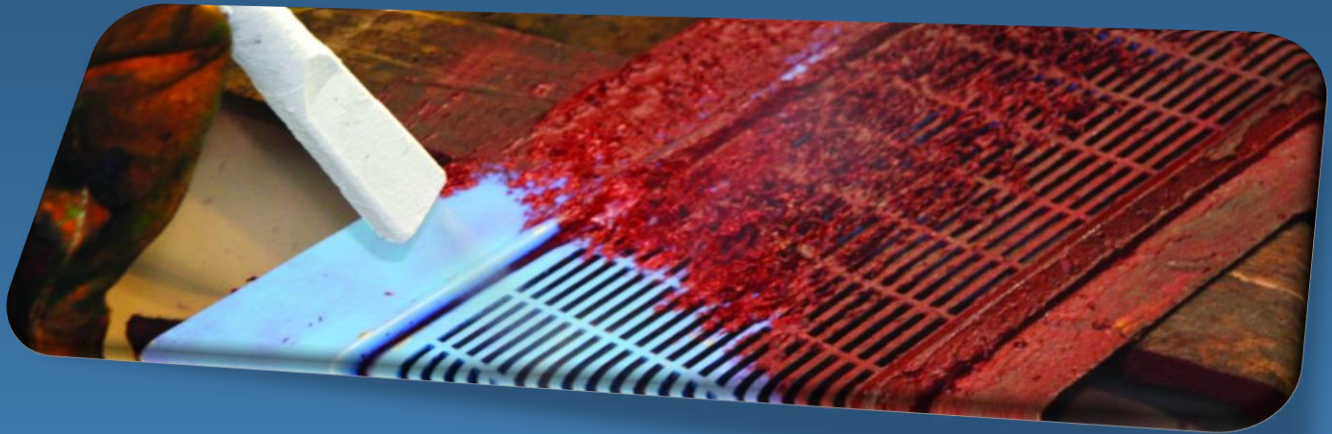




AFSTUDEERSCTIPTIE
THOM KUIJKEN
2625024
AD-VT3
EIDNHOFEN, 22-DECEMBER-2016

Alpha Reconditionering B.V.

Gegevens student:

Naam: Thom Kuijken
Studentnummer: 2625024
Telefoonnummer: 06-21623852
E-mail: th0m@live.nl
Klas: AD-VT3

Gegevens afstudeerbegeleider:

Naam: Jan Paulusse
E-mail: j.paulusse@fontys.nl

Gegevens bedrijfsbegeleider:

Naam: Ton Rekmans
Functie: Eigenaar
E-mail: Ton.rekmans@alpha-bv.com

Datum: 22-december-2016

Plaats: Eindhoven

Uitgevende instanties: Alpha Reconditionering B.V. & Fontys Hogescholen Eindhoven

Voorwoord

Beste lezer(es),

Voor u ligt mijn scriptie, gemaakt in opdracht van de opleiding Small Business & Retail Management AD te Fontys Eindhoven. Gedurende de maanden september tot en met december heb ik onderzoek gedaan bij Alpha Reconditionering B.V., hierna te noemen Alpha. Ik heb hard aan dit verslag gewerkt om ervoor te zorgen dat het verslag afgerond wordt zoals van mij wordt verwacht.

Ik wil graag mijn begeleider vanuit school Jan Paulusse bedanken voor zijn goede adviezen en hulp tijdens dit verslag. Daarnaast wil ik mijn bedrijfsbegeleider Toon Rekmans bedanken voor de ondersteuning voor en tijdens dit rapport en de mogelijkheid om hier mijn onderzoek uit te voeren. Verder bedank ik alle personen die een bijdrage hebben geleverd aan het volbrengen van deze scriptie. Zonder de hulp was dit allemaal niet mogelijk geweest.

Veel leesplezier,

Thom Kuijken

(Datum)

Management summary

De aanleiding voor deze scriptie is een kans die zich voordoet binnen het bedrijf Alpha, namelijk het groeien van het bedrijf. De probleemstelling van dit onderzoek luidt:
Op welke wijze kan de marketingmix ingezet worden om het marktaandeel van Alpha te vergroten?

Het onderzoek bestaat uit vijf deelvragen:

- Hoe ziet de markt er uit waarin Alpha actief is?
- Welke vormen van externe promotie zijn er en welke worden al toegepast door het bedrijf?
- Hoe ziet de concurrentie van Alpha er uit en op welk gebied zijn er verschillen?
- Wie zijn de afnemers van Alpha en op welke manier kan de afnemer het best bereikt worden?
- Op welke manier kan Alpha haar (service)aanbod beter aan laten sluiten op haar afnemers?

Deze deelvragen zijn beantwoord middels deskresearch en fieldresearch. Voor fieldresearch zijn diepte-interviews afgenomen en is de opgedane ervaring meegenomen in het verslag. Daarnaast is er veel deskresearch uitgevoerd om erachter te komen wat de externe factoren zijn die betrekking hebben op Alpha.

De doelstelling van dit onderzoek luidt:

Meer inzicht krijgen in de markt en de potentiële afnemers zodat er een helder advies kan worden gegeven hoe Alpha haar marktaandeel het best kan vergroten.

Alpha is een dienstverlenend bedrijf dat werkzaam is binnen de grafische branche. Het bedrijf voert smeeronderhoud uit bij drukkerijen aan offset drukpersen. Hiernaast zijn ze gespecialiseerd in het reinigen van persen doormiddel van droogijs reiniging, dit is een effectieve, milieuvriendelijke en tijdbesparende reinigingsmethode van de persen. Alpha heeft weinig (gespecialiseerde) concurrentie. De huidige afnemers van de diensten van Alpha zijn drukkerijen die werkzaamheden verrichten met offset drukpersen. De drukkerijen drukken vol continu, de persen worden alleen stilgezet voor onderhoud in het weekend. Het onderhoud moet vervolgens van goede kwaliteit zijn, zodat de drukkers een week vooruit kunnen zonder calamiteiten zoals kapotte onderdelen of vervuilde prints. Alpha is voor het uitvoeren van haar diensten niet afhankelijk van een bepaalde leverancier. De samenwerking tussen de partijen loopt echter wel goed.

De grafische branche waarin Alpha actief is, heeft veel last gehad van de economische crisis. Veel bedrijven zijn hierdoor failliet gegaan of gefuseerd. In 2016 is er echter sinds jaren een kleine stijging geconstateerd van 2,5%, dit biedt een hoop kansen voor de markt. De bedrijven in deze sector hebben erg op de kosten moeten letten om financieel gezond te blijven.

Alpha heeft geen missie, visie en strategieën op papier vastliggen. Het bedrijf wil wel groeien als bedrijf en meer afnemers verzorgen van haar diensten. Alpha wil als onderneming op één markt concurreren en dat is de grafische markt. Echter, wanneer Alpha de kans krijgt onderhoudsuitvoering uit te voeren die buiten de specialisatie valt is Alpha altijd geïnteresseerd in het verder ontwikkelen van de ervaringen en specialiteiten. Alpha past maar weinig factoren van de marketingmix toe binnen het bedrijf. Zo heeft het bedrijf nog kansen liggen op het gebied van promotie.

Uit het onderzoek zijn drie aanbevelingen voortgekomen. Aanbeveling één is het verbeteren van de website. De website is slecht te vinden en de opmaak is niet representatief. Aanbeveling twee is het verhogen van de naamsbekendheid doormiddel van bestickering van werkmaterieel zoals auto's, polo's en gereedschap. De laatste aanbeveling is het verbeteren van de kennis en de kwaliteit van het personeel doormiddel van korte instructies en het vervolgens verbeteren en uitleggen van de belangrijkste zaken.

Inhoudsopgave

Voorwoord	
Management summary	
1. Inleiding.....	6
1.1 Bedrijfsbeschrijving.....	6
1.2 Aanleiding	6
1.3 Probleemstelling	6
1.4 Deelvragen en doelstelling	6
1.5 Onderzoeksmethode	7
1.6 Leeswijzer	7
2. Externe analyse	8
2.1 Macro-analyse	8
2.1.1 Demografische factoren	8
2.1.2 Ecologische factoren.....	8
2.1.3 Social-culturele factoren.....	9
2.1.4 Technologische factoren.....	9
2.1.5 Economische factoren	9
2.1.6 Politiek-juridische factoren.....	9
2.2 Meso-analyse.....	11
2.2.1 Afnemersanalyse:	11
2.2.2 Bedrijfstakanalyse	13
2.2.3 Concurrentieanalyse	15
2.2.4 Distributieanalyse.....	15
2.3 Kansen en bedreigingen	16
3. Interne analyse	17
3.1 Visie, missie en strategie	17
3.2 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategie	17
3.3 Marketingdoelstellingen	17
3.4 Doelgroep beschrijving.....	17
3.5 Organisatieanalyse.....	18
3.6 Analyse marketingmix.....	19
3.7 Financiële analyse	21
3.8 Business Model Canvas.....	22
3.9 Sterkten en Zwakten	22

4. SWOT -analyse	23
4.1 SWOT-analyse	23
4.2 Confrontatie matrix.....	24
4.3 Strategie opties.....	25
4.3 Strategiekeuze	26
5. Adviezen en aanbevelingen	27
Doelstelling.....	27
Aanbeveling 1	27
Aanbeveling 2.....	28
Aanbeveling 3.....	29
6. Implementatieplan	30
6.1 Toelichting realisatieplanning	30
Bibliografie.....	31

1. Inleiding

1.1 Bedrijfsbeschrijving

Alpha is een dienstverlenend bedrijf dat werkzaam is binnen de grafische branche. Het bedrijf voert smeeronderhoud uit bij drukkerijen aan offset drukpersen. Hiernaast zijn ze gespecialiseerd in het reinigen van persen doormiddel van droogijs reiniging, dit is een effectieve, milieuvriendelijke en tijdbesparende reinigingsmethode van de persen. Alpha is ontstaan als een schoonmaakbedrijf in 1988. Kort hierna heeft het bedrijf de kans gekregen om ook schoonmaak-technisch onderhoud uit te voeren aan drukpersen. Sindsdien heeft het bedrijf steeds meer ervaring gekregen en momenteel is er veel kennis aanwezig van elk type drukpers. Alpha heeft 13 werknemers in dienst, waarvan 8 weekendkrachten. Het smeeronderhoud gebeurt meestal op zaterdag, dit kan in overleg afwijken. Het bedrijf werkt momenteel voor drie drukkerijen waar er wekelijks onderhoud wordt uitgevoerd aan de drukpersen. Het reinigen doormiddel van droogijs gebeurt ongeveer één keer per jaar per pers. Alpha reinigt per jaar ongeveer 35 persen bij 20 drukkerijen in Nederland doormiddel van droogijs reiniging.

1.2 Aanleiding

Alpha was in het verleden een groot bedrijf met ongeveer 100 man personeel. Het bedrijf heeft veel last gehad van de crisis. Omdat er veel drukkerijen failliet zijn gegaan werd er meer op de kosten gelet door de afnemers, hierdoor gingen veel afnemers van Alpha verloren. Nu de economie in Nederland langzaam uit de crisis klimt, wil en kan Alpha weer groeien als bedrijf.

1.3 Probleemstelling

De probleemstelling van dit verslag is:

Op welke wijze kan de marketingmix ingezet worden om het marktaandeel van Alpha te vergroten?

1.4 Deelvragen en doelstelling

Het verslag is opgedeeld in vijf verschillende deelvragen:

- *Hoe ziet de markt er uit waarin Alpha actief is?*
- *Hoe ziet de concurrentie van Alpha er uit en op welk gebied zijn er verschillen?*
- *Hoe wordt de huidige marketingmix gehanteerd?*
- *Wat is de toegevoegde waarde van Alpha?*
- *Hoe kan Alpha potentiële afnemers bereiken?*

Doelstelling:

Meer inzicht krijgen in de markt en de potentiële afnemers zodat er een helder advies kan worden gegeven hoe Alpha haar marktaandeel het best kan vergroten.

1.5 Onderzoeksmethode

De methodes die gebruikt zijn voor dit onderzoek zijn per deelvraag verschillend:

- Voor de **eerste deelvraag** zal er gebruik gemaakt worden van deskresearch. De markt moet onderzocht worden, en er wordt onderzocht waar de kansen liggen. De informatie zal via brancheorganisaties gewonnen worden. Verschillende organisaties zijn: Rabobank, CBS, ABN Amro en KVGO. Deze organisaties laten de groei van de markt zien.
- Voor de **tweede deelvraag** zal er gebruik gemaakt worden van deskresearch en fieldresearch. Er wordt eerst gekeken wie de huidige afnemers zijn van Alpha en daarnaast wordt er gekeken wie de oude afnemers zijn. Deze afnemers worden in het verslag verder toegelicht. Daarnaast wordt er gekeken wie de potentiële afnemers zijn, en waarom zij potentiële afnemers zijn.
- Voor de **derde deelvraag** zal er gebruik gemaakt worden van deskresearch en fieldresearch. Er wordt als eerst gekeken hoe de marketingmix er uitziet en waar het bedrijf nog kansen laat liggen. Door ervaring en diepte-interviews wordt het duidelijk wat er al gedaan wordt aan de marketingmix en op welke plekken nog versterking nodig is.
- Voor de **vierde deelvraag** zal er gebruik gemaakt worden van fieldresearch. Om te kijken wat de toegevoegde waarde van het bedrijf is wordt er gekeken naar de sterke punten en naar de kansen. Waardoor het duidelijk wordt waar het bedrijf goed werk levert.
- De **laatste deelvraag** zal onderzocht worden doormiddel van deskresearch en fieldresearch. Er wordt gekeken wie de potentiële afnemers zijn. Vervolgens zal er onderzocht worden doormiddel van diepte-interviews hoe de potentiële afnemers het best bereikt kunnen worden. Er wordt gekeken welke methodes gebruikt zijn en welke nog gebruikt kunnen worden.

1.6 Leeswijzer

Voor het beantwoorden van de deelvragen is gebruik gemaakt van de externe en- interne analyse en daarnaast zijn er diepte interviews afgenomen. De belangrijkste resultaten en uitkomsten van de externe en- interne analyse zijn verwerkt in het rapport, de gehele analyse is toegevoegd in het bijlagenboek.

2. Externe analyse

De externe analyse is verdeeld in de macro-analyse en de meso-analyse, deze analyses zijn uitgewerkt in de volgende paragrafen. De externe factoren brengen kansen en bedreigingen met zich mee die dienen als input voor de SWOT-analyse.

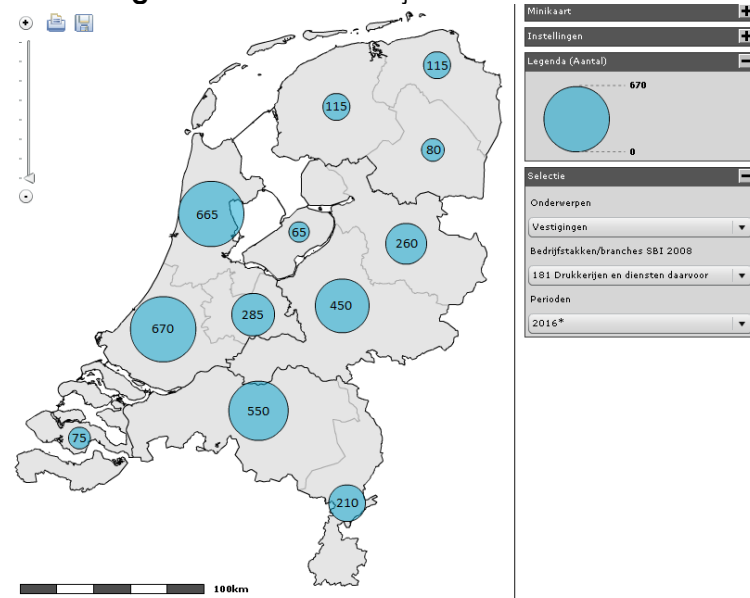
2.1 Macro-analyse

Voor het beantwoorden van de macro-analyse is er gebruik gemaakt van de DESTEP-Analyse. De analyse is hieronder uitgewerkt met de belangrijkste uitkomsten.

2.1.1 Demografische factoren

Bij demografische factoren wordt meestal gekeken naar de bevolking omdat de producten/diensten hiervoor worden gemaakt. Bij Alpha is de dienst die ze aanbieden niet voor de gehele bevolking, maar specifiek voor de drukkerijen. De omvang, groei en samenstelling van de bevolking is dus niet zo interessant voor Alpha, de omvang, groei en samenstelling van de grafische branche is daarentegen wel interessant voor Alpha. Hieronder is te zien hoeveel drukkerijen er zijn gevestigd per provincie. De markt is flink gekrompen na de economische crisis. Veel grotere bedrijven zijn gefuseerd of hebben ondernemingen overgenomen.

Afbeelding 2.1: Aantal drukkerijen en diensten daarvoor in Nederland (CBS statline, 2016).



2.1.2 Ecologische factoren

Betere zorg voor het milieu is de laatste jaren toegenomen, daarom is het voor ieder bedrijf belangrijk om zorgvuldig met de voorschriften om te gaan. Vooral in de branche waar Alpha actief is, is het belangrijk om scherp te zijn in het nakomen van de voorschriften. Het ijsstralen is een milieuvriendelijke manier van schoonmaak en heeft dus veel kansen in de markt. De drukkerijen zijn steeds beter op milieuaspecten gaan letten en hebben hun persen op de best mogelijke manieren aangepast om zo milieuvriendelijker te drukken. Zo zijn er milieuvriendelijke soorten inkt, duurzame wasmiddelen en gecertificeerd papier. De bedrijven in de grafische branche zijn erg bezig met MVO.

Alpha leverde voorheen naast de diensten ook een schoonmaakmiddel voor offset drukpersen, maar omdat er steeds meer regels komen op het gebied van milieu, is Alpha gestopt met het verkopen van dit schoonmaakmiddel. Het risico is te groot voor claims wanneer je er een eigen label opplakt en vervolgens verkoopt als een schoonmaakmiddel.

Er zijn stichtingen die certificaten uitdelen aan milieuvriendelijke bedrijven die er alles aan doen om het vervuilen van het milieu tegen te gaan. De stichting die in deze branche certificaten uitdeelt is: Stichting Grafimedia branche (SCGM).

2.1.3 Social-culturele factoren

Net als de demografische factoren zijn de social-culturele factoren niet echt van toepassing voor Alpha. Het gedrag van de afnemers is daarentegen wel van belang. Na de crisis zijn de afnemers steeds meer op de kosten gaan letten en willen dus ook de diensten zo goedkoop mogelijk inkopen. Het gedrag van de afnemers is dus wel degelijk veranderd. Het is voor Alpha ook belangrijk om altijd goede prestaties te leveren en een goede service aan te bieden. Want fouten worden hard aangepakt door afnemers. Daarnaast is er een nieuwe trend te vinden in deze branche, er worden momenteel steeds minder afgenomen omdat steeds meer particulieren afnemers zijn gaan digitaliseren. Dit is goed te zien in het aantal kranten dat daalt, het nieuws wordt steeds vaker op internet gelezen.

2.1.4 Technologische factoren

Technologische factoren kunnen een grote invloed hebben op een bedrijf. Een grote technologische ontwikkeling die de grafische branche heeft doorgevoerd is de digitalisering van de prints. Er wordt steeds meer geprint doormiddel van een digitale printer. Deze technologische factor is een nadeel voor Alpha. Het bedrijf heeft veel ervaring op het gebied van offset drukpersen. Deze persen hebben ook veel meer onderhoud nodig in vergelijking met een digitale pers. Een voordeel voor Alpha is dat de offset persen altijd blijven bestaan. Deze manier van drukken is goedkoper en sneller voor verpakkingen van producten. Daarom zijn er altijd kansen op werk in deze branche voor Alpha. Alpha probeert op deze verandering in te spelen door steeds meer werk van digitale drukkers over te nemen. Zo worden de oliefilters af en toe verwisseld door Alpha in plaats van de eigen drukkers.

2.1.5 Economische factoren

Economische factoren zijn misschien wel het belangrijkste voor bedrijven. Na de crisis zijn veel bedrijven beter op hun kosten gaan letten en is er geprobeerd de kosten zo laag mogelijk te houden. Er ligt een marktdruk bij de bedrijven voor lagere prijzen. Alpha heeft veel last gehad van de economische crisis, omdat veel drukkerijen het onderhoud hadden stopgezet om kosten te besparen. Nu de crisis nagenoeg voorbij is, wil Alpha de afnemers terug hebben en/of andere afnemers erbij halen. De afnemers geven tegenwoordig niet snel geld meer uit maar wanneer ze zien dat het voorstel gunstig is of winstgevend is, is de beslissing voor een afnemer snel gemaakt.

2.1.6 Politiek-juridische factoren

Net als de economische factoren zijn de politiek-juridische factoren eveneens van toepassing voor een bedrijf als Alpha. Er gaat veel geld om in de grafische branche, een drukpers aanschaffen kost vaak al snel enkele miljoenen. Het drukken van prints moet veilig en milieubewust gedaan worden, daarom zijn er scherpe wetgevingen aan verbonden. Ook voor het produceren van de prints en het afval wat daaruit voorkomt zijn strenge wetgevingen aan verbonden. De grafische branche heeft dus te maken met veel wettelijke regels die ze moeten nakomen.

Conclusie

Uit voorgaande paragrafen is gebleken dat de branche waarin Alpha actief is, erg is gekrompen na de economische crisis. Hierdoor zijn de bedrijven erg op de kosten gaan letten. Daarnaast is het voor ondernemers in deze branche belangrijk dat ze goede kwaliteit leveren en maatschappelijk verantwoord ondernemen. De drukkerijen proberen steeds milieubewuster te drukken, maar wel met een steeds hogere kwaliteit. In de branche zijn veel strenge wetgevingen waar het bedrijf zich aan moet houden. Door deze wetgevingen is het voor Alpha moeilijker om bepaalde materialen te verkopen aan de afnemer, naast de diensten die ze al aanbieden.

2.2 Meso-analyse

Voor het beantwoorden van de Meso-analyse is er gebruik gemaakt van de ABCD-analyse. Deze analyse is hieronder per onderdeel kort uitgewerkt, de gehele analyse is te vinden als bijlage 2 in het bijlageboek. De ABCD-analyse bestaat uit de Afnemers-, Bedrijfstak-, Concurrentie- en Distributie analyse.

2.2.1 Afnemersanalyse:

Huidige afnemers en potentiële afnemers:

De huidige afnemers van de diensten van Alpha zijn drukkerijen die werkzaamheden verrichten met offset drukpersen. De drukkerijen drukken vol continu, de persen worden alleen stilgezet voor onderhoud in het weekend. Het onderhoud moet vervolgens van goede kwaliteit zijn, zodat de drukkers een week vooruit kunnen zonder calamiteiten zoals kapotte onderdelen of vervuilde prints. Momenteel voorziet Alpha drie drukkerijen elke week van het smeeronderhoud en daarnaast is er één drukkerij enkel op afroep. Het droogijs reinigen gebeurt ongeveer aan 35 persen per jaar. Een drukkerij heeft vaak meerdere persen, hierdoor komt Alpha vaak bij dezelfde afnemers.

De potentiële afnemers van Alpha zijn drukkerijen die werkzaamheden verrichten met een offset drukpers. Alpha heeft in het verleden veel afnemers verloren door de crisis, deze drukkerijen hebben het onderhoud over laten nemen door de eigen drukkers. Ook deze (oude) afnemers hebben veel goede ervaring met Alpha en bij een deel hiervan worden nog steeds de persen gereinigd doormiddel van droogijs reinigen. Daarnaast zijn er nog drukkerijen waar Alpha nog geen ervaring mee heeft gehad, dit zijn vaak kleinere drukkerijen met maar één pers of maximaal twee persen. Deze drukkerijen doen al het onderhoud en schoonmaak van de persen zelf. Ze schakelen vaak alleen hulp van buiten in wanneer er een storing of calamiteit is die ze zelf niet kunnen verhelpen.

Het verzorgingsgebied:

Het verzorgingsgebied van Alpha is redelijk groot. De huidige afnemers van het smeeronderhoud zijn veelal gevestigd in het zuiden van Nederland (Vistaprint, Venlo en E.M. de Jong, Baarle-Nassau) en in het noorden van België (Zwart op wit, Herenthout). Deze drukkerijen zijn allemaal grote drukkerijen met minimaal 3 drukpersen, hiernaast hebben deze drukkerijen ook de verpakkingspersen, rotatiepersen etc. gekocht zodat ze deze werkzaamheden zelf kunnen uitvoeren. Alpha heeft in het verleden deze persen ook gereinigd maar is hier na de crisis mee gematigd.

De huidige afnemers van het droogijs reinigen zijn gevestigd in héél Nederland, het noorden van België en sporadisch in Duitsland. Alpha voert sporadisch de diensten uit voor ManRoland, dit is een Duitse fabrikant van drukpersen. Deze fabrikant koopt oude (eigen merk) drukpersen op van drukkerijen over heel de wereld, en reinigt ze vervolgens zo goed dat ze weer verkocht kunnen worden aan drukkerijen in armere landen, zodat deze drukkerijen nog een aantal jaar gebruik kunnen maken van deze pers. Veel afnemers zijn erg tevreden over deze diensten omdat het een snelle en effectieve manier van reinigen is.

Waarom kiezen afnemers voor de diensten van Alpha?

Het smeeronderhoud wordt gedaan om ervoor te zorgen dat de persen optimaal blijven functioneren en dat er zo min mogelijk kapot gaat. De drukpersen zijn heel duur dus goed onderhoud en schoonmaak is uitermate belangrijk. Alpha levert altijd kwaliteit, hierdoor is de kans dat er iets kapot gaat een stuk kleiner en de kwaliteit van de prints blijven van top kwaliteit. Wanneer een drukkerij vol continu drukt is er bijna geen tijd voor onderhoud, de drukkers zijn dan druk bezig met het drukken. Alpha is flexibel en voert in overleg het onderhoud uit. De persen worden stilgezet door de drukkers zodat door Alpha de pers zo snel mogelijk gereinigd kan worden. Wanneer Alpha klaar is met het onderhoud, kan de drukpers weer een week prints drukken zonder verminderde kwaliteit.

Daarnaast is Alpha gespecialiseerd in het reinigen van persen doormiddel van droogijs reinigen. Wanneer Alpha deze dienst heeft uitgevoerd ziet de pers er weer als nieuw uit en blijven de onderdelen die zijn gereinigd ongeveer een jaar schoon. Alpha heeft in het verleden veel drukkerijen voorzien van deze dienst en veel van deze afnemers zijn hier nog altijd zeer tevreden over.

Waarom kiezen drukkerijen niet voor Alpha?

Veel bedrijven hebben het zwaar op het gebied van financiën. Alle kosten moeten zo laag mogelijk gehouden worden en daarom laten bedrijven het onderhoud doen door de eigen drukkers. De ervaring leert dat de drukpersen dan niet zo goed schoon zijn gemaakt en nadien de prints van een mindere kwaliteit worden.

Het kan ook zijn dat het bedrijf nog geen ervaring heeft met Alpha omdat ze het bedrijf niet kennen. Vaak zijn dit kleinere drukkerijen met weinig drukpersen of kleine drukpersen. Deze persen hebben dan minder onderhoud nodig, waardoor een drukkerij er dan voor kiest om het onderhoud zelf uit te voeren.

Conclusie:

De afnemers die Alpha op het moment heeft zijn erg vasthoudend. Alpha voert altijd de smeeronderhoud diensten uit met hoge kwaliteit, daarnaast probeert Alpha de afnemers te behouden door erg servicegericht en flexibel te zijn. Wanneer de afnemer Alpha opbelt om een calamiteit op te lossen is Alpha meestal direct aanwezig. Het verzorgingsgebied van Alpha is redelijk groot. Dit komt omdat er niet veel (grote) drukkerijen aanwezig zijn per provincie. Alpha probeert daarnaast een goede naam op te bouwen in het buitenland zoals België en Duitsland, hier worden jaarlijks gemiddeld 10 machines gereinigd doormiddel van droogijs reiniging en heeft Alpha één vaste afnemer voor het wekelijks smeeronderhoud.

De potentiële afnemers van Alpha bestaan uit afnemers die Alpha al ooit heeft voorzien van hun diensten en nieuwe afnemers die nog geen samenwerking hebben gehad met Alpha. Veel potentiële afnemers zijn na de crisis gestopt met het wekelijks onderhoud en laten de machine alleen één keer per jaar reinigen doormiddel van droogijs reiniging.

2.2.2 Bedrijfstakanalyse

In de bedrijfstakanalyse wordt de markt onderzocht waarin Alpha actief is. Alpha is werkzaam binnen de grafisch branche. De branche is kleinschalig van aard en kent slechts enkele grote ondernemingen. Daarnaast zijn veel kleine drukkerijen actief, die veelal gespecialiseerd zijn in een bepaalde productgroep. Steeds meer drukkerijen bieden via internet online hun diensten aan. In afbeelding 2.2 hieronder is te zien dat de grafische industrie opgedeeld kan worden in 4 deelsectoren: Prepressbedrijven, drukkerijen, verpakkingsdrukkerijen en grafische afwerking (ABN Amro, z.d.).

Afbeelding 2.2: Bedrijven naar hoofdactiviteit en grootteklasse (Teunen, 2015).

Hoofdactiviteit	Grootteklasse bedrijf (werkzame personen)							totaal
	zzp	2-5	5-10	10-20	20-50	50-100	100+	
Prepressbedrijven	365	100	25	15	15	5	0	525
Drukkerijen	990	660	290	165	105	25	20	2.265
Verpakkingsdrukkerijen	10	5	0	5	5	0	0	25
Grafische afwerking	350	90	30	20	15	5	0	505
TOTAAL	1.715	855	345	205	140	35	20	3.320

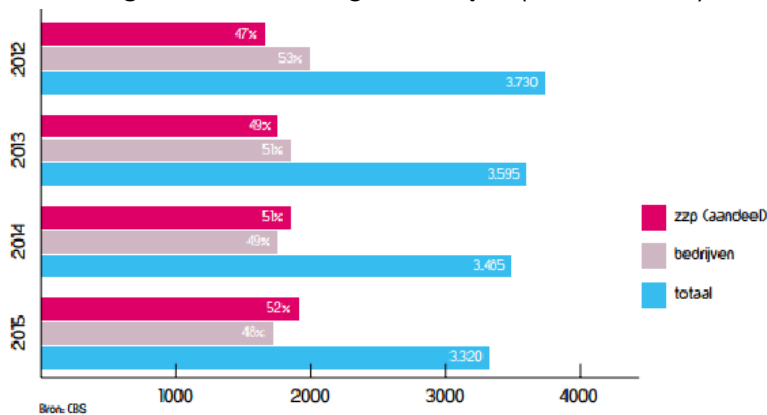
Alpha is alleen werkzaam in de deelsector drukkerijen, die met 68% de grootste speler in deze branche zijn. Er zijn in totaal 2.265 drukkerijen actief, waarbij Alpha zich vooral focust op midden- en grote bedrijven.

De grafische industrie heeft veel last gehad van de crisis, veel bedrijven zijn failliet gegaan. Vanaf de crisis in 2008 tot en met 2015 zijn er al 760 bedrijven minder. Na jaren van volumedaling laat de sector nu eindelijk toch een lichte stijging zien van 2,5% (2016). Volgens het rapport van de Rabobank wordt er in 2017 een groei verwacht van 2%, er is sprake van veel dynamiek binnen de sector (Rabobank, 2015).

Niet alleen Nederland heeft veel last gehad van de crisis, Europees gezien gaat het ook niet goed met de branche. "De activiteiten van de grote ondernemingen naar verdere schaalvergroting, strategische investeringen en efficiëntieverbetering maken het steeds moeilijker voor traditionele drukkers om te concurreren. Toch is sprake van een gemengd beeld waarbij sommige belangrijke landen de laatste tijd weer groei laten zien," schrijft (Intergraf, 2014).

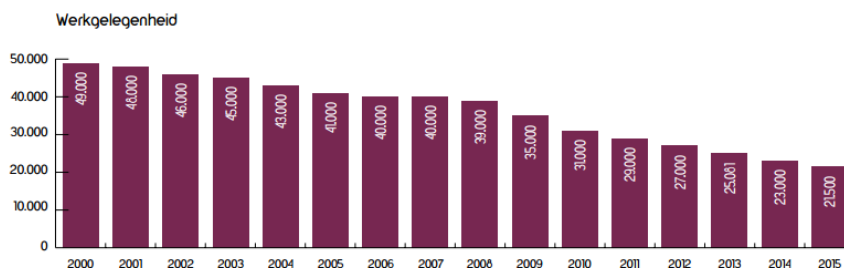
In afbeelding 2.3 hieronder is duidelijk te zien dat de branche de laatste jaren fors is gedaald. In 2016 is er een lichte groei van 2,5% geconstateerd. Dit betekent dat er in 2016 weer ongeveer evenveel bedrijven zijn als in 2014.

Afbeelding 2.3: Ontwikkeling drukkerijen (Teunen, 2015).



Door de overgang naar digitale media, productiviteitsontwikkelingen en de economische crisis is de werkloosheid in de grafische industrie sterk gestegen. In de afbeelding 2.4 is duidelijk te zien hoe de werkgelegenheid afneemt in de grafische branche (Teunen, 2015).

Afbeelding 2.4 : Werkgelegenheid grafische industrie (Teunen, 2015).



Daarnaast zien de arbeidskansen voor grafische schoolverlaters er ook niet goed uit. Het werkloosheidspercentage van een schoolverlater met grafische achtergrond ligt ver boven het gemiddelde percentage van alle opleidingen. De opleiding grafische kunst kent ook een enorme daling van het aantal studenten. Met de komst van multimedia en internet zijn er momenteel meer opleidingen bij gekomen op het gebied van ICT (Ijzerman, 15).

Conclusie:

De branche heeft veel last gehad van de economische crisis. Veel bedrijven zijn hierdoor failliet gegaan of gefuseerd. In 2016 is er echter sinds jaren een kleine stijging geconstateerd van 2,5%, dit biedt een hoop kansen voor de markt. De bedrijven in deze sector hebben erg op de kosten moeten letten om financieel gezond te blijven. Ook in 2017 wordt er in deze branche een groei verwacht van 2%. Het werkgelegenheid is daarentegen nog steeds niet aan het groeien maar dit zal ongetwijfeld komen wanneer de omvang van de branche weer groeit.

2.2.3 Concurrentieanalyse

Alpha heeft weinig concurrenten, de enige directe concurrent van Alpha is Previ Service B.V. Dit bedrijf biedt exact dezelfde diensten aan als Alpha. De twee bedrijven hebben zelfs in het verleden een samenwerking gehad. Dit is naar een bepaalde tijd gestopt omdat Previ Service zich niet aan bepaalde afspraken had gehouden. Previ Service is gevestigd in Hoofddorp en bestaat sinds 1989, ze hebben dus net als Alpha de nodige expertise van het vak. Previ Service richt zich de laatste jaren steeds minder op de grafische branche en richt zich steeds meer op het droogijs reinigen in de bouw en de auto industrie. De website van Previ Service oogt professioneel en is goed te vinden op de zoekmachines, in tegenstelling tot de website van Alpha.

Een andere concurrent van Alpha zijn de drukkers van de drukkerijen zelf. Door de crisis zijn de drukkerijen op de kosten gaan letten en zo is het onderhoud van Alpha vervangen doormiddel van de eigen drukkers die het onderhoud doen. Elke pers heeft onderhoud nodig, wanneer de pers groter is zijn er meerdere onderdelen die onderhouden moeten worden. Vaak hebben de eigen drukkers niet veel kennis van het technische gedeelte van de pers, er zijn dan vaak maar een aantal drukkers die er verstand van hebben.

Alpha heeft veel indirecte concurrenten op het gebied van droogijs reinigen. Veel ondernemers zijn een bedrijf begonnen met als dienst droogijs reinigen. Het is een snelle en effectieve manier bij het schoonmaken van veel machines. De indirecte concurrenten zijn onder andere te vinden in de voedingsmiddelen-, kunststof-, auto-, bouw- en rubberindustrie. Er zijn bedrijven die gespecialiseerd zijn in het droogijs reinigen in bijvoorbeeld de auto-industrie maar toch bij drukkerijen persen reinigen doormiddel van droogijs reiniging met weinig ervaring. Dit komt dan vaak omdat de drukkerijen niet op de hoogte zijn van het bestaan van Alpha.

Conclusie:

Alpha heeft weinig concurrentie, omdat de diensten ze uitvoeren door weinig andere ondernemingen worden gedaan. De enige concurrent die Alpha op het moment heeft is Previ Service B.V. maar dit bedrijf is zich steeds meer gaan richten op het uitvoeren van hun dienst in andere branches. Op het gebied van droogijs reinigen heeft Alpha veel indirecte concurrenten die veelal werkzaam zijn in andere branches. Op het gebied van smeeronderhoud heeft Alpha concurrentie aan de eigen drukkers van de afnemer. Kleine drukkerijen doen het onderhoud vaak zelf omdat ze hiervoor genoeg tijd hebben. Grote drukkerijen hebben het vaak drukker en besteden het onderhoud daarom vaker uit.

2.2.4 Distributieanalyse

Alpha is een dienstverlenend bedrijf en voert de diensten uit bij de afnemers in de drukkerij. De afnemer komt dus nooit bij Alpha. De gesprekken die plaats vinden tussen Alpha en haar afnemers vinden altijd plaats bij de afnemer.

De afnemers van Alpha zitten over heel Nederland, daarom is het van belang dat er bedrijfsauto's en particulieren auto's ter beschikking staan. Alpha heeft een werk bus ter beschikking die essentieel is voor het uitvoeren van het droogijs reinigen.

Voor het smeeronderhoud is enkel een werkkist genoeg om de diensten uit te voeren. Vaak is er een eigen kast of ruimte bij de afnemer aanwezig waar de spullen voor het onderhoud worden opgeslagen gedurende de week.

Voor het droogijs reinigen zijn er meer spullen nodig. Er moeten bakken met droogijs meegenomen worden, deze passen alleen in de grote bus. Daarnaast zijn er nog luchtslangen, ijsstraal machines en schoonmaakmiddelen nodig en ook een grote compressor wordt als aanhanger meegenomen naar de afnemer. Voor het droogijs reinigen zijn dus veel spullen nodig die mee moeten naar de afnemer. Het opzetten en aansluiten van al het materieel duurt meestal een paar uur.

Het bedrijf laat het personeel vaak op eigen vervoer naar de afnemer komen om vervolgens daar de diensten uit te voeren. Het personeel krijgt hiervoor een kilometervergoeding om de eigen kosten van het personeel te vergoeden.

Conclusie

Alpha is een dienstverlenend bedrijf en voert haar diensten uit bij de afnemer. Het personeel komt vaak met eigen vervoer naar de afnemer om vervolgens de diensten uit te voeren. Voor het uitvoeren van de diensten is Alpha niet afhankelijk van bepaalde leveranciers. Alpha is daarentegen wel afhankelijk van een werk bus voor het uitvoeren van het droogijs reinigen. Het materieel wat nodig is voor het uitvoeren van de dienst is te veel om mee te nemen in een persoonswagen.

2.3 Kansen en bedreigingen

Uit de externe analyse zijn de volgende kansen en bedreigingen uitgekomen, zie tabel 2.1. Deze kansen en bedreigingen dienen als input voor de SWOT-analyse.

Tabel 2.1: Kansen en bedreigingen.

Kansen		Bedreigingen	
K1	Lichte groei (2,5%) in 2016 in de grafische branche.	B1	Ondanks de lichte groei in 2016 is de branche nog steeds niet helemaal uit de crisis.
K2	Weinig (gespecialiseerde) concurrentie.	B2	Afhankelijk van vervoersmiddelen
K3	Afnemers zijn vaak vasthoudend wanneer er goed werk wordt geleverd.	B3	Eigen drukkers die worden ingezet voor het onderhoud van de drukpers.

3. Interne analyse

3.1 Visie, missie en strategie

Alpha heeft geen missie, visie en strategieën op papier vastliggen. De missie, visie en strategie die hieronder zijn uitgewerkt passen goed bij Alpha en de manier waarop het bedrijf te werk gaat:

Missie: Alpha is een gespecialiseerd bedrijf op het gebied van industriële reiniging en onderhoud van machines. Door de goede customer service staat het bedrijf altijd klaar voor haar afnemers en blijft het bedrijf de concurrenten voor. Kwaliteit, ervaring en flexibiliteit zijn de uitgangspunten van het bedrijf.

Visie: Alpha wil groeien als bedrijf en wil binnen vijf jaar het huidige klantenbestand met 50% verhogen.

Strategie: Alpha wil als onderneming groeien naar meer diversiteit in haar dienstverlening, de core business ligt nu bij de grafische markt. Alpha investeert in groei van de onderneming maar wil dit geleidelijk doen nu de crisis steeds minder invloed heeft. Alpha kent weinig concurrentie maar probeert mogelijke concurrenten voor te blijven door kwaliteit, service en flexibiliteit te leveren aan haar afnemers.

3.2 Ondernemingsdoelstellingen en ondernemingsstrategie

Alpha heeft geen concrete ondernemingsdoelstellingen. Het bedrijf wil wel groeien als bedrijf en meer afnemers verzorgen van haar diensten. Alpha wil als onderneming op één markt concurreren en dat is de grafische markt. Alpha heeft weinig concurrentie vanuit andere bedrijven, maar probeert mogelijke concurrenten voor te blijven door kwaliteit te leveren en servicegericht te zijn naar de afnemer toe. In het Ansoff groeimodel kan Alpha ingedeeld worden in marktpenetratie. Met bestaande producten concurreert Alpha op bestaande markten. Deze strategie gebruiken ze al zolang dat het bedrijf bestaat. Echter, wanneer Alpha de kans krijgt onderhoudsuitvoering uit te voeren die buiten de specialisatie valt. Is Alpha altijd geïnteresseerd in het verder ontwikkelen van de ervaringen en specialiteiten.

3.3 Marketingdoelstellingen

Alpha heeft geen marketingdoelstellingen. Uit een diepte-interview zie bijlage vier, is gebleken dat het bereiken van afnemers via marketing communicatiemiddelen moeilijk is. Wanneer de afnemer vervolgens bereikt wordt door bijvoorbeeld een nieuwsbrief, volgt daar weinig tot geen respons op. Alpha heeft daarentegen wel een eigen website waarop informatie wordt gegeven over het bedrijf. De website is niet uitnodigend en op zoekmachines lastig te vinden. Alpha krijgt haar afnemers voornamelijk door mond tot mond reclame tussen drukkerijen onderling. En constructeurs van de fabrikant zelf die bij andere drukkerijen komen en vertellen over de diensten van Alpha.

3.4 Doelgroep beschrijving

De doelgroep van Alpha bestaat uit drukkerijen die werkzaamheden verrichten met offset drukpersen. Alpha is gespecialiseerd in het reinigen van persen met droogijs en daarnaast voert Alpha wekelijks onderhoud uit aan drukpersen. De drukkerijen draaien meestal vol continu, de persen worden vaak stilgelegd in het weekend voor onderhoud. Alpha richt zich op de grotere bedrijven in de branche, verspreid over heel Nederland, het zuiden van België en zelfs af en toe in Duitsland. In het SDP model zie bijlage 1.2.2, is duidelijk gemaakt welke segmentatiecriteria er zijn gebruikt om de doelgroep in te delen en vervolgens te bepalen

waar het bedrijf zich gaat positioneren. Alpha richt zich voornamelijk op drukkerijen met offset drukpersen, maar wanneer er een kans voordoet om een taak aan te nemen bij een andere soort drukkerij of een ander soort branche staat Alpha hiervoor open.

3.5 Organisatieanalyse

7s McKinsey

Om de organisatie goed in kaart te brengen is er gebruik gemaakt van het 7s model van McKinsey. Het model is wordt gebruikt om de prestaties van een onderneming te analyseren. De 7 factoren beïnvloeden elkaar, samenhang is hierdoor erg belangrijk.

Strategy

Alpha wil als onderneming groeien naar meer diversiteit in haar dienstverlening, de core business ligt nu bij de grafische markt. Alpha investeert in groei van de onderneming maar wil dit geleidelijk doen nu de crisis steeds minder invloed heeft. Alpha kent weinig concurrentie maar probeert mogelijke concurrenten voor te blijven door kwaliteit, service en flexibiliteit te leveren aan haar afnemers.

Systems

Alpha heeft vaste werkwijze voor de diensten die het uitvoert. Wanneer Alpha het smeeronderhoud uitvoert is het per afnemer bekend wat er gedaan moet worden. Alpha heeft per afnemer verschillende afspraken gemaakt, hierdoor verschilt de dienst bij elke afnemer. Bij de meeste drukkerijen zijn de persen stilgezet wanneer Alpha komt voor het onderhoud. Bij sommige drukkerijen worden de persen in overleg stilgezet voor onderhoud.

Structure

Bij Alpha is er een duidelijke structuur te vinden als er gekeken wordt naar de taakverdelingen en de organisatie. Per afnemer heeft Alpha een eigen team, dit team weet wat er van ze gevraagd wordt. Bij bijna elke afnemer is er een voorman aanwezig vanuit Alpha die de rest aanstuurt. Hierdoor blijft het team gefocust op de dienst en is er een iemand die overlegt met de supervisors van de drukkerijen en de randzaken verzorgt. Daarnaast heeft Alpha een administratief/financieel medewerker die alle zaken regelt op de zaak van Alpha.

Shared values

Binnen het bedrijf staan alle hoofden dezelfde kant op gericht, iedereen weet wat er van hem gevraagd wordt. Alpha staat bekend om de kwaliteit die het bedrijf levert, het hele team werkt daaraan mee. Het personeel is net als Alpha erg flexibel.

Style

Binnen Alpha is er een erg relaxte sfeer. Het is een klein bedrijf waarin iedereen vaak met elkaar heeft gewerkt. Er zijn weinig managementlagen aanwezig binnen het bedrijf. Wanneer een medewerker een vraag heeft wordt deze meestal gesteld aan de voorman maar wanneer de directeur aanwezig is in de drukkerij kan hier ook een vraag aan gesteld worden. De directeur is bijna altijd aanwezig in het weekend tijdens het onderhoud en helpt zelfs af en toe mee. Binnen het bedrijf wordt inzet erg gewaardeerd en is algemeen bekend dat Alpha kwaliteit moet leveren.

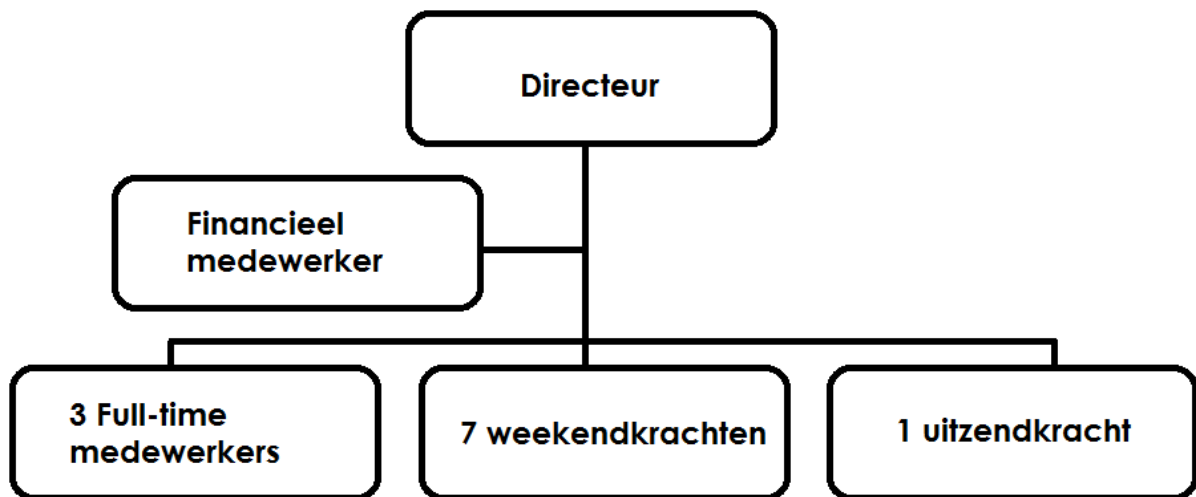
Staff

Alpha heeft 13 werknemers in dienst, waarvan 8 weekendkrachten. De werknemers moeten een bepaalde kennis hebben van de persen en ervaring is zeer gewenst. Het huidige personeel is jong en heeft voldoende ervaring met de persen. Het personeel bestaat voornamelijk uit mannen. Er is een vrouw werkzaam binnen Alpha op kantoor. Het personeel wat de diensten uitvoert bestaat alleen maar uit mannen. De normen en waarden zijn duidelijk binnen het bedrijf, het personeel moet zich netjes en gemotiveerd gedragen bij de afnemers om de klanttevredenheid maximaal te houden.

Skills

Alpha levert altijd kwaliteit, hierdoor blijven de drukpersen optimaal drukken en heeft de afnemer minder last van calamiteiten. Hiernaast is Alpha erg flexibel en servicegericht naar de afnemer toe. Wanneer de afnemer opbelt voor een calamiteit staat Alpha meestal klaar voor onderhoud. Hierdoor kan de afnemer erg op Alpha vertrouwen.

Afbeelding 3.1: Organogram Alpha (Kuijken, Organogram, 2016).



3.6 Analyse marketingmix

De marketingmix bestaat doorgaans uit vijf p's: Product, Plaats, Prijs, Promotie, en Personeel. De analyse is hieronder in het kort uitgewerkt, de gehele analyse is bijgevoegd in het als bijlage 1.2.1.

Product:

Alpha is een dienstverlenend bedrijf, het bedrijf heeft twee verschillende diensten die ze aanbieden: droogijs reiniging en smeeronderhoud van persen. Daarnaast kan de afnemer ervoor kiezen om extra onderdelen uit de pers te laten halen na het droogijs reinigen en dit zijn vaak de onderdelen waar je niet bij kan met droogijs reinigen. Deze onderdelen worden vervolgens schoongemaakt in een ultrasoon bad. Het bedrijf is erg servicegericht naar haar afnemers toe, wanneer de afnemer opbelt met een calamiteit is het bedrijf eigenlijk altijd direct aanwezig voor onderhoud. Door de lange ervaring die Alpha heeft opgedaan is het bedrijf gegroeid tot een gespecialiseerd bedrijf op het gebied van reinigen van offset drukpersen.

Plaats:

Alpha is gevestigd aan bedrijventerrein Achtse Barrier te Eindhoven. het verzorgingsgebied is redelijk groot en bestaat uit bijna heel Nederland. Het smeeronderhoud wordt gedaan in het zuiden van Nederland bij drie verschillende afnemers. Droogijsreiniging wordt gedaan bij drukkerijen in heel Nederland en zelfs af en toe in België en Duitsland. De plaatsen waar de diensten worden uitgevoerd zijn op verschillende plaatsen in Nederland te vinden. De diensten worden bijna altijd uitgevoerd bij de afnemer.

Prijs:

Alpha geeft geen prijzen vrij. Uit diepte-interviews is gebleken dat Alpha per afnemer verschillende opties aanbiedt, daarnaast geeft Alpha gratis advies aan de afnemer wat het beste voor de pers is. Dit advies wordt vaak opgevolgd mits het financieel haalbaar is. Er worden geen kortingen gegeven maar een eenmalige actie kost altijd meer dan continuïteit.

Voor elke opdracht wordt altijd vooraf een kostenopgave dan wel een offerte gemaakt.

Promotie:

Er zijn veel verschillende manieren van promotie en bij elk bedrijf werkt de ene methode beter dan bij een ander. Het is gebleken dat promotie via digitale middelen niet goed heeft gewerkt voor Alpha. Social media wordt weinig gebruikt door de afnemers van Alpha en ook op digitale nieuwsbrieven komt weinig tot geen respons. Het bedrijf heeft wel een website waar afnemers informatie op kunnen verkrijgen, alleen de website is niet erg goed opgesteld en is erg moeilijk te vinden in de zoekmachines. Alpha moet het vooral hebben van mond tot mond reclame tussen drukkerijen onderling. Dit gebeurt vaak wanneer een afnemer tevreden is over de diensten van Alpha. Na de mislukte eerste poging van het gebruik van promotie heeft Alpha verder nooit iets geprobeerd op het gebied van promotie.

Personeel:

Alpha is een klein bedrijf met 13 werknemers in dienst, waarvan 8 weekendkrachten. Het huidige personeel is jong en heeft voldoende ervaring met de offset drukpersen. Het personeel bestaat voornamelijk uit mannen. Er is een vrouw werkzaam binnen Alpha op kantoor.

Het smeeronderhoud en het droogijs reinigen gebeurt meestal in het weekend. Daarom zijn er veel weekendkrachten die vaak flexibel zijn in werkuren. Het onderhoud gebeurt gewoonlijk op zaterdag maar dit kan afwijken naar vrijdag of zondag. Het personeel is hiervan op de hoogte. De werknemers zijn ingedeeld in verschillende drukkerijen, er wordt vaak geschoven met de indeling van de werknemers bij drukkerijen om zo op alle plaatsen inzetbaar te zijn. Er worden verschillende handelingen verricht bij de drukkerijen vandaar dat het team multifunctioneel inzetbaar wil zijn.

Vaak wordt het personeel geworven op plaatsen waar mensen zijn met ervaring en kennis van het vak, zoals grafische scholen. Er wordt geen opleiding aangeboden vanuit Alpha, de werkzaamheden worden aan elkaar doorgeleerd.

3.7 Financiële analyse

Alpha geeft geen financiële gegevens vrij, maar om toch een klein beeld te geven is er een balans opgesteld met fictieve percentages. In tabel 3.1 hieronder is duidelijk te zien dat het personeel de grootste kostenpost is voor Alpha, dit is logisch omdat Alpha een dienstverlenend bedrijf is. Daarnaast is Alpha erg veel kwijt aan huisvestingskosten, vervoerskosten en afschrijvingen van materiele vaste activa. De vervoerskosten zijn hoog omdat Alpha altijd naar de afnemer toe gaat om de diensten uit te voeren. De afschrijvingen van de materiele vaste activa zijn zo hoog omdat het materieel voor het uitvoeren van de diensten erg duur zijn. Alpha is momenteel aan het verhuizen van pand dus de kosten voor de huisvesting zullen naar alle waarschijnlijkheid dalen.

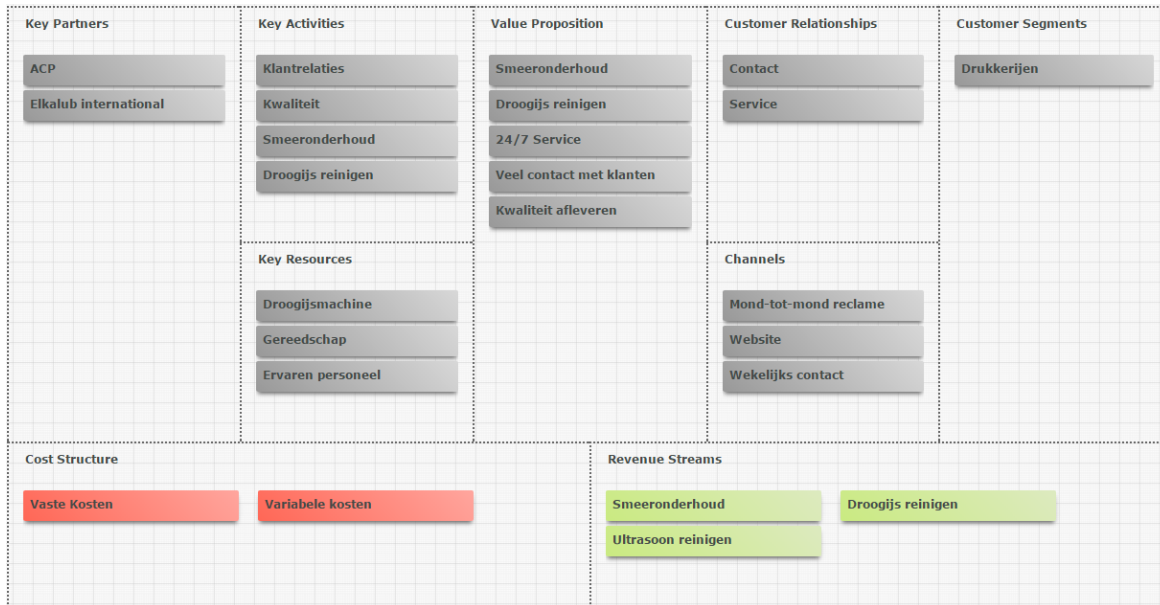
Tabel 3.1: Financiële gegevens Alpha 2015.

Netto-omzet	100,0%
Inkoopwaarde van de omzet	15,6%
Bruto bedrijfsresultaat	84,4%
Lonen en salarissen	16,4%
Pensioenlasten	2,1%
Afschrijvingen materiele vaste activa	12,5%
Overige personeelskosten	1,4%
Huisvestingskosten	13,9%
Exploitatiekosten	0,3%
Verkoopkosten	1,7%
Vervoerskosten	8,2%
Kantoorkosten	5,2%
Algemene kosten	2,8%
Som der bedrijfskosten	64,5%
Bedrijfsresultaat	19,9%
Rentebaten en soortgelijke opbrengsten	7,7%
Rentelasten en soortgelijke kosten	-5,0%
Som der financiële baten en lasten	2,7%
Resultaat	17,2%

3.8 Business Model Canvas

Het business model canvas is een eenvoudige manier om te zien welke factoren een grote rol spelen binnen het bedrijf. De onderdelen hangen samen en door de onderdelen in kaart te brengen kan het bedrijf zien waar er eventueel bijsturing nodig is (Mennink, 2010). De negen bouwstenen van het Business Model Canvas zijn hieronder uitgewerkt in afbeelding 3.2. De gehele uitwerking is te vinden als bijlage 1.1.5.

Afbeelding 3.2: Business Model Canvas (Kuijken, Canvanizer, 2016)



3.9 Sterkten en Zwakten

Uit de interne analyse zijn de volgende sterkten en zwakten van Alpha uitgekomen, zie tabel 3.2. Deze sterkten en zwakten dienen als input voor de SWOT-analyse.

Tabel 3.2: Sterkten en zwakten.

Sterkten		Zwakten	
S1	Gespecialiseerd op het gebied van offset drukpersen met 30 jaar ervaring. Daarnaast veel ervaring met droogijs reinigen.	Z1	De website is slecht onderhouden en is moeilijk vindbaar, hierdoor worden veel potentiële afnemers niet bereikt.
S2	Alpha levert veelal kwaliteit, hierdoor heeft het bedrijf een goede naam opgebouwd bij huidige afnemers en oude afnemers.	Z2	Sterk afhankelijk van het eigen vervoer van het personeel.
S3	Veel contacten met huidige afnemers, hierdoor zijn er goede afspraken onderling.	Z3	Weinig marketing en/of promotie zoals: bestickering van bedrijfswagens en een bedrijfslogo op de werkpolo's etc.
S4	Goede service en erg flexibel naar de afnemer toe.		

4. SWOT -analyse

De SWOT-analyse is een handige manier voor een bedrijf om een goede strategie te bepalen. De SWOT- analyse is een essentieel onderdeel van het strategisch marketingplan (Muilwijk, 2014).

4.1 SWOT-analyse

Uit de interne analyse zijn de sterkten en zwakten naar voren gekomen. Deze sterkte en zwakten zijn het meest van toepassing voor Alpha. Daarnaast zijn er uit de externe analyse verschillende kansen en bedreigingen naar voren gekomen die betrekking hebben op de externe factoren van Alpha.

INTERN

Sterkten		Zwakten	
S1	Gespecialiseerd op het gebied van offset drukpersen met 30 jaar ervaring. Daarnaast veel ervaring met droogijs reinigen.	Z1	De website is slecht onderhouden en is moeilijk vindbaar, hierdoor worden veel potentiële afnemers niet bereikt.
S2	Alpha levert veelal kwaliteit, hierdoor heeft het bedrijf een goede naam opgebouwd bij huidige afnemers en oude afnemers.	Z2	Sterk afhankelijk van het eigen vervoer van het personeel.
S3	Veel contacten met huidige afnemers, hierdoor zijn er goede afspraken onderling.	Z3	Weinig marketing en/of promotie zoals: bestickering van bedrijfswagens en een bedrijfslogo op de werkpolo's etc.
S4	Goede service en erg flexibel naar de afnemer toe.		

EXTERN

Kansen		Bedreigingen	
K1	Lichte groei (2,5%) in 2016 in de grafische branche.	B1	Ondanks de lichte groei in 2016 is de branche nog steeds niet helemaal uit de crisis.
K2	Weinig (gespecialiseerde) concurrentie	B2	Afhankelijk van vervoersmiddelen
K3	Afnemers zijn vaak vasthoudend wanneer er goed werk wordt geleverd.	B3	Eigen drukkers die worden ingezet voor het onderhoud van de drukpers.

Deze sterkten, zwakten, kansen en bedreigingen worden in de volgende paragraaf uitgewerkt en geconfronteerd met elkaar. Dit resulteert in mogelijke nieuwe strategieën voor het bedrijf. Aan deze strategieën worden vervolgens scores gegeven om te kijken welke strategie het best past bij het doel van dit verslag en de verwachtingen van de directie.

4.2 Confrontatie matrix

De kansen en bedreigingen (extern) zijn hieronder geconfronteerd met de sterkten en zwakten (intern) die het meest van toepassing zijn voor Alpha. Dit model is ingevuld in samenwerking met een personeelslid met de meeste ervaring (25 jaar).

	Kansen			Bedreigingen		
	K1	K2	K3	B1	B2	B3
Sterktes						
S1	S1 + S2 + K1: Omdat Alpha altijd kwaliteit levert heeft het een goede naam opgebouwd op het gebied van offset drukpersen. De lichte groei die in 2016 is waargenomen is een kans voor Alpha om weer te groeien.			S3 + S4 + B3: Alpha heeft veel contacten met de afnemers, wanneer de klant besluit om het onderhoud (of een deel ervan) te laten doen door eigen drukkers zal dit altijd in overleg gedaan worden. Vaak reinigt Alpha dan een deel en de eigen drukkers ook een deel.		
S2	S1 + S2 + K2 + K3: Door kwaliteitsdiensten heeft het bedrijf een goede naam opgebouwd bij oude klanten. Wanneer het bedrijf ervoor zorgt dat ze hiermee door gaan krijgen ze ook een goede naam bij nieuwe klanten en blijven ze voor op de concurrentie.			S1 + B1 + B3: Omdat Alpha gespecialiseerd is aan drukpersen zal er altijd werk zijn. Offset drukpersen kunnen nog niet vervangen worden door digitale persen omdat digitale persen sommige manieren van drukken simpelweg nog niet kunnen. De offset drukpersen hebben dus altijd elke week onderhoud nodig.		
S3	S3 + S4 + K3: Alpha speelt goed in op de klanten en probeert kleine onderhoudsuitvoeringen aan te nemen / over te nemen van drukkers. Zo worden oliefilters vervangen bij digitale persen en ontwikkelbaden schoongemaakt en vervangen van een CTP magnus. Dit zijn taken die buiten de specialisatie van Alpha vallen maar toch uitgevoerd worden voor extra onderhoud.			S2 + B3 + B1: Alpha levert altijd kwaliteit en heeft in het verleden een goede naam opgebouwd. Toch zijn er nog veel drukkerijen die het onderhoud laten doen door eigen drukkers i.p.v. uitbesteden aan Alpha. Hieraan merk je dat de branche nog niet helemaal uit de crisis is en veel bedrijven bang zijn om geld uit te geven.		
S4						
	Kansen			Bedreigingen		
	K1	K2	K3	B1	B2	B3
Zwaktes						
Z1	Z1 + Z3 + K1: Omdat de crisis nu steeds minder impact heeft op Nederland gaan de bedrijven steeds meer besteden. Alpha moet hierop goed in gaan spelen door goed vindbaar te zijn op het internet voor potentiële klanten. Ook promotie doormiddel van bedrijfslogos op autos, werkpolos en machines zal daaraan meehelpen.			Z2 + B2: Alpha is erg afhankelijk van het vervoer. De klanten van Alpha zijn gevestigd over heel Nederland en het zuiden van België. Personeel met eigen vervoer is dus een pre.		
Z2	Z3 + K1 + K2: Alpha moet potentiële- en oude klanten gaan bereiken om te laten weten dat ze als bedrijf nog bestaan en nog steeds goede kwaliteit leveren.			Z3 + B1 + B3: Er zijn nog veel bedrijven die voor de crisis nog klant waren van Alpha maar nu niet meer. Deze klanten laten het onderhoud nog steeds doen door eigen drukkers. Alpha gebruikt geen marketing, hierdoor worden deze klanten niet bereikt. Door een nieuwsbrief laat je weten dat je als bedrijf nog bestaat.		
Z3				Z1 + B1 + B3: Omdat Alpha slecht te vinden is gaan mogelijke nieuwe klanten verloren. Wanneer het bedrijf beter vindbaar is zullen er meer klanten op de website van Alpha terecht komen.		

4.3 Strategie opties

De volgende strategieën zijn als beste uit de confrontatiematrix gekomen. Deze drie strategieën zijn hieronder verder uitgewerkt en toegelicht.

Strategie 1:

Z1 + Z3 + K1: Omdat de crisis nu steeds minder impact heeft op Nederland gaan de bedrijven steeds meer besteden. Alpha moet hierop goed in gaan spelen door goed vindbaar te zijn op het internet voor potentiële klanten. Ook promotie doormiddel van bedrijfslogos op autos, werkpolos en machines zal daaraan meehelpen.

Alpha moet goed inspelen op de groei die plaats heeft gevonden in de branche. Doormiddel van promotie zullen afnemers bereikt worden die hiervoor nog niet bereikt zijn. In het verleden heeft een nieuwsbrief niet geholpen bij het werven van afnemers maar er zijn meerdere mogelijkheden om afnemers te bereiken. Wanneer de website beter wordt gemaakt zullen de afnemers eerder op de webpagina van Alpha terecht komen. Dit kan leiden tot meer potentiële afnemers. Daarnaast is het belangrijk dat de naam en het logo van Alpha goed onthouden worden, uit diepte-interviews is gebleken dat monteurs en oud-werknemers bij nieuwe drukkerijen Alpha vaak promoten omdat ze goed werk leveren. Dus als Alpha ervoor wil zorgen dat de naam en het logo beter onthouden wordt moet het vaker gezien worden. Bedrijfslogo's op werkbussen, werkpolo's en machines gaan daaraan helpen.

Strategie 2:

S1 + S2 + K2 + K3: Door kwaliteitsdiensten heeft het bedrijf een goede naam opgebouwd bij oude klanten. Wanneer het bedrijf ervoor zorgt dat ze hiermee door gaan krijgen ze ook een goede naam bij nieuwe klanten en blijven ze voor op de concurrentie.

Het is voor een bedrijf als Alpha heel belangrijk dat ze kwaliteitsdiensten blijven leveren. Alpha moet bij de huidige afnemers en nieuwe afnemers top kwaliteit blijven leveren omdat het bedrijf zo wil positioneren. Omdat Alpha zoveel ervaring heeft opgedaan op het gebied van offset drukpersen heeft het bedrijf vaak meer kennis van de pers dan de eigen drukkers. Alpha probeert bij elke afnemer te kijken wat het beste is voor de pers om zo samen een speciaal vet voor de machine te maken voor optimaal onderhoud.

Strategie 3:

S3 + S4 + K3: Alpha speelt goed in op de klanten en probeert kleine onderhoudsuitvoeringen aan te nemen / over te nemen van drukkers. Zo worden oliefilters vervangen bij digitale persen en ontwikkelbaden schoongemaakt en vervangen van een CTP magnus. Dit zijn taken die buiten de specialisatie van Alpha vallen maar toch uitgevoerd worden voor extra onderhoud.

Alpha probeert bij alle afnemers kleine onderhoudsuitvoering over te nemen van de eigen drukkers van een afnemer, hierdoor creëert Alpha wekelijks meer werk. Deze onderhoudsuitvoering kunnen buiten de specialisatie vallen van Alpha maar omdat dit meestal kleine en makkelijke taken zijn kunnen ze uitgevoerd worden door Alpha. Bij de huidige afnemers worden veel van zulke kleine onderhoudsuitvoering overgenomen.

4.3 Strategiekeuze

Om de parapluopties te beoordelen is er gebruik gemaakt van het SFA-model. Dit model wordt vaak toegepast in de marketing als hulpmiddel om parapluopties te meten en tegen elkaar af te wegen. De scores variëren van 1 tot en met 10, wanneer er geen score is ingevuld is dit element niet van toepassing (Eelants, z.j.).

Criterium	Parapluoptie 1: inspelen op branchegroei d.m.v. promotie voor meer naamsbekendheid.	Parapluoptie 2: Altijd kwaliteit blijven leveren bij elke afnemer voor een goede naam.	Parapluoptie 3: Overnemen van onderhoudstaken die buiten specialisatie vallen.
1. Suitability	9	6	6
2. Feasibility	7	6	7
- Financieel	6	7	7
- Organisatorisch	8	7	6
- Economisch	6	7	6
- Technologisch	8	6	8
- Sociaal	-	-	-
- Juridisch	-	-	-
- Ecologisch	-	-	-
3. Acceptability	6	8	7
Totaalscore	50	47	47

Bij het eerste criterium Suitability wordt er gekeken hoe goed de parapluoptie past bij het doel van het verslag past. Hier is vervolgens een score uitgekomen waarin parapluoptie één het beste scoort.

Bij het tweede criterium Feasibility wordt er gekeken welke parapluoptie het meest haalbaar is voor het bedrijf. Om de haalbaarheid te beoordelen is het FOETSJE-principe gebruikt. De scores voor Sociaal, Juridisch en Ecologisch zijn niet van toepassing op deze parapluopties. De tweede parapluoptie scoort hier het laagst, omdat het moeilijk is altijd top kwaliteit te blijven leveren.

Het laatste criterium is Acceptability, bij dit criterium wordt gekeken of de parapluoptie aanvaardbaar is voor het bedrijf en de directie. Hier is duidelijk te zien dat Alpha kleine veranderingen snel durft te nemen maar wanneer het bedrijf weer gaat promoten, wat vroeger geen succes was, zie je dat ze daar minder snel toe geneigd zijn. In het verleden is het promoten niet goed gegaan en sindsdien heeft het bedrijf bijna niks meer aan promotie gedaan. Er zijn nog vele kansen op het gebied van promotie maar deze moeten wel gecreëerd worden.

5. Adviezen en aanbevelingen

In dit hoofdstuk wordt de probleemstelling van het verslag beantwoord en uitgewerkt tot adviezen en aanbevelingen. Deze adviezen en aanbevelingen staan in een lijn met de doelstellingen die vooraf bepaald zijn. Voor dit verslag is vooraf een probleemstelling bepaald: Op welke wijze kan de marketingmix ingezet worden om het marktaandeel van Alpha te vergroten?

Doelstelling

Het doel van dit verslag is om Alpha meer inzicht te geven in de huidige markt waarin het bedrijf werkzaam is en meer inzicht geven in de huidige- en potentiële afnemers, zodat er een helder advies kan worden gegeven hoe Alpha haar marktaandeel het best kan vergroten.

Aanbeveling 1

Aanbeveling één is het verbeteren van de website. De website is slecht onderhouden en is moeilijk vindbaar. Veel potentiële afnemers gaan verloren omdat ze bij het zoeken op internet niet bij Alpha uitkomen. Wanneer de website weer representatief is kan Alpha de huidige en nieuwe afnemers ook doorverwijzen naar de website voor meer informatie.

Toepassing aanbeveling:

Deze aanbeveling is alleen van toepassing op de website van Alpha. De website heeft een vernieuwing nodig qua lay-out en de website moet beter vindbaar zijn op de zoekmachines.

Impact op de bedrijfsprocessen:

Wanneer de site verbeterd is en er weer representatief uit ziet kan de site doormiddel van SEA en SEO beter gevonden worden. Dit betekent dat er mogelijk meer afnemers op de site van Alpha terecht komen en vervolgens meer werk ontstaat voor Alpha bij nieuwe afnemers.

Impact op de besturingsprocessen:

Er komen weinig tot geen verandering in de besturingsprocessen van het bedrijf. Het verbeteren van de site kan uitbesteed worden aan een professional of een kennis die er verstand van heeft.

KSF:

Alpha kan beter gevonden worden door huidige en nieuwe afnemers, dit levert bijdrage aan de service naar de afnemer toe. Daarnaast levert Alpha altijd kwaliteit, de website moet dan representatief en verzorgd zijn.

Kosten:

Gemiddeld zijn de kosten variërend tussen €500,- en €700,- dit zijn de kosten voor het verbeteren van de lay-out van de website en daarnaast wordt de pagina beter gevonden op de zoekmachines. De prijzen zijn voor een bundel die eenmalig worden uitgevoerd. Er kan daarnaast nog voor gekozen worden om maandelijks een bedrag (+/- €30,-) over te maken voor service en onderhoud, dit is maandelijks opzegbaar (premiums, 2016) (starterwebsite, 2016).

Baten:

Door deze verandering kan Alpha meer potentiële afnemers bereiken. Wanneer de website er dan ook nog representatief uit ziet, zullen afnemers eerder geneigd zijn om Alpha te bellen voor een gesprek. Wat uiteindelijk resulteert in een vergroting van het huidige klantenbestand.

Aanbeveling 2

Aanbeveling twee is het verbeteren van de promotie van het bedrijf. Wanneer het logo en de naam van Alpha vaker worden gezien door de afnemers en monteurs zal het bedrijf beter onthouden worden. Bij veel huidige afnemers heeft Alpha zelf geen acquisitie hoeven doen, de bedrijven kwamen bij Alpha terecht omdat ze in het verleden met het bedrijf hebben gewerkt of omdat er een werknemer een positieve ervaring heeft gehad met Alpha en dit vervolgens verteld heeft tegen de directie.

Toepassing aanbeveling:

Om de naam en het logo van Alpha beter te laten onthouden worden er logo's op werkpolo's geborduurd of geplakt, het bedrijf kan er voor kiezen om het zo goedkoop mogelijk te doen of iets duurder met betere kwaliteit. Daarnaast moet de werk bus voorzien worden van het bedrijfslogo en er kan eventueel voor gekozen worden om ook het materieel (ijstraal machine, vetspuiten) te voorzien van een bedrijfslogo.

Impact op de bedrijfsprocessen:

Deze verandering kan een grote impact hebben op Alpha, het is vooral een verandering voor het lange termijn. Wanneer de naam beter wordt onthouden kan er in de toekomst vaker gebeld worden naar Alpha omdat de afnemers tevreden zijn over het werk, dit kan resulteren in meer werk.

Impact op de besturingsprocessen:

De verandering die kan plaatsvinden zal geen impact hebben op de besturingsprocessen van Alpha.

KSF:

Wanneer Alpha meer naamsbekendheid krijgt en daarnaast kwaliteit blijft leveren zullen potentiële afnemers eerder positief in verband komen met Alpha. Hierdoor zal Alpha bekend worden als een betrouwbare en kwaliteit leverende onderneming.

Kosten:

Bestickeren van de bestelwagens: €260,- + €209,- = €469,- (Autobestickeren, 2016).

Werkpolos voorzien van bedrijfslogos: €8,50 per polo (bestickeren) of €15,- per polo (borduren), ongeveer 15 tot 20 polo's (tshirtspolosbedrukken.nl, 2016).

Overige bestickeringen: €67,10 voor 50 stickers (drukenbestel, 2016).

Totaal: €469,- + €300,- + €67,10 = €836,10.

Baten:

Het bedrijf zal een betere naamsbekendheid krijgen wat kan resulteren in meer afnemers en dus ook meer werk en omzet. Deze aanbeveling is voor het langer termijn.

Aanbeveling 3

Om de kwaliteit en de kennis van het personeel op een hoog niveau te houden is het belangrijk dat het personeel blijft leren. Aanbeveling drie bestaat dus uit het aanbieden van trainingen aan het personeel om de kwaliteit hoog te houden. Deze trainingen kunnen zelf kosteloos gegeven worden. Het uitvoeren van deze aanbeveling kan plaatsvinden voordat het personeel begint met het uitvoeren van de diensten bij de afnemer.

Toepassing aanbeveling:

Deze aanbeveling is alleen van toepassing op het personeel, en dan specifiek op het personeel met minder ervaring en kennis. Wanneer elke zaterdag voor het onderhoud een gesprek plaatsvindt over de drukpersen en de daarbij horende werkzaamheden zal de kennis van het personeel per week beter worden wat resulteert in betere kwaliteit diensten.

Impact op de bedrijfsprocessen:

Deze aanbeveling zal een kleine impact op de bedrijfsprocessen hebben. Wanneer het personeel meer kennis heeft zijn de werknemers in staat om meer zelfstandige onderhoudstaken uit te voeren. Hierdoor zal het onderhoud met hogere kwaliteit en ervaring gedaan worden.

Impact op de besturingsprocessen:

Deze aanbeveling zal ook een kleine impact met zich mee nemen op het besturingsproces omdat er een kleine overhoring plaatsvindt. Naast deze overhoring moet er tijd vrij gemaakt worden om het een en ander te verduidelijken wanneer iemand iets niet snapt.

KSF:

Wanneer het personeel meer ervaring en kennis van de drukpersen hebben zal de kwaliteit van het werk erop vooruit gaan. Er zullen minder fouten gemaakt worden, hierdoor zal de service naar de klant beter worden.

Kosten:

Het overhoren en uitleggen kost geen geld. Dit kan de meest ervaren werknemer doen. Het is echter wel mogelijk om trainingen te volgen van de fabrikant van de drukpersen.

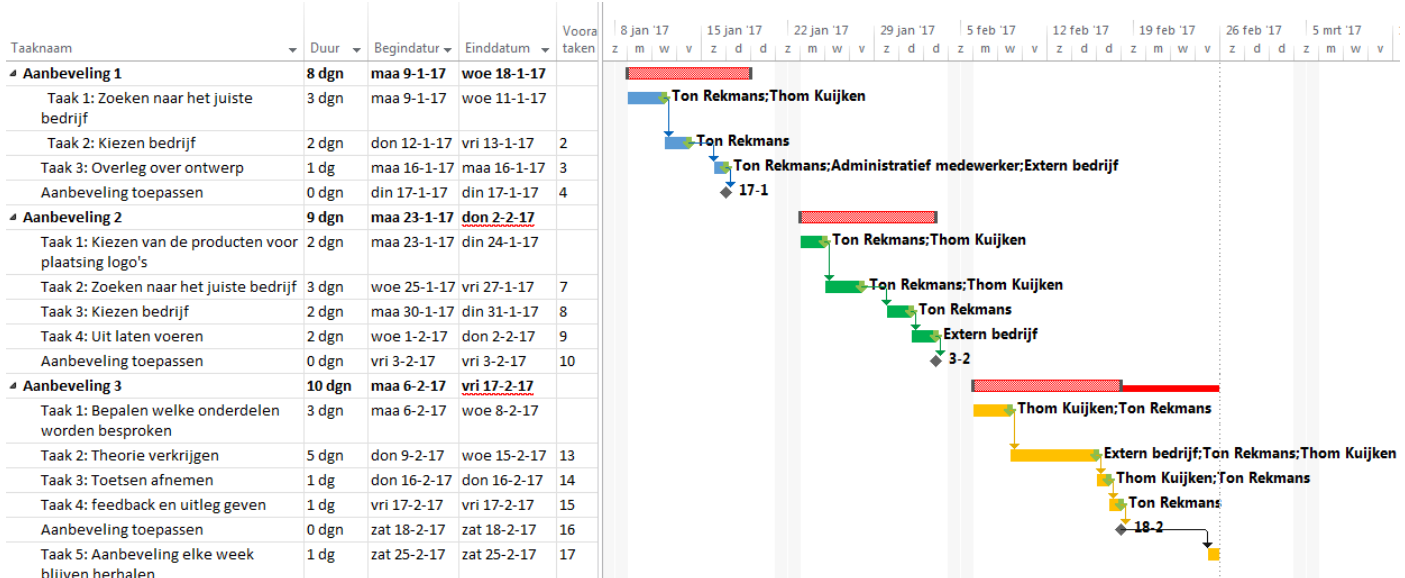
Baten:

Door deze verandering zal het personeel meer kennis hebben van de drukpersen. Hierdoor kan het werk met hogere kwaliteit gedaan worden. Het kan zelfs tijd schelen bij het uitvoeren van het onderhoud.

6. Implementatieplan

In afbeelding 6.1 hieronder is te zien hoe Alpha de aanbevelingen kan implementeren. Per aanbeveling zijn er verschillende taken die nodig zijn voor het uitvoeren van de aanbeveling. De gehele uitwerking is te vinden als bijlage 6.

Afbeelding 6.1: Implementatieplan (Kuijken, Implementatieplan, 2016)



6.1 Toelichting realisatieplanning

Aanbeveling 1:

Om een goede en betrouwbare webdesigner te vinden is het belangrijk dat er naar verschillende aanbieders wordt gezocht. Vervolgens moeten deze aanbieders tegen elkaar afgewogen worden zodat de meest geschikte aanbieder gekozen kan worden. Wanneer de juiste aanbieder is gekozen is het van belang dat er goed overlegt wordt over de vormgeving van de website. Het uitvoeren van deze aanbeveling gebeurt eenmalig. Het is een verandering die resultaten zal leveren op de langere termijn. De kosten voor het verbeteren van de website ligt tussen €500,- en €700,-. Dit is afhankelijk van de gekozen aanbieder.

Aanbeveling 2:

Om de naamsbekendheid te verhogen is het van belang dat het bedrijfslogo van Alpha vaker terug te zien is. Alpha kan ervoor kiezen om de bedrijfswagens, werkpolo's en werkmaterieel te voorzien van een bedrijfslogo. Het is vervolgens van belang dat de meest geschikte aanbieder gekozen wordt. Het uitvoeren van deze dienst gebeurt eenmalig en zal helpen aan het verhogen van de naamsbekendheid. Dit kan leiden tot meer afnemers in de toekomst. De kosten die deze aanbeveling met zich meeneemt is wederom het laten uitvoeren van de aanbeveling door een aanbieder. De prijs hiervan varieert aangezien er bepaald moet worden wat er wordt bestickt. De totaalprijs om alles te besticken is €800,-.

Aanbeveling 3:

Om de kennis van het personeel te verbeteren kan er voor de onderhoudsdiensten op zaterdag een kleine dagstart gesprek plaatsvinden. Door deze gesprekken zal het personeel meer kennis krijgen van de drukpers en zal de kwaliteit van de diensten verbeterd worden. Het uitvoeren van deze dienst is gratis en kost een half uur de tijd om vragen op te stellen. Het uitvoeren kan elke week opnieuw herhaald worden en is bedoeld om op korte termijn meer kennis en kwaliteit te verkrijgen van het personeel. De kwaliteiten van de diensten zullen erop vooruit gaan wat kan leiden tot een hogere klanttevredenheid.

Bibliografie

- ABN Amro. (z.d.). ABN. Opgeroepen op november 25, 2016, van ABN:
https://www.abnamro.nl/nl/images/Generiek/PDFs/020_Zakelijk/02_Sectoren/Media_en_Technologie/media-branche-drukkerijen.pdf
- Autobestickeren. (2016). *Autobestickeren*. Opgeroepen op december 1, 2016, van Autobestickeren:
<http://www.autobestickeren.com/autostickers/bestelwagen/compact>
- CBS statline. (2016, juli 19). Opgeroepen op november 24, 2016, van CBS statline:
[http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81578NED&D1=0&D2=161-162,168,176-177,188&D3=5-16&D4=\(-4\)-I&HDR=T,G2&STB=G1,G3&VW=C](http://statline.cbs.nl/Statweb/publication/?DM=SLNL&PA=81578NED&D1=0&D2=161-162,168,176-177,188&D3=5-16&D4=(-4)-I&HDR=T,G2&STB=G1,G3&VW=C)
- drukenbestel. (2016). *drukenbestel*. Opgeroepen op december 14, 2016, van drukenbestel:
http://www.drukenbestel.nl/gereedschapsstickers?gclid=COufrunl89ACFdU_Gwduo4Ehg
- Eelants, M. (z.d.). Opgeroepen op december 1, 2016, van
<https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/sfa-model/>
- Eelants, M. (z.j.). Opgeroepen op december 1, 2016, van
<https://www.strategischmarketingplan.com/marketingmodellen/sfa-model/>
- Ijzerman, S. (15, maart 2016). UWV. Opgeroepen op november 27, 2016, van UWV:
<http://www.uwv.nl/overuwv/Images/arbeidsmarktupdate%20Grafische%20industrie.pdf>
- Intergraf. (2014). *Intergraf.eu*. Opgeroepen op november 26, 2016, van Intergraf.eu:
<http://intergraf.eu/publications/item/106-the-evolution-of-the-european-graphic-industry>
- Kuijken, T. (2016, november 11). *Canvanizer*. Opgeroepen op november 11, 2016, van Canvanizer: <https://canvanizer.com/canvas/wTBDvEzTx81cm>
- Kuijken, T. (2016, 12 15). Implementatieplan. Veldhoven, Noord-Brabant, Nederland.
- Kuijken, T. (2016). Organogram. Veldhoven, Noord-Brabant, Nederland.
- Mennink, B. (2010, maart 17). *Basmennink*. Opgeroepen op november 13, 2016, van Basmennink.nl: <http://www.basmennink.nl/blog/onmisbare-tool-voor-ondernemers-het-business-model-canvas>
- Muilwijk, E. (2014). *Intemarketing*. Opgeroepen op november 29, 2016, van Intemarketing:
<http://www.intemarketing.nl/marketing/analyses/swot-analyse>
- premiums. (2016). *premiums*. Opgeroepen op november 18, 2016, van premiums:
<http://www.premiums.mobi/websites-webshops>
- Rabobank. (2015, oktober). *Rabobank*. Opgeroepen op november 25, 2016, van Rabobank:
https://www.rabobankcijfersentrends.nl/INDEX.CFM?action=branche&branche=Grafische_Industrie
- starterwebsite. (2016). *starterwebsite*. Opgeroepen op december 14, 2016, van starterwebsite: <http://de-starterwebsite.nl/>
- Teunen, D. J. (2015, juli). KVGGO. Opgeroepen op november 25, 2016, van KVGGO:
http://www.kvgo.nl/wp-content/uploads/2015/08/GOC218-Grafimedia-in-cijfers_web_spreads.pdf
- tshirtspolosbedrukken.nl. (2016). *polosbedrukken*. Opgeroepen op december 14, 2016, van polosbedrukken: <https://www.tshirtspolosbedrukken.nl/>