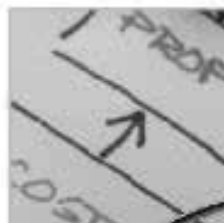
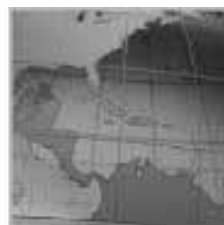


Casestudy



Bedrijfsontwikkelingsdiensten



November 2010

Nieuwe strategie stuurt Angstrom's digitale groei aan

Inhoudsopgave

Introductie	2
De migratie naar digitaal	2
Praktijkgerichte ondersteuning bevordert bedrijfsresultaten	3
Meer dan een apparaat: mensgericht	4
Onherkenbare verkoopresultaten	5
Voorafgaande planning vormt de basis	6
Verwachtingen voor het boekjaar overtroffen	6
Direct mail gebruiken voor zelfpromotie	6
Verkooptraining behaalt resultaten	8
Aanbevelingen	9
De adviseur van Xerox voor bedrijfsontwikkeling in deze casus	10

Introductie

Angstrom Graphics (Cleveland, Ohio) zag de verkoop in het segment voor digitaal afdrukken met dubbele cijfers groeien door de koers voor bedrijfsontwikkeling te verleggen. Het bedrijf veranderde het marketingplan totaal, scheidde de digitale poot af van de activiteiten voor commercieel lithografisch drukwerk, richtte een speciaal verkoopteam voor digitaal drukwerk op en gebruikte zijn technologie om het dienstenaanbod te demonstreren. Deze tactische wijziging leidde tot een groei van 35% over de laatste drie jaar, waarvan het grootste deel in de afgelopen 12 maanden plaatsvond. Bijna 30% van de inkomsten van Angstrom Graphics komt nu voort uit drukwerk anders dan offset.

De migratie naar digitaal

Web- en losbladige drukkerij Angstrom Graphics (AG) deed drie jaar geleden zijn intrede in de digitale wereld met de aanschaf van een Xerox® iGen3®. De pers werd in de vestiging in Cleveland geplaatst; AG heeft ook een drukkerij in Hollywood, Florida. AG Cleveland werd in 1917 opgericht als het familiebedrijf Perlmutter Printing Co., en werd in 1996 overgenomen door de Amerikaanse tak van St. Ives. In 2009 voltooide de CEO van St. Ives U.S., Wayne Angstrom, een management buyout van het bedrijf en wijzigde de naam ervan in Angstrom Graphics. De vestiging in Cleveland genereert tegenwoordig een omzet van circa 40 miljoen dollar.

Ondanks verwoede pogingen van het bedrijf lukte het slecht om de digitale drukwerkzaken van de grond te krijgen. Angstrom Graphics besloot daarom om de technologie bij het gehele verkoopteam te introduceren. Iedere training was voor de hele

organisatie, en digitaal behoorde tot het takenpakket van alle vertegenwoordigers. Het werd de bedrijfsleiding echter al snel duidelijk dat het verkopen van digitaal drukwerk niet voor iedereen geschikt was. Rhonda Perry, Senior Vice President van Verkoop, leidde het initiatief voor digitaal drukwerk vanaf het begin. “Als een vertegenwoordiger een web-offset opdracht ter waarde van 100.000 dollar kan binnenhalen, of een opdrachtje voor digitaal drukwerk van 1000 dollar, is het duidelijk welke opdracht zijn voorkeur krijgt”, vertelt ze.

Praktijkgerichte ondersteuning bevordert bedrijfsresultaten

Na aanschaf van de iGen3® hield AG een introductietraining voor het personeel. Het bedrijf gebruikte veel digitale bedrijfsmiddelen van ProfitAccelerator® die door Xerox werden geleverd, zoals marketingpakketten en verkooppresentaties voor klanten om bedrijfsgroei te bereiken. Desalniettemin leverden deze pogingen bitter weinig verkoopresultaten op. Toen het management van AG besloot om nog een digitaal afdrukapparaat aan te schaffen, beseften ze zich dat er behoefte bestond aan een meer praktijkgerichte ondersteuning bij de bedrijfsontwikkeling om bedrijfsgroei te kunnen realiseren.

Afbeelding 1: Xerox® iGen4®



Angstrom Graphics was op zoek naar meer dan alleen een apparaat, namelijk een partner die de klant voor ogen heeft.

Tijdens de aankoopevaluatie vergeleek het bedrijf het apparaat met de productassortimenten van andere leveranciers. De doorslaggevende factor voor de beslissing van AG lag in de ondersteuning voor bedrijfsontwikkeling. In dat opzicht maakte Xerox een duidelijk onderscheid door de klant bij de verkoop van de iGen4 beschikking te geven over een adviseur voor bedrijfsontwikkeling.

“Alle leveranciers boden wel een zekere mate van ondersteuning, maar Xerox had de beste oplossing, ook op lange termijn, voor onze behoeften”, aldus Perry.

Meer dan een apparaat: mensgericht

Volgens Perry was AG op zoek naar meer dan alleen een apparaat, namelijk een partner die de klant voor ogen heeft. “Verkoopvertegenwoordigers verkopen dingen aan mensen, dus moeten ze door mensen worden getraind! Xerox bood ons een expert op het gebied van bedrijfsontwikkeling die zich volledig inzette om ons te helpen en te ondersteunen. Op de keper beschouwd zouden we alle twee wijzer worden van de verbintenis”, legde zij uit.

De relatie met de adviseur van Xerox voor bedrijfsontwikkeling hielp Angstrom Graphics:

- een go-to-market strategie voor de digitale drukwerkzaken op te stellen
- sessies met het verkoopteam te beleggen voor de ontwikkeling en verfijning van het waardevoorstel
- het verkoopteam te trainen in de identificatie en benadering van de juiste klanten

AG scheidde de digitale tak van het bedrijf af van de takken voor web- en losbladig drukwerk en introduceerde zijn AG OnDemand unit in de vestiging in Cleveland. AG OnDemand maakt gebruik van een Xerox iGen4 digitaal afdrukapparaat en beschikt nu over een eigen gedeelte van het bedrijfspand.

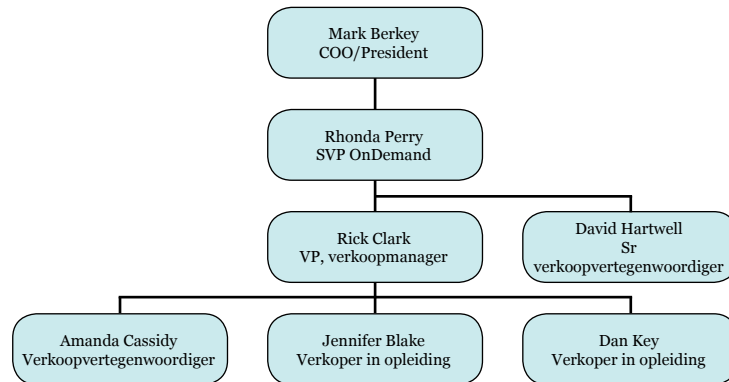
Afbeelding 2: foto van vestiging AG in Cleveland



Perry werkte samen met Mark Berkey, president en COO van AG, en Julie Higgins-Schmidt, adviseur van Xerox voor bedrijfsontwikkeling, aan een marketingplan dat onder andere bestond uit een gedetailleerde strategie voor de organisatie van de digitale business unit van AG. In 2010 splitste AG zijn verkoopteam op en richtte het verkoopteam AG OnDemand op, dat zich geheel wijdt aan digitaal afdrukken en aanvullende front-end en nabewerkingsoplossingen. Van de tien oorspronkelijke verkoopvertegenwoordigers van Angstrom Graphics bleven er zeven in de oude tak van het bedrijf (traditioneel drukwerk) werken, en drie stapten er over naar de nieuwe

digitale afdeling. Het bedrijf nam twee nieuwe vertegenwoordigers in dienst die net waren afgestudeerd in marketing. Het team AG OnDemand bestaat voorts uit vijf klantenservicemedewerkers (CSR's), vijf programmeurs (drie in-huis, twee freelance), twee operators van de digitale pers (de afdeling hanteert één ploegendienst), en 40 parttime en fulltime medewerkers voor orderafhandeling.

Afbeelding 3: organigram



“Deze keer,” vertelt Perry, “hebben we bij de aanschaf van de iGen4® niet alle vertegenwoordigers uit de oude bedrijfstak de training laten volgen. Alles was exclusief gericht op de vijf vertegenwoordigers voor digitaal.”

Onherkenbare verkoopresultaten

De strategie van AG wierp vruchten af en de digitale drukwerkzaken bloeien. Momenteel is bijna 30% van de omzet van Angstrom Graphics afkomstig van drukwerk anders dan offset, inclusief oplossingen voor front-end werkstroomtechnologie en digitaal afdrukken, ordervervulling en distributiediensten. In de afgelopen drie jaar hebben de activiteiten voor digitaal afdrukken en de ondersteunende diensten voor ordervervulling een gecombineerde groei van 35% gerealiseerd.

Het belangrijkste marktsegment voor AG OnDemand bestaat uit bedrijven met meervoudige vestigingen en franchise-bedrijven, alsmede lokale/regionale B2B-organisaties. In deze markten kan het team de ondersteunende diensten en geautomatiseerde front end-technologie benutten om totaalpakketten aan te bieden. Een van de waardevoorstellen van AG OnDemand is volgens Perry “automatisering aan het front-end te bieden om kostenbesparingen en kortere cyclustijden voor klanten te realiseren.”

Voorafgaande planning vormt de basis

Voorafgaande aan de aanschaf van de iGen4 ontwikkelden AG en Xerox een agenda voor 12 maanden waarin alle segmenten van het marketingplan werden vastgelegd. Dit plan bestond uit:

- verschillende trainingsmodules
- ontwikkeling van het marketingplan
- een go-to-market strategie
- marketinginitiatieven
- zelfpromoties
- planning van speciale evenementen voor de klant

Sinds de aanvang van de relatie ontmoeten Perry en Higgins-Schmidt elkaar één keer per week om problemen en mogelijkheden te bespreken, afgezien van continue ondersteuning van het verkoopteam (persoonlijk en in groepsverband).

Verwachtingen voor het boekjaar overtroffen

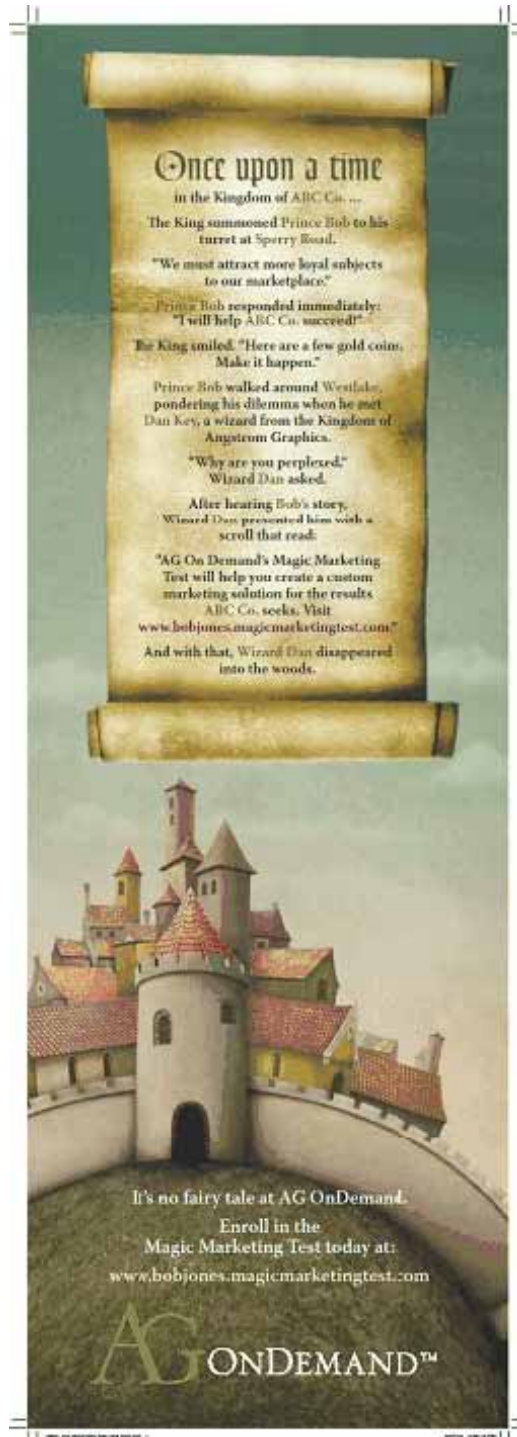
De strategie die door AG OnDemand en de adviseur van Xerox voor bedrijfsontwikkeling werd opgesteld, levert resultaten op. Een hoofddoelstelling van het plan van Angstrom Graphics voor het boekjaar 2010-2011, dat begon in augustus, is om 30% van de omzet van het bedrijf te laten genereren door niet-offset drukwerk. Twee maanden na aanvang van het boekjaar bedroeg de omzet uit niet-offset drukwerk 29% en het management denkt er al over om de doelen van het plan bij te stellen. Bovendien wil Angstrom Graphics dat de omzet uit digitaal afdrukken aan het eind van het boekjaar circa 10% van de totale omzet van het bedrijf beslaat. “We zijn er nog lang niet, maar onze digitale drukzaken zijn het afgelopen jaar verdubbeld en we rekenen erop dat we ons doel halen”, aldus Perry. Angstrom Graphics verwacht dat 2,5 miljoen dollar van de totale omzetgroei afkomstig zal zijn van de on-demand drukzaken.

Direct mail gebruiken voor zelfpromotie

In de zomer van 2010 nam AG OnDemand Xerox en een van zijn ontwerp bureaus in de arm om een promotie via direct mail op te zetten met als doel het genereren van leads. De mailer bevatte een persoonsgerichte URL en werden de digitale mogelijkheden van AG OnDemand aangeprezen. De promotie werd naar een gemengde groep gestuurd die voor 30% uit bestaande klanten bestond en voor de rest uit potentiële klanten. Van de aangeschreven groep reageerde 3,91% in een periode van twee maanden. De promotie leverde fantastische resultaten op en AG verwacht dat de 95 klanten die om meer informatie hebben gevraagd, omgezet zullen worden in verkopen. Het bedrijf verkocht ook verscheidene direct mail-campagnes met gebruik van de pURL-technologie. “Die campagne heeft tot een mogelijkheid geleid voor ons om echt betrokken te raken in het proces van de verkoop en het beheer van pURL-campagnes voor onze klanten”, merkt

Perry op. “Het heeft de deuren geopend naar andere opkomende technologieën die we onze klanten ook kunnen aanbieden.” Perry doelt hier op een QR-code campagne (quick response) die het bedrijf onlangs voor een nieuwe klant heeft gestart.

Afbeelding 4: grafische uitvoer van pURL-campagne



Angstrom Graphics is van plan het volgende kwartaal een tweede campagne te starten die van een pURL en QR-code gebruik zal maken. Hoewel het idee voor de campagne ontsproot bij AG OnDemand, heeft Xerox een belangrijke rol gespeeld bij de uitvoer ervan. Perry gaf de volgende uitleg: “Tijdens onze sessies met Xerox bespreken we altijd de opkomende technologieën en manieren waarop klanten daarvan kunnen profiteren. Julie zorgt dat ons team op de hoogte is van de nieuwste technologische trends, zodat we onze boodschap aan onze klanten kunnen overbrengen, over onze successen kunnen vertellen, demonstraties kunnen geven en de juiste vragen kunnen beantwoorden.”

Verkooptraining behaalt resultaten

Hoewel Angstrom Graphics al een agressief verkooptrainingsprogramma had, heeft Xerox geholpen de aandachtsvelden uit te breiden. Verkooptraining voor het team OnDemand van AG is nu gericht op het overbrengen van het juiste waardevoorstel aan de klant en de zaak te beklinden. Xerox heeft trainingsmodules geleverd over waardevoorstellen, vaardigheden voor het sluiten van contracten, het spreken met marketing-personeel van niveau C, en training in direct marketing (variabele gegevens, personalisering en opkomende technologieën). Perry is stellig van mening dat het verkoopsucces van haar team direct te maken heeft met deze door Xerox® ontwikkelde trainingsprogramma's.

Afbeelding 5: diensten van Xerox voor bedrijfsontwikkeling



Perry merkt nu dat de offset-vertegenwoordigers geïnteresseerd zijn in dezelfde training die hun collega's op de digitale afdeling hebben gevolgd. Volgens Perry “gaan de opwinding en groei in klandizie van de OnDemand-vertegenwoordigers niet ongemerkt voorbij aan de offset-vertegenwoordigers. De OnDemand-vertegenwoordigers kunnen zichzelf beter presenteren en hebben toegang tot personeel in hogere functies in de organisatie van de klant, en dit leidt tot nieuwe kansen. Zonder die training zouden de vertegenwoordigers het zelfvertrouwen noch de kennis hebben om een presentatie te houden op dat niveau van management.”

Aanbevelingen

Angstrom Graphics heeft zijn digitale drukzaken totaal veranderd en de resultaten (verkoopcijfers en nieuwe zaken) spreken voor zich. De belangrijkste strategieën voor succes zijn onder meer:

- **Verandering van koers:** als een zakelijk plan niet de gewenste resultaten oplevert, moet er een nieuw plan komen... en wees niet bang om het over een andere boeg te gooien. Net als veel andere drukkerijen nam Angstrom een digitaal afdrukapparaat op in een verkoopomgeving die draaide om offset-drukwerk. Toen het bedrijf inzag dat factoren die succes opleverde op het ene front, juiste de obstakels waren op het andere front, kon het oude model niet langer meer worden toegepast op het nieuwe aanbod en ontstond behoefte aan een geheel nieuw model.
- **De hulp van derden inroepen:** wanneer u werkt met een buitenstaander die over diepgaande kennis en ervaring beschikt, zoals een adviseur van Xerox voor bedrijfsontwikkeling, raakt u gegarandeerd uw tunnelblik kwijt. Zij zien duidelijk wat er moet veranderen, omdat ze niet worden gehinderd door het besef hoe de dingen vroeger werden gedaan.
- **Planning om te winnen en winnen door planning:** Angstrom en Xerox ontwikkelden een goed uitgedacht marketingplan voor de dingen die intern en extern moesten veranderen, gaven de stappen aan die voor succes nodig waren, en gaven het personeel de benodigde training en ondersteuning.
- **Het aanbod demonstreren:** het bewijs wordt gevormd door de promotie, en aanbieders kunnen een klant winnen door het aanbod in de praktijk te demonstreren. Angstrom verwierf klanten op basis van zijn combinatie van digitaal drukwerk en gepersonaliseerde URL door middel van een voorbeeld. Het bedrijf doet binnenkort hetzelfde met QR-codes.
- **Indachtig de macht van mensen:** mensen hebben andere mensen nodig om te leren en te groeien. Rhonda Perry van Angstrom heeft dit het beste onder woorden gebracht toen ze zei: "Vertegenwoordigers verkopen dingen aan mensen, dus moeten ze door mensen worden getraind!"

Dit materiaal is speciaal samengesteld voor klanten van InfoTrends, Inc. De meningen die hierin worden geuit zijn onze interpretatie en analyse van informatie die algemeen toegankelijk is voor het publiek of door verantwoordelijke personen in de betreffende bedrijven is vrijgegeven. We zijn van mening dat de informatiebronnen waarop ons materiaal is gebaseerd betrouwbaar zijn en hebben de verkregen gegevens aan ons professioneel oordeel onderworpen.

De adviseur van Xerox voor bedrijfsontwikkeling in deze casus

**Julie Higgins-Schmidt**

Business Development Consultant

(adviseur van Xerox voor bedrijfsontwikkeling)

julie.HigginsSchmidt@xerox.com

www.xerox.com/driveprofit

Informatie over de auteurs

**Nichole Jones**

Senior Research Analyst

nichole_jones@infotrends.com

+1 781 616 2100 toestel 191

Nichole Jones is een Senior Research Analyst (senior onderzoeksanalist) voor de Business Development Strategies Consulting Service van InfoTrends. In deze hoedanigheid is zij verantwoordelijk voor het lesmateriaal en de ontwikkeling van de inhoud van e-Learning van InfoTrends. De taken van Ms. Jones bestaan onder andere uit het opstellen van programma's voor bedrijfsontwikkeling.

**Lisa Cross**

Senior adviseur

lisa_cross@infotrends.com

+1 781 616 2100

Lisa Cross is een Senior Consultant (senior adviseur) voor de Business Development Strategies Service van InfoTrends. Ze is belast met de uitvoering van marktonderzoek, ondersteuning van marktprognoses, het beheer van aangepaste adviesprojecten en de verslaggeving van evenementen in de industrie.

Opmerkingen of vragen?