

Case Interflexible Labour Solutions (ILS)

Woord vooraf

Deze case is een onderdeel van het boek Marketingplanning, 4^e druk van Rien Hummel. De case is gebaseerd op dezelfde case uit de eerste, tweede en derde druk en is voor de vierde druk aangepast. De case is een *marketingcase*. Omdat de marketingfunctie niet los gezien kan worden van andere functionele gebieden, is er ook enige informatie te vinden van één andere functie, namelijk de financiële functie. Deze informatie is overigens niet geschikt voor een diepgaande analyse van de financiële functie.

De case betreft een fictieve uitzendorganisatie, Interflexible Labour Solutions BV, afgekort ILS. ILS is niet gemodelleerd naar één bestaand voorbeeld maar is opgebouwd uit vrij toegankelijke informatie van verschillende bronnen (zie bronnen aan het einde van de case), ervaringen met verschillende uitzendorganisaties en onze eigen ideeën. Bestaande en verzonden gegevens zijn gecombineerd tot een compleet nieuw (fictief) bedrijf. Dit geldt ook voor de klanten en concurrenten van ILS. Het cijfermateriaal van ILS, haar afnemers en haar concurrenten (denk aan marktaandelen, financiële gegevens, enzovoort) is ook verzonden, net als de namen van alle bedrijven (afnemers en concurrenten) en de medewerkers van ILS. Eventuele gelijkenissen met bestaande namen is dan ook gebaseerd op toeval en heeft verder geen enkele betekenis.

De beschrijving van de externe omgeving is ook fictief doordat we de informatie uit de bronnen op onze eigen wijze hebben geïnterpreteerd. De reden hiervoor is het feit dat de eerste versie van de case is geschreven in het najaar van 2003. In 2007, 2011 en in het najaar van 2015 en begin van 2016 is de case steeds aangepast. De case hebben we gesitueerd in de herfst van een niet nader aan te geven jaar omdat anders de beschrijving van met name de externe omgeving te snel gedateerd zou overkomen in vergelijking met de werkelijkheid.

We hebben daarbij de vrijheid genomen om veel zaken die de laatste jaren hebben gespeeld in deze markt, aangepast daar waar wenselijk, te verwerken in deze case waarbij we ons lang niet altijd houden aan de chronologische volgorde waarin en de momenten waarop zij manifest waren. De belangrijkste redenen om dat te doen is het bewaken van de complexiteit van de case en de wens om de case te situeren in een periode van economische teruggang omdat dit vanuit de marketingfunctie een interessantere case oplevert (meer uitdaging). De case beperkt zich tot de doelgroep bedrijven. De markt van uitzendkrachten wordt niet meegenomen in de case. In de case mag worden aangenomen dat ILS zowel kwantitatief als kwalitatief altijd kan voldoen aan de vraag van bedrijven naar tijdelijk personeel. De uitzondering op deze regel is de vraag naar *technisch geschoold personeel*, al dan niet met ervaring (zie ook de case).

De case is een volledig *fictief* en een *gesloten* verhaal. Aanvullende (actuele) informatie erbij zoeken en combineren heeft geen zin en kan conflicterend zijn met de hier beschreven fictieve situatie. De case heeft dan ook geen enkele intentie om een volledig en juist beeld te schetsen van deze markt in Nederland en is ook uitsluitend bedoeld en geschikt voor educatieve doeleinden.

Er zijn geen opdrachten genoemd bij de case, daarvoor verwijzen we naar de docent die daar zelf invulling aan kan geven. Omdat de case een gesloten verhaal is kan het met enige regelmaat voorkomen dat bij de uitwerking informatie lijkt te missen. Wij zien dat niet als een probleem omdat in de praktijk het ook voorkomt dat niet alle informatie voorhanden is. We adviseren in die situaties, in overleg met de begeleidende docent, daarover *aannames* te formuleren en deze aannames in de uitwerking expliciet te benoemen.

1 Inleiding

Interflexible Labour Solutions BV is een uitzendorganisatie met vijf vestigingen in Midden Nederland. De hoofdvesting bevindt zich in Amersfoort. Er zijn daarnaast vestigingen in Utrecht, Arnhem, Apeldoorn en Zutphen. Het werkgebied van elke vestiging bestaat uit de vestigingsplaats en het omliggende gebied tot een afstand van circa 25 km van de vestigingsplaats af. Het bedrijf biedt uitzendwerk aan bedrijven en instellingen op allerlei gebied: van schoonmaak- en horecapersoneel tot hoger administratief en financieel personeel. Het bedrijf telt 45 medewerkers, die samen voor 31 volledige banen in dienst zijn. Er zijn twee directeurs: de heer Verdonk is directeur Marketing, Financiën en Human Resource Management, en de heer de Zwart is directeur Vestigingen. Zij vormen het bestuur van ILS. Elke vestiging heeft daarnaast een eigen vestigingsmanager. De twee directeurs en de vestigingsmanagers vormen samen het management team van ILS. ILS, waarvan de voorloper is opgericht in 1990, heeft een grote groei doorgemaakt. Bedroeg de omzet exclusief BTW in 1990 nog slechts circa € 90.000 (omgerekend vanuit guldens), het vorig jaar liet een omzet exclusief BTW zien van € 4,33 miljoen (afgerond). Hoewel ook de winst een stijgende trend laat zien, is de stijging van de winst minder groot dan de stijging van de omzet exclusief BTW, uitschieters daargelaten. Bovendien wordt voor het huidige jaar op basis van de huidige cijfers en orderportefeuille voor het eerst een *negatieve winst*, dus een verlies, verwacht (zie hoofdstuk 5).

Interflexible Labour Solutions BV is via een holding eigendom van de familie Van Ravenstijn. De heer Van Ravenstijn senior heeft in 1982, voor zijn pensioen, het bedrijf Arbeid en Bemiddeling BV in Amersfoort opgericht met geld dat hij als ondernemer en eigenaar van enkele andere bedrijven had vergaard. Hij is een zogenaamde self made man, intussen 83 jaar oud, maar nu nog erg scherp van geest. Hij mag zich dan ook nog graag met de bedrijfsvoering bemoeien, ook al is zijn inspraak in de dagelijkse gang van zaken vanwege zijn positie als mede-eigenaar in plaats van als bestuurder zeer gering. In 1997 is het bedrijf van naam veranderd, mede dankzij bemoeienissen in het bedrijf van zijn zoon en één van zijn kleinzonen, die vanaf dat moment samen met de heer van Ravenstijn senior de mede-eigenaars van het bedrijf vormen. Sindsdien is ook het aantal vestigingen gegroeid.

Amersfoort, de bakermat van ILS, is de grootste vestiging zowel qua personeel als qua omzet. Circa 40% van de omzet wordt daar gerealiseerd. Een niet onaanzienlijk deel van deze omzet komt echter voort uit de contacten die de familie Van Ravenstijn onderhoudt met een aantal plaatselijke ondernemers. Zo zorgen in Amersfoort tien bedrijven jaarlijks voor zo'n 75% van de omzet van de vestiging Amersfoort. Zeven van die tien bedrijven zijn afkomstig uit het netwerk van de familie Van Ravenstijn. De vestigingen Utrecht en Arnhem zorgen beide voor gemiddeld zo'n 20% van de omzet. Apeldoorn is iets kleiner, en zorgt voor ongeveer 15% van de omzet. Zutphen, ten slotte, draagt voor ongeveer 5% bij aan de omzet. Dit komt geheel voor rekening van twee klanten die afkomstig zijn uit het netwerk van de familie Van Ravenstijn. Bovenstaande gegevens van ILS kunnen we nu, september van het huidige jaar, deels als volgt samengevat weergeven:

Tabel 1 Basisinformatie ILS en haar vestigingen, anno september huidig jaar (alle bedragen luiden in duizend € en zijn deels gebaseerd op prognoses bij ongewijzigd beleid)

	Amersfoort	Utrecht	Arnhem	Apeldoorn	Zutphen	ILS totaal
Omzet	€ 1.680	€ 840	€ 840	€ 630	€ 210	€ 4.200
Omzetaandeel van ILS totaal	40%	20%	20%	15%	5%	100%
Aantal klanten ^[1]	29	23	16	18	2	88
Aantal klanten Groot ^[2]	10 (= 75% omzet)	5 (= 50% omzet)	4 (= 35% omzet)	6 (= 40% omzet)	2 (= 100% omzet)	27 (= 58% omzet)
Aantal klanten Klein	19 (= 25% omzet)	18 (= 50% omzet)	20 (= 65% omzet)	12 (= 60% omzet)	0 (= 0% omzet)	69 (= 42% omzet)
Aantal medewerkers	17	9	8	7	4	45
Aantal banen ^[3]	12	6	5	5	3	31

^[1] = een klant wordt hier gedefinieerd als een bedrijf of instelling die minimaal twee orders heeft geplaatst bij ILS of één order minder dan een jaar geleden, daarnaast zijn er vele bedrijven en instellingen die meer dan een jaar geleden eens een keer een order hebben geplaatst en daarna niet meer, deze worden niet (meer) meegeteld als klant.

^[2] = grote klanten zijn klanten die voldoen aan de criteria: minimaal twee jaar klant en per jaar minimaal vijf plaatsingen met een minimale omzet van € 50.000 op jaarbasis.

^[3] = één baan staat gelijk aan 36 uur per week, de aantallen zijn afgerond op gehele getallen.

In het hiernavolgende komt de aanleiding voor gewenste actie van het management en bezinning op het commerciële beleid aan bod. Daarna volgen de missie, visie, marktafbakening, huidige en gewenste situatie en kloof van ILS, een organisatiebeschrijving, een beschrijving van de financiële situatie en het marketingbeleid van ILS. De casebeschrijving sluit af met de macro-omgeving en de uitzendmarkt, de markt waarin ILS zich bevindt, gevolgd door informatie over klanten, concurrenten en kanalen.

2 Aanleiding

De afgelopen maanden lijken er scheurtjes te ontstaan in de anders zo goede verstandhouding tussen de eigenaars en het management team van ILS. Dit blijkt uit onderstaande brief van dhr. van Ravenstijn sr. aan de directie.

Geachte heren Verdonk en de Zwart,

Het moet mij van het hart dat ik twijfel aan de kwaliteit van de bedrijfsvoering van ILS. Ik krijg helaas steeds meer reden voor die twijfel.

De winst na belasting staat onder druk, zoals u ongetwijfeld bekend is. Het eerste en tweede kwartaal gezamenlijk hebben, zo bleek onlangs, een verlies laten zien van ongeveer € 15.000! Het derde kwartaal lijkt niet beter te zijn. Sterker nog, het ziet ernaar uit dat we dit kwartaal op een nog groter verlies na belasting afstevenen! En, beste heren, een verlies is voor mij NIET acceptabel!

U meent beiden, zo valt mij op, de visie aan te moeten houden dat ILS aan risicospreiding zou moeten doen door zo veel mogelijk klanten aan te trekken uit zo veel mogelijk bedrijfstakken, en aan deze bedrijven een standaard pakket aan uitzendkrachten met scherpe tarieven aan te bieden. Ook in het aantrekken van uitzendkrachten lijkt u niet erg selectief. Welnu, ik ben een andere mening toegedaan.

Niet alleen de kwaliteit van het product, flexibele arbeid als oplossing voor tijdelijke capaciteitsproblemen, maar ook de kwaliteit van de relatie is belangrijk. Een informeel bezoek aan de klant doet soms wonderen. Liever enkele grote klanten dan vele kleintjes, luidt mijn devies. We kunnen deze klanten bovendien een uitmuntend pakket aan gemotiveerde (!) arbeid aanbieden. Althans, zo was het altijd. Mijn kleinzoon Rogier spreekt in dat verband vaak over Customer Relationship Marketing (CRM), een modieuze term –zo heb ik begrepen-, maar misschien de moeite waard eens te bestuderen. Ik deed al aan CRM, zo komt het mij voor, voordat de term werd bedacht.

Graag krijg ik een reactie van u, met een antwoord op de vraag: Hoe wordt ILS weer de kwaliteitsorganisatie zoals ILS dat voorheen was, vooral ook qua uitstraling, en, in samenhang daarmee, hoe denkt u de winst na belasting weer op een fatsoenlijk niveau te brengen? Ik zie graag dat onze afnemers, de bedrijven en instellingen, ILS het beste uitzendbureau vinden en blijven vinden dat zij kennen, zodat wij (weer) trots mogen zijn op de naam ILS.

Hoogachtend,

Dhr. J.M.M. van Ravenstijn

Geschrokken door de harde toon van deze brief, treedt de directie in overleg met de vestigingsmanagers. De directie had zelf eigenlijk nooit de beslissing genomen om bijvoorbeeld óf voor het onderhouden van relaties met enkele grote vaste klanten te kiezen óf voor een goed product

voor iedereen. Beide opties passen namelijk in de missie (zie hierna). Het overleg met de vestigingsmanagers bevestigt dit in die zin dat beide opties wisselend worden benadrukt door de verschillende vestigingsmanagers. In sommige vestigingen staan *klantenrelaties* en –*binding* centraal (Zutphen en Amersfoort), in anderen een *goed product* (Arnhem en Apeldoorn), of er wordt niet gekozen voor één van beide opties maar wordt gestreefd naar beide insteken (Utrecht). Wat onder een goed product verstaan moet worden is volgens de vestigingsmanagers bovendien niet hetzelfde.

Nadat deze bevindingen in kaart zijn gebracht, nodigt de directie de overige leden van het management team samen met de eigenaars uit voor een vergadering. Inzet van de directie bij deze vergadering is het uiteindelijk bereiken van harmonie tussen het management team en de eigenaars in de commerciële beleidsrichtlijnen van ILS. Hieronder volgt de afsprakenlijst die naar aanleiding van die vergadering is opgesteld.

Afsprakenlijst vergadering eigenaars en management team ILS

Aanwezig: de heren J.M.M. van Ravenstijn, P.K. van Ravenstijn en R.J. van Ravenstijn, de heren H.H. Verdonk en J. de Zwart, F.D. van Bommel (Amersfoort), T.N. Bakker (Utrecht), S.D. Klarenbeek (Arnhem), J.P. de Leeuw (Apeldoorn) en mevrouw van Houten (Zutphen)

- 1. De directie brengt de belangrijkste ontwikkelingen in de externe omgeving in kaart en rapporteert deze aan de familie Van Ravenstijn.*
- 2 De directie benoemt de belangrijkste sterktes en zwaktes van het gehele bedrijf ILS en, indien nodig, per vestiging en rapporteert deze ook aan de familie Van Ravenstijn.*
- 3. De directie formuleert voorstellen voor strategische organisatie- en marketingkeuzes voor ILS, en beoordeelt daarbij hoe de visie van de familie van Ravenstijn, zoals verwoord in de brief van dhr. van Ravenstijn sr., kan worden verwerkt. **Essentieel daarbij is de door de familie Van Ravenstijn gestelde eis dat alle vestigingen van ILS dezelfde strategische koers dienen te volgen!***
- 4. De gerapporteerde voorstellen voor strategische marketingkeuzes worden besproken met de directie en de vestigingsmanagers. Dit leidt tot concrete richtlijnen voor commercieel beleid binnen ILS die aan de ene kant consistent moeten zijn met de strategische keuzes die voor alle vestigingen gelden en aan de andere kant optimaal gebruik dienen te maken van de mogelijkheden in de markt. Het commerciële beleid moet zodanig zijn dat de **winst na belasting op minimaal 10% van de omzet** exclusief BTW uitkomt. Dit resultaat dient uiterlijk over (ruim) drie jaar gerealiseerd te worden.*
- 5. Er vindt regelmatig toetsing plaats door de directie of de visie, de overeengekomen strategische keuzes en richtlijnen voor het commerciële beleid door de vestigingsmanagers worden gevolgd en dat de tussentijdse resultaten zich in de goede richting ontwikkelen.*

De informatie waarover de directie beschikt om aan deze afspraken te voldoen staat vermeld in de volgende paragrafen.

3 Missie, visie, ambitie en marktafbakening

3.1 Missie

De huidige missie van ILS luidt:

ILS levert professionele oplossingen voor tijdelijke tekorten in de arbeidscapaciteit aan bedrijven en instellingen in de regio, voor wie de kwaliteit van de oplossing voorop staat, en die bereid zijn een langdurige relatie aan te gaan met Interflexible Labour Solutions BV, door het aanbieden van kwalitatief hoogwaardig tijdelijk personeel.

Deze missie dateert van het moment van oprichting (1997) en is destijds ingebracht door de drie aandeelhouders, bestaande uit leden van de familie Van Ravenstijn. De directie, in 1997 nog slechts bestaand uit één directeur (de heer Verdonk), is toen door de familie Van Ravenstijn op het hart

gedrukt deze missie als uitgangspunt te nemen bij het beleid van ILS. Sindsdien prijkt de missie op de algemene promotiefolders van ILS die bedoeld zijn voor bedrijven en instellingen. Ook hangt de missie op een chique ingelijste poster in beide directiekamers en in de hal van de vestigingen van ILS.

3.2 Visie

In de huidige visie van ILS, geschreven door de directie, hoeft ILS niet marktleider te zijn in de zin van innovatieve producten. Op dat gebied wil ILS marktvolger zijn. De visie is als volgt geformuleerd:

ILS wil als regionale speler in haar werkgebied door de bedrijven en instellingen die structureel inhuren als marktleider worden gezien in de zin van een hoge productkwaliteit en duurzaamheid van relaties.

De directie laat de vestigingsmanagers vrij in de keuze hoe zij deze visie concreet wensen in te vullen.

3.3 Marktafbakening

De marktafbakening volgens het domeinbepalingsmodel van Abell en Hammond onderscheidt afnemersgroepen, de behoeften van deze afnemersgroepen (afnemersfunctie) en de technologieën die ingezet kunnen worden om aan de behoeften van de afnemersgroepen te voldoen (afnemerstechnologieën). Dit alles binnen het werkgebied van ILS: Midden-Nederland.

Afnemersgroepen bedrijven en instellingen

ILS bedient aan de ene kant de betalende afnemers, dus de bedrijven en instellingen, maar aan de andere kant ook de uitzendkrachten. Zonder voldoende en kwalitatief goede uitzendkrachten kan ILS aan de bedrijven en instellingen immers ook geen goede kwaliteit leveren. Uitzendkrachten vereisen, net als bedrijven en instellingen, de nodige zorg en inspanningen. De markt van uitzendkrachten valt buiten het kader van deze case (zie woord vooraf).

De bedrijven en instellingen komen uit alle mogelijke branches, van industrie tot dienstverlening, van horeca tot bank- en verzekeringsinstellingen, en van profit tot non-profit. Sommige bedrijven en instellingen lenen *incidenteel* in, andere bedrijven en instellingen *structureel*. ILS bedient zowel kleine en middelgrote bedrijven en instellingen (met een omvang van circa 100 medewerkers of minder), als ook grote bedrijven en instellingen (meer dan 100 medewerkers).

De structurele inleners zijn merendeels groot. Niet valt te ontkennen dat de grote, de meer structurele, inleners, vaak een andere (lees: uitgebreidere, meer aandacht) marketingaanpak krijgen van ILS dan de kleine, de meer incidentele, inleners. Het hier genoemde onderscheid tussen groot/structureel en klein/incidenteel loopt bijna synchroon met de indeling die ILS hanteert voor grote en niet-groote klanten (zie tabel 1, hoofdstuk 1). Opgemerkt moet worden dat de indeling grote/structureel en klein/incidenteel alleen wordt gehanteerd voor de bestaande klanten. Voor nieuwe klanten wordt geen onderscheid gemaakt omdat daar altijd de spreekwoordelijke uitzondering tussen kan zitten (klein maar wel structureel). Het marketingbeleid voor bestaande klanten (behoud en verdieping) en nieuwe klanten (acquisitie) is vaak wel verschillend maar de mate waarin varieert weer per vestiging. In Amersfoort en Zutphen is dit onderscheid het grootst. De verschillen komen echter niet voort uit beleidsmatige keuzes.

Afnemersbehoeften bedrijven en instellingen

De basisbehoefte van bedrijven en instellingen is om tijdelijke capaciteitsproblemen ten gevolge van ziekte, vakantie of extra drukte op te vangen met behulp van inlenen van flexibele arbeid. Veel kleine bedrijven hebben niet de middelen om zelf voldoende mensen te werven en voor deze mensen passende contracten aan te bieden. Wat ook vaak meespeelt bij de keuze voor een uitzendkracht is dat een bedrijf of instelling liever geen risico loopt met een arbeidscontract, ook al is dit contract tijdelijk. Bij het inhuren van een uitzendkracht liggen de risico's bij het uitzendbureau. Als een uitzendkracht vervolgens goed bevalt, wil het bedrijf of de instelling zo iemand nog wel eens zelf in

dienst nemen (dit betekent indirect dat als afgeleide daarvan ook selectie van goed personeel een motief is uitzendkrachten in te huren). Verder vloeit de vraag naar uitzendkrachten ook voort uit het willen terugdringen van de vaste kosten.

Een tweede groep behoeften zien we als één stap verder dan de basisbehoeften. Bij enkele bedrijven en instellingen is de wens aanwezig om het personeelsbeleid, met name de werving en selectie, zo veel mogelijk uit te besteden omdat het bedrijf of de instelling zelf weinig kennis heeft van arbeidsrecht en arbeidsovereenkomsten, vooral op het gebied van tijdelijke arbeid. Vooral bedrijven die zich meer willen richten op alleen hun kerntaken, en daardoor met inkrimping van het personeelsbestand hebben te maken, koesteren deze wens. Daarnaast zijn er bedrijven die behoeften hebben aan ondersteuning van outplacement trajecten (afscheid nemen van werknemers zonder juridische tussenkomst) en bedrijven die adviezen wensen, bijvoorbeeld bij begeleiding bij de hantering van de Flexwet (zie paragraaf 7.6 voor meer informatie over de Flexwet). ILS voorziet zelden tot niet in deze laatste groep behoeften en rekent deze in ieder geval niet tot haar core-business.

Afnemerstechnologieën bedrijven en instellingen

De manier om in de behoeftes te kunnen voorzien van de afnemersgroep bedrijven en instellingen is voor ILS het aanbieden van alleen uitzendwerk. De meeste andere uitzendbureaus echter bieden naast uitzendwerk nog meer vormen van flexibele arbeid aan (NIMA-C, 1997). Het gaat dan om detachering, payrolling, in-house dienstverlening en overige vormen van dienstverlening zoals het begeleiden en adviseren bij outplacement trajecten, werving en selectie en allerlei andere vormen van maatwerk. Een vraag van een bedrijf of een instelling leidt tot vraag naar bepaalde uitzendkrachten. Sommige vestigingen van ILS anticiperen soms zelfs op een verwachte vraag van een bepaald bedrijf of bepaalde instelling en komen al met een aanbod voordat het bedrijf of de instelling het verzoek doet om uitzendwerk te leveren (zie ook paragraaf 4.2, onderdeel strategie). Daarmee kan ILS van een standaardproduct deels maatwerk maken. We praten dan over advisering op allerlei gebieden van flexibele arbeid, van toepassen Flexwet tot meedenken met de personeelsplanning in piekmaanden. Zoals gezegd, binnen ILS gebeurt dit wel eens maar dat is eerder de uitzondering op de regel en mag niet worden gezien als een algemeen geaccepteerde werkwijze binnen alle vestigingen.

3.4 Huidige situatie, gewenste situatie en kloof

De directie wil bij de structurele inleners een share-of-wallet behalen van minimaal 65%, het liefst hoger. Bovendien heeft zij de ambitie dat structurele inleners bij ILS blijven inlenen. Ook wenst ILS (lichte) groei in het aantal bedrijven en instellingen die zij als klant wil hebben. Ten slotte, gebaseerd op de vergadering van het management team met de eigenaren, dient de winst na belasting minimaal 10% van de omzet exclusief BTW te bedragen. Bij ongewijzigd beleid is de aanname dat deze gewenste situatie niet gerealiseerd gaat worden en dat ILS al blij mag zijn als de huidige resultaten zich stabiliseren (het meest optimistische scenario bij ongewijzigd beleid). Mede n.a.v. de bijeenkomst van het MT is het de ambitie dat deze kloof (gewenst – huidig) de komende periode wordt overbrugd.

4 Organisatie

In dit hoofdstuk wordt aandacht geschonken aan de organisatie van ILS. Eerst komt in het kort de organisatieomschrijving van Interflexible Labour Solutions BV aan bod. Vervolgens zal aan de hand van het 7S-model van McKinsey en de waardeketen van Porter de organisatie worden uitgediept, gevolgd door de financiële- en marketingaudit.

4.1 Organisatieomschrijving

Interflexible Labour Solutions BV kent een bestuur, te weten de directie bestaande uit de heren Verdonk en De Zwart. Het bedrijf is in eigendom van een holding, Van Ravenstijn Companies BV. Van Ravenstijn Companies BV heeft vier bedrijven uit verschillende branches onder zich, waar ILS er één van is. De aandeelhouders van deze holding worden gevormd door de eerder genoemde drie leden van de familie Van Ravenstijn. Deze drie eigenaren vormen tegelijk ook het bestuur van deze holding.

Het bestuur van ILS draagt zorg voor het dagelijkse bestuur van ILS en moet verantwoording afleggen aan het bestuur van Van Ravenstijn Companies BV.

De aandeelhouders zijn verenigd in de algemene vergadering van aandeelhouders (AVA). De AVA heeft de bevoegdheid om bestuurders te benoemen en te ontslaan, om de statuten te wijzigen en de jaarrekening goed te keuren. De vestigingen zijn aparte business units. Het management van de vestigingen ligt bij de vestigingsmanagers. De vestigingen zijn als Strategic Business Units (SBU) verantwoordelijk voor hun eigen omzet en winst. De uitdaging lijkt het vinden van de balans tussen aan de ene kant het behouden en versterken van de eenduidige positionering van het gehele bedrijf (dus alle vestigingen gezamenlijk) en aan de andere kant het zo goed mogelijk inspelen en benutten van de lokale mogelijkheden van de vestigingen. De praktijk van de laatste jaren laat echter zien dat een eenduidige positionering (of beter: het gebrek daaraan) van ILS als geheel veel meer effect heeft op de realisatie van de doelstellingen dan het proberen in te spelen op lokale kansen.

4.2 Het 7S-model van McKinsey

De elementen uit 7S-model van McKinsey zijn voor ILS als volgt in te vullen.

Strategie

De missie en de visie van ILS (zie hoofdstuk 3 voor de uitwerking hiervan) dienen als een inbedding te worden gezien voor de strategie van ILS. Opgevallen daarbij is dat het invullen van de missie en visie niet in alle vestigingen op een gelijke manier gebeurt. In de visie komen namelijk zowel een hoge productkwaliteit voor als duurzaamheid van relaties. In Zutphen en Amersfoort ligt de nadruk op het tweede aspect van de visie, in Apeldoorn en Arnhem op het eerste, en in Utrecht wordt voor beide onderdelen van de visie tegelijk gekozen. De definitie van een hoge productkwaliteit is bovendien niet voor alle vestigingsmanagers gelijk. Bij een gunstige conjunctuur is bovengenoemde variatie vaak niet zo erg. In een dalende economie, zoals nu het geval is, heeft dit meer (negatief) effect. Vooral het aantrekken van nieuwe klanten wordt hierdoor sterk verhinderd (waar staat ILS voor?)

Wel is het duidelijk dat ILS alleen uitzendwerk kan aanbieden. In principe is uitzendwerk een standaardproduct. Door klanten op eigen initiatief te benaderen en met creatieve oplossingen te komen kan er soms van maatwerk worden gesproken. De uitvoering van de strategie is in grote lijnen conform de strategie zoals deze per vestiging op papier staat. Verder heeft de directie als doel om bij de structurele inleners een share-of-wallet te behalen van minimaal 65%, het liefst hoger. Bovendien wil zij dat structurele inleners bij ILS blijven inlenen (dus geen verloop) en dat het aantal inleners, structureel en incidenteel samen, stijgt met 5 (uitgaande van stabilisatie van het aantal structurele klanten zou die groei dus volledig uit de incidentele aanbieders moeten komen). Naast de in de afspraken genoemde minimaal 10% winst na belasting (als percentage van de omzet exclusief BTW), zijn er tot nu toe geen harde financiële doelstellingen geformuleerd voor zowel ILS totaal als voor de aparte vestigingen. Het ging immers tot nu toe financieel goed met ILS. De wens is wel uitgesproken om vanaf nu wel financiële doelstellingen te formuleren. Een blik op de vestigingen levert het volgende beeld op qua strategie.

Vestiging Zutphen

In de vestiging Zutphen, vorig jaar als laatste vestiging opgericht, zorgen twee klanten voor de gehele omzet. Het bedrijf FineFoods, een producent van diverse verse voedingsmiddelen met hoge toegevoegde waarde, heeft vorig jaar in één jaar tijd voor € 120.000,- aan omzet gezorgd. En het bedrijf Catering Service heeft voor nog eens € 90.000,- aan omzet gezorgd. Beide klanten, die overigens voortkomen uit het netwerk van de familie Van Ravenstijn, hebben ongeveer 65% van hun uitzendwerk bij de ILS-vestiging geregeld. De vestigingsmanager, mevrouw van Houten, overlegt dan ook intensief met de directie en de P&O-afdelingen van deze bedrijven, evalueert regelmatig met hen de uitgevoerde opdrachten en probeert met hen in te schatten wanneer op termijn bij deze bedrijven een personeelstekort is te verwachten waarop zij deze bedrijven benadert met een voorstel om deze tekorten op te lossen. Voor de uitzendkrachten probeert ze vervolgens telkens een aantrekkelijk pakket te bieden aan werk, inkomen en duur van het werk.

Vestiging Amersfoort

Ook de vestiging Amersfoort volgt een vergelijkbare strategie. Het verschil tussen de strategieën van beide vestigingen is dat de vestigingsmanager van Amersfoort, de heer Van Bommel, daarnaast bewust aan risicospreiding probeert te doen door meer bedrijven en instellingen te werven en ook uitzendkrachten intensiever werft door middel van offline massamedia. Amersfoort kent tien grote klanten die verantwoordelijk zijn voor 75% van de omzet en daarnaast heeft zij nog negentien kleinere, meer incidentele klanten, die verantwoordelijk zijn voor de overige 25% van de omzet.

Vestigingen Arnhem en Apeldoorn

De vestigingen Arnhem en Apeldoorn werken anders in die zin dat de vestigingsmanagers van die vestigingen minder investeren in de relaties met de bedrijven en instellingen. In ruim de helft van de gevallen wordt een opdracht die ILS voor een klant heeft uitgevoerd met die klant geëvalueerd, vooral de grotere opdrachten. ILS komt echter bijna nooit bij de klant met een voorstel om door ILS voorziene toekomstige personeelstekorten op te lossen. In dat opzicht denkt ILS minder met de klant mee. Als de klant daarentegen met een verzoek komt om tijdelijk personeel te leveren, is ILS altijd bereid met een aantal opties te komen. Dit doet ILS snel in Arnhem. De vestigingsmanager van Arnhem, de heer Klarenbeek, stuurt vooral aan op snelle levering van uitzendkrachten. In Apeldoorn ligt de kwaliteitsnadruk meer op het uitzenden van uitzendkrachten met de juiste diploma's en de juiste kennis en ervaring in plaats van op een snelle levering.

Vestiging Utrecht

De vestiging Utrecht investeert ook minder in relaties dan Zutphen en Amersfoort maar wel meer dan Arnhem en Apeldoorn. Utrecht levert aan sommige klanten snel, aan anderen biedt ze goed geselecteerde uitzendkrachten aan, en levert soms zelfs vooral goedkoop. Met enkele grote klanten onderhoudt de vestiging Utrecht zelfs actief een relatie. Waar de heer Bakker, vestigingsmanager vooral op aanstuurt is: kijk naar de klant, en bied aan wat voor die klant het meest effectief is. Grote klanten worden daarbij gekoesterd. In het managementoverleg vallen deze verschillen wel op, maar aangezien de omzet- en kostenbudgetten van de vestigingen worden gerealiseerd, worden deze verschillen geaccepteerd door de directie. Voor meer algemene informatie over de verschillende vestigingen verwijzen we ook naar tabel 1 in hoofdstuk 1 en tabel 3, 4, 5 en 8 in hoofdstuk 5 (meer specifieke financiële en marketing informatie).

Structuur en systeem

Eerder is gebleken dat ILS door een tweekoppige directie wordt geleid, en dat daaronder vijf vestigingsmanagers vallen, die elk hun eigen Strategic Business Unit leiden. De heer de Zwart, directeur Vestigingen, onderhoudt het contact met de vestigingsmanagers als het om de dagelijkse gang van zaken gaat. Hij zoekt soms uitzendkrachten van een bepaalde vestiging voor een andere vestiging als daar tekorten zijn. Daarnaast stelt hij de vestigingsmanagers op de hoogte van allerlei praktische wetenswaardigheden (overheidsregels, vestigingsbeleid gemeente, komst van bepaalde bedrijven naar de regio, etc.). De heer Verdonk, directeur Marketing, Financiën en Human Resource Management, houdt budgetten in de gaten, coördineert de promotieactiviteiten van de vestigingen en beoordeelt de vestigingen op hun financiële ontwikkeling. Hij probeert van tijd tot tijd vestigingen aan te sporen tot kostenbeheersing. De kosten van promotie probeert hij in de regel te minimaliseren.

Jaarlijks stelt de directie, in overleg met de vestigingsmanagers, budgetten op voor het volgende jaar. Aan het begin van elke maand beoordeelt de directie in samenspraak met de betreffende vestigingsmanager of de budgetten nog op schema liggen. Zoals gezegd valt daarbij op dat de heer Verdonk regelmatig aanstuurt op kostenbeheersing, ook als de begrote kosten ruim binnen het budget vallen. De heer Verdonk maakt er een sport van zo weinig mogelijk uit te geven, vooral aan reclame. De vestigingsmanagers ervaren dit als knellend. Promotieplannen van vestigingsmanagers worden op die manier dan ook ontmoedigd. Vestigingsmanagers aarzelen voordat ze een promotieplan indienen, als ze dat al doen. Bovendien weten ze dat de heer Verdonk binnen dat promotieplan het uiterste uit de kast zal halen om het plan zo goedkoop mogelijk uit te voeren, eventueel tegen een slechtere kwaliteit dan gepland. Voor alle duidelijkheid: formeel hebben de vestigingsmanagers, zolang ze binnen hun budget blijven, zelf beslissingsbevoegdheid hierover als het hun eigen vestiging betreft.

Zoals blijkt uit een afstudeeropdracht van een HBO-student commerciële economie heeft deze druk op de promotiekosten de afgelopen paar jaar geleid tot een daling van de naamsbekendheid van ILS op de momenten dat er keuzes worden gemaakt, ook wel *mental availability* (Sharp, 2010) genoemd. Bij de potentiële klanten in de regio van Zutphen en Amersfoort is de mental availability het laagst en in Arnhem en Apeldoorn is deze het hoogst (en Utrecht zit er tussen in)..

De vestigingsmanagers sturen de intercedenten aan, met uitzondering van de vestiging Zutphen. Daar is mevrouw van Houten, vestigingsmanager, tegelijk als intercedent werkzaam. Daarnaast zijn er in een aantal vestigingen (Utrecht en Amersfoort) enkele accountmanagers werkzaam, die ook door de vestigingsmanagers worden aangestuurd. De accountmanagers bedienen de structurele grote inleners en proberen nieuwe grote klanten te werven. De intercedenten bedienen de overige (potentiële) klanten van de bedrijven en instellingen. Verder beschikt elke vestiging over een stafafdeling Administratie. De centrale vestiging in Amersfoort beschikt daarnaast nog over een stafafdeling Human Resource Management, een stafafdeling Financiën en een stafafdeling Reclame en Marketing. Deze laatste afdeling ondersteunt de planning, voorbereiding en uitvoering van de reclameactiviteiten van alle vestigingen maar draagt daar geen verantwoordelijkheid voor. Deze ligt tot nu toe bij de vestigingsmanagers. Zij maken elk afzonderlijk de keuzes voor hun eigen vestiging.

Mits de vestigingsmanagers binnen de vooraf opgestelde budgetten blijven van de directie, en handelen naar de missie en visie van de directie, hebben ze alle handelingsvrijheid (ondanks de voortdurende gevoelde druk van de heer Verdonk op kostenbeheersing). Dit hangt samen met de ondernemende visie die de heer De Zwart, directeur Vestigingen, erop nahoudt. Vrijheid wordt verleend met het doel *ondernemerschap* bij de vestigingen te stimuleren. De directie en vestigingsmanagers bedrijven *management by objectives*. De directie legt aan de vestigingsmanagers doelstellingen op, in termen van omzet, en er worden budgetten afgesproken waar binnen gebleven dient te worden. De vestigingsmanagers vertalen deze doelstellingen en budgetten weer door naar de intercedenten en, indien van toepassing, naar de accountmanagers. Het is binnen ILS overigens geen groot geheim dat bovengenoemde werkwijze dé oorzaak is van het ontbreken van één duidelijke ILS strategie en dus ook de oorzaak is van de onduidelijke positionering naar de markt. Marketinguitgaven die voor alle vestigingen gelden worden besproken in het management team van ILS. De heer Verdonk is degene die daar uiteindelijk over besluit.

Er is een *centraal administratiesysteem*, waarin per vestiging allerlei gegevens worden bijgehouden die in het kader van de uitvoering van de Flexwet van belang zijn (zie hierna). Ook orders, omzetcijfers en uitbetalingen aan uitzendkrachten worden daarin vermeld voor elke vestiging. Verder biedt dat systeem gebruikers binnen ILS de mogelijkheid uitzendkrachten te zoeken op verschillende criteria (opleiding, ervaring, enzovoort). Voor de vestiging Arnhem is dit administratiesysteem bijna heilig. De heer Klarenbeek, vestigingsmanager van de vestiging Arnhem, stuurt bij zijn intercedenten er vooral op dat uitzendkrachten vanwege de flexwet niet in vaste loondienst van ILS mogen komen, hoe goed ze misschien ook zijn. Hij plaatst liever een onervaren iemand bij een bedrijf of iemand zonder de vereiste diploma's en kennis dan iemand die volledig voldoet en in vaste loondienst zou komen in geval van plaatsing. Het gevolg is wel dat de vestiging Arnhem relatief lage vaste kosten heeft. Tegelijkertijd heeft die vestiging, na Zutphen, het kleinste aantal grote (en dus structurele vaste) klanten (zie tabel 1, hoofdstuk 1).

Staf en sleutelvaardigheden

Het opleidingsniveau van de intercedenten en directie is minimaal HBO. Sinds 1995 wordt klantgerichtheid van intercedenten steeds relevanter. Op de afdelingen Human Resource Management en Financiën werken echte vakspecialisten, zoals een arbeidsrechtdeskundige en een accountant. De heer Verdonk is academicus bedrijfskunde en de heer de Zwart is registeraccountant. De betrokkenheid van de directie en vestigingsmanagers is groot. Nog geen enkel directielid of vestigingsmanager is vertrokken sinds hij of zij in die functie is aangesteld. Het ziekteverzuim is relatief laag, gemiddeld 4%. De bedrijven en instellingen ervaren dit als zeer prettig (althans, dit zijn de signalen uit de markt) omdat ze dan niet te maken hebben met steeds wisselende contactpersoon. Met name bij de bestaande structurele klanten is de kwaliteit van de relatie, weergegeven in de

contacten met een vaste accountmanager of intercedent, een belangrijke factor om wel of niet bij ILS te blijven. Vakspecialisme wordt meer als basisvoorwaarde gezien. Het verschil (de essentie) zit dan in de relatie met de contactpersoon van de uitzendorganisatie, de mate van meedenken, enzovoort.

Stijl

Zoals eerder al is opgevallen stuurt de heer de Zwart aan op kostenbeheersing, en stimuleert de heer Verdonk het ondernemerschap binnen de vestigingen. De heer Verdonk verwacht initiatief van zijn medewerkers. Wel stuurt hij hier en daar aan op het consistent hanteren van de missie. De stijl van de heer De Zwart is meer sturend. De vestigingsmanagers hebben allen hun eigen stijl. In het algemeen blijken de vestigingsmanagers de stijlen van de directie over te nemen: sturend als het om kosten gaat, ruimte biedend als het om contacten met klant en uitzendwerker gaat. Elke vestigingsmanagers heeft daarbij wel een eigen visie op klantwaarde, relatie en het hanteren van procedures (bijvoorbeeld ten aanzien van de Flexwet). De stijl is consistent met de variatie in strategie en marketingbeleid per vestiging.

Shared values

De missie en de visie zijn bekend en worden door de vestigingsmanagers wel opgevolgd, alleen op verschillende wijze concreet ingevuld. Iedere vestigingsmanager geeft zijn of haar eigen interpretatie aan de missie en visie. De directie heeft wel eens haar ambitie aan de vestigingsmanagers gemeld, maar stuurt daar niet actief op. De vestigingsmanagers houden zich dan ook niet of nauwelijks bezig met die ambitie.

4.3 Waardeketen van Porter

De waardeketen van Porter maakt onderscheid tussen primaire en ondersteunende activiteiten. Ook al nemen we uitzendkrachten niet als doelgroep mee, toch vormen ze een onderdeel van de waardeketen van Porter voor bedrijven omdat de uitzendkrachten, naast hun rol als klant, ook als 'aanbod' kunnen worden gezien wat ILS kan leveren aan de bedrijven (net zoals andersom bedrijven 'aanbod' vormen voor de uitzendkrachten). Hieronder zijn de activiteiten weergegeven.

Ingaande logistiek

- het vastleggen van gegevens van werkzoekende uitzendkrachten, dus het daadwerkelijk vastleggen van kwantitatief en kwalitatief voldoende uitzendkrachten.

Opmerking: dit verloopt bijna altijd correct, snel en efficiënt, wat een goede basis is voor de vervolgstap, de operaties.

Operaties

- op basis van behoefte bedrijf zoeken naar de juiste uitzendkracht(en), dus operaties zien we hier als het genereren van de juiste match tussen vraag en aanbod.

Opmerking: de match tussen vraag en aanbod is (tot nu toe!) praktisch altijd goed en hiermee onderscheidt ILS zich wel degelijk van een deel van haar (met name kleinere) concurrenten. Alleen bij de vraag naar technisch geschoold personeel moet ILS vaak nee verkopen (overigens net zoals veel andere spelers in de markt, met name ook weer de kleinere spelers).

Uitgaande logistiek

- het plaatsen van de uitzendkracht bij een bedrijf, dus zorgen dat de uitzendkracht daadwerkelijk bij de opdrachtgever terechtkomt conform afspraak (dus een vorm van distributie).

Opmerking: dit verloopt bijna altijd goed: correct en volgens afspraak.

Marketing & verkoop

- actief marketingbeleid, segmentatie en differentiatie tussen groot (structureel) en klein (incidenteel) maar verschillend ingevuld per vestiging met op zich relatief weinig promotie (invloed van de heer Verdonk).

Opmerking: Voor bedrijven zal de vraag als gevolg van de slechte economische situatie waarschijnlijk dalen waardoor alle zeilen bijgezet zal moeten worden om minimaal het niveau van vorig jaar te halen.

Service

- actief beleid bij grote, structurele klanten (after-sales), daarnaast ook vijf dagen per week bereikbaar voor alle klanten.

Opmerking: voor bedrijven (zeker grote), is die goed (rechtstreeks via accountmanager of intercedent), voor kleinere bedrijven is er vaak toch wat minder tijd en aandacht. Service komt ondermeer terug in zaken als een vast contactpersoon.

Verwerving

Dit zien we hier als inkoopbeleid voor de bedrijven (en vanuit het perspectief van de uitzendkrachten zou dit marketingbeleid zijn). Hier wordt geen actief beleid op gevoerd, er is nog voldoende aanbod in kwantiteit en kwaliteit, weer met de uitzondering van technisch geschoold en ervaren personeel waar een groot deel van de markt last van heeft.

Technologieontwikkeling

Het centraal administratiesysteem is ondersteunend voor de match tussen vraag en aanbod. Het systeem is een perfect hulpmiddel om snel de juiste match te vinden tussen het aanbod van werkzoekende uitzendkrachten en bedrijven en instellingen. Het gebruik van internet (website) loopt echter achter bij de ontwikkelingen in de markt. Veel klantcontacten vinden nog steeds offline plaats.

Menselijk Kapitaal management

Het personeel is goed opgeleid en trouw, kent een laag ziekteverzuim maar scoort minder goed op het beoordelen van uitzendkrachten. Tot nu toe heeft ILS daar geen last van gehad (dankzij het centrale administratiesysteem!) maar in de nabije toekomst wordt dit wel problematisch omdat er een kwalitatieve disbalans dreigt te ontstaan tussen aanbod (voldoende kwantiteit maar niet voldoende kwaliteit, onder andere weer de technische geschoolde uitzendkrachten) en vraag (behoefte aan hoge kwaliteit, waaronder techniek), zeker als over een aantal jaren de economische situatie weer zal aantrekken. De beoordeling van de kwaliteit van een uitzendkracht door de intercedent moet worden gezien als *extra* bovenop de beoordeling van de vastgelegde gegevens in het centrale administratiesysteem. De komende jaren zal naar verwachting deze beoordeling van groter belang worden om de juiste match te blijven realiseren. Op dit moment speelt dit niet tot minder en kan dankzij het centraal administratiesysteem voldoende kwaliteit worden geboden.

Infrastructuur

Hier verwijzen we naar andere onderdelen van de interne analyse, met name het 7S-model van McKinsey, onder andere de S van Strategie. Kort weergegeven: per vestiging is niet echt een eenduidige ILS invulling van de beleidsterreinen als financieel beheer, kwaliteitsmanagement en algemeen management waarneembaar.

5 Financiële audit

De financiële situatie van ILS was tot en met het afgelopen jaar zonder meer goed. Een verslechtering lijkt echter onvermijdelijk. De orderportefeuille loopt enigszins terug en de kosten lopen op. Deze kostenstijging houdt voornamelijk verband met een stijging in de loonkosten van zowel het eigen personeel als dat van de uitzendkrachten. Bovendien is er geïnvesteerd in een nieuw softwarepakket (het eerder genoemde centraal administratiesysteem) waarmee vooral de administratie ten behoeve van de uitvoering van de Flexwet inzichtelijker is. De orderportefeuille lijkt terug te lopen ten gunste van de concurrenten, met andere woorden: het marktaandeel van ILS daalt. Tot en met vorig jaar liepen de omzet en het netto-omzetresultaat geleidelijk op, al steeg de omzet relatief sterker dan het netto-omzetresultaat. De prognose voor dit jaar laat een verslechtering zien van de omzet en, in nog sterkere mate, van het netto-omzetresultaat.

De post verkoop-/algemene kosten is een verzamelpost die grotendeels als vaste kosten kunnen worden getypeerd. De marketing- en verkoopkosten zijn de laatste drie jaar ongeveer 25% van het totaal van de algemene kosten. Er mag dan ook van worden uitgegaan dat 25% van dat totaal het

maximaal te besteden bedrag is voor marketingcampagnes en -events op jaarbasis. De inzet van personeel (dus ook bij commerciële activiteiten) valt onder de algemene en vaste kosten en niet onder het marketing- en verkoopbudget. In die 25% zitten bijvoorbeeld wel de uitgaven voor het organiseren van een workshop en de kosten van een advertentie. Onderstaande tabellen geven inzicht in de resultatenrekening van de afgelopen twee jaar en een prognose voor het huidige jaar van ILS (de cijfers van dit jaar zijn deels gerealiseerd en deels geschat, tot en met 2^e kwartaal van dit jaar zijn het werkelijke cijfers, de kwartalen 3 en 4 van dit jaar zijn gebaseerd op schattingen).

Tabel 2 Resultatenrekening ILS (alle bedragen luiden in duizend €), gebaseerd op van Wallenburg (1991), huidig jaar is deels prognose bij ongewijzigd beleid

	Twee jaar geleden	Vorig jaar	Dit jaar (deels prognose)
Omzet exclusief BTW	4.120	4.330	4.200
Kosten uitzendkrachten	2.700	2.850	3.110
Bruto-omzetresultaat	1.420	1.480	1.090
Algemene kosten	680	720	832
Marketing en verkoop	170	180	208
Netto-omzetresultaat	570	580	50
Financiële lasten	100	95	90
Winst voor belasting	470	485	-40
Belasting	155	160	-15
Winst na belasting	315	325	-25

De resultatenrekeningen van de afgelopen drie jaar gesplitst per vestiging:

Tabel 3 Resultatenrekening ILS twee jaar geleden (alle bedragen luiden in duizend €), gebaseerd op van Wallenburg (1991), per vestiging

	Amersfoort	Utrecht	Arnhem	Apeldoorn	Zutphen	Totaal
Omzet exclusief BTW	1.650	825	820	615	210	4.120
Kosten uitzendkrachten	1.020	605	560	405	110	2.700
Bruto-omzet resultaat	630	220	260	210	100	1.420
Algemene kosten	265	160	110	110	35	680
Marketing en verkoop	65	35	30	30	10	170
Netto omzetresultaat	300	25	120	70	55	570
Financiële lasten	38	20	20	15	7	100
Winst voor belasting	262	5	100	55	48	470
Belasting	86	2	33	18	16	155
Winst na belasting	176	3	67	37	32	315

Tabel 4 Resultatenrekening ILS vorig jaar (alle bedragen luiden in duizend €), gebaseerd op van Wallenburg (1991), per vestiging

	Amersfoort	Utrecht	Arnhem	Apeldoorn	Zutphen	Totaal
Omzet exclusief BTW	1.735	865	860	660	210	4.330
Kosten uitzendkrachten	1.080	610	590	430	140	2.850
Bruto-omzet resultaat	655	255	270	230	70	1.480
Algemene kosten	265	170	130	115	40	720
Marketing en verkoop	70	36	36	29	9	180
Netto omzetresultaat	320	49	104	86	21	580
Financiële lasten	37	19	19	14	6	95
Winst voor belasting	283	30	85	72	15	485
Belasting	95	10	28	22	5	160
Winst na belasting	188	20	57	50	10	325

Tabel 5 Resultatenrekening ILS huidig jaar, deels prognose (alle bedragen luiden in duizend €), gebaseerd op van Wallenburg (1991), per vestiging, dit jaar is deels prognose bij ongewijzigd beleid

(deels prognose)	Amersfoort	Utrecht	Arnhem	Apeldoorn	Zutphen	Totaal
Omzet exclusief BTW	1.680	840	840	630	210	4.200
Kosten uitzendkrachten	1.180	660	640	480	150	3.110
Bruto-omzet resultaat	500	180	200	150	60	1.090
Algemene kosten	310	190	152	130	50	832
Marketing en verkoop	85	41	40	30	12	208
Netto omzetresultaat	105	-51	8	-10	-2	50
Financiële lasten	36	18	18	13	5	90
Winst voor belasting	69	-69	-10	-23	-7	-40
Belasting	26	-26	-4	-8	-3	-15
Winst na belasting	43	-43	-6	-15	-4	-25

In de prognose voor dit jaar is alleen de vestiging Amersfoort winstgevend en alle (!) overige vestigingen niet. Over de hele linie lopen de resultaten, dus ook de vestiging van Amersfoort, terug.

In de balans valt op dat het eigen vermogen het afgelopen jaar nauwelijks enige wijziging heeft ondergaan. Dit houdt verband met het feit dat de winst na belasting voor het overgrote deel aan de aandeelhouders is uitgekeerd. Het lang vreemd vermogen bestaat uit een hypothecaire lening en een onderhandse lening. Jaarlijks wordt op beide leningen afgelost. Het kort vreemd vermogen betreft voornamelijk een rekening-courantkrediet. In de vaste activa zitten de gebouwen, het meubilair, computerapparatuur en de aanwezige software. Jaarlijks wordt hierop afgeschreven. De investering in het nieuwe softwarepakket in het afgelopen jaar komt in de vaste activa tot uitdrukking. Binnen de vlottende activa laat de post Debiteuren een steeds grotere waarde zien. De krediettermijn van ILS is één maand. Steeds meer bedrijven en instellingen stellen hun betalingen uit, en overschrijden daarbij vaker de krediettermijn. Het management team van ILS vermoedt dat dit samenhangt met de verslechtering van de economische situatie. De vereenvoudigde balans voor de laatste drie jaren geeft voor ILS het volgende beeld:

Tabel 5 Balans ILS per 31 december twee jaar geleden (alle bedragen luiden in duizend €), gebaseerd op van Wallenburg (1991)

Debet	bedrag	Credit	bedrag
Vaste activa	5.000	Eigen Vermogen	5.400
Debiteuren	500	Lang Vreemd Vermogen	1.200
Liquide middelen	1.300	Kort Vreemd Vermogen	200
Totaal Activa	6.800	Totaal Passiva	6.800

Tabel 6 Balans ILS per 31 december vorig jaar (alle bedragen luiden in duizend €), gebaseerd op van Wallenburg (1991)

Debet	bedrag	Credit	bedrag
Vaste activa	5.300	Eigen Vermogen	5.500
Debiteuren	650	Lang Vreemd Vermogen	1.100
Liquide middelen	870	Kort Vreemd Vermogen	220
Totaal Activa	6.820	Totaal Passiva	6.820

Tabel 7 Balans ILS per 31 december huidig jaar, prognose (alle bedragen luiden in duizend €), gebaseerd op van Wallenburg (1991)

Debet	bedrag	Credit	bedrag
Vaste activa	4.700	Eigen Vermogen	5.475
Debiteuren	1.430	Lang Vreemd Vermogen	1.000
Liquide middelen	620	Kort Vreemd Vermogen	275
Totaal Activa	6.750	Totaal Passiva	6.750

6 Marketing

De marketingfunctie van ILS wordt op strategisch marketingniveau volgens het SDP-model en het DAKMAD-model beschreven. Vervolgens volgt een korte beschrijving van het marketingbeleid per vestiging, waarin met name het tactische niveau aan de orde komt. Ook geven we daar wat resultaten per vestiging weer. Een marketingcampagne, enkele mislukte marketing-events en een overzicht van de meest voorkomende campagnes, events en activiteiten sluiten deze paragraaf af.

6.1 De marketingfunctie volgens SDP

ILS segmenteert allereerst op regio (straal van 25 kilometer) en branche. Daarbinnen segmenteert ze verder op grootte (omvang) van bedrijven en instellingen. Dit vanuit de gedachte dat grootte een relatie heeft met het onderscheid in structureel (een langdurige klant) en incidenteel (eenmalige klant). Of dit echt zo is blijkt pas overigens wanneer het bedrijf klant is geworden. De spreekwoordelijke uitzonderingen op de regel zijn er zeker ook wel. Echte keuzes voor welke branches ILS wel of niet actief beleid op voert, zijn niet gemaakt. In principe wil ILS elke klant binnen haar eigen regio wel bedienen. ILS is meer actief in de handel en zakelijke dienstverlening en minder tot niet in de industrie en zorg.

Dit is overigens geen bewust beleid, ILS zou dat wel kunnen, maar dat is historisch zo gegroeid. Sindsdien ligt bij de acquisitie (al dan niet bewust) de focus wel op de handel en zakelijke dienstverlening. Ten aanzien van de positionering heeft ILS geen expliciete keuze gemaakt. In de missie is te lezen dat zowel *productkwaliteit* als *lange termijn relaties* worden genoemd. Ook is voor ILS niet duidelijk welke concurrenten zij nu als belangrijkste tegenstrevers ziet. Zijn dat de meer kleine spelers in de markt met vaak ook een relatief klein assortiment en vaak iets lagere prijs of zijn dat de meer grote spelers in de markt met een wat breder assortiment en vaak een wat hogere prijs?

6.2 De marketingfunctie volgens DAKMAD

Het huidige marketingbeleid van ILS is, met behulp van het DAKMAD-model, voor de doelgroep bedrijven en instellingen, als volgt kort in te vullen.

Doelgroepen

In de dagelijkse praktijk is een onderscheid in marketingaanpak te zien tussen bestaande klanten groot/structureel, bestaande klanten klein/incidenteel en nog geen klant (prospects, daar wordt niet echt onderscheid gemaakt in groot en klein) als het gaat om de invulling van het marketingbeleid. De mate van onderscheid hiertussen verschilt overigens per vestiging.

Aanbod

Uitzendwerk: elk soort werk, standaardpakket met marktconforme tarieven onder het merk ILS. ILS is in bezit van het Flexkeurmerk. In ruim de helft van de uitzendopdrachten vindt achteraf evaluatie plaats. Maatwerk voor bedrijven en instellingen is enigszins mogelijk via een pro-actieve benadering. ILS heeft onder de bestaande klanten de naam betrouwbaar te zijn in het nakomen van afspraken en eerlijke, redelijke prijzen te hanteren, met een beperkt aanbod aan flexibele arbeid. ILS biedt een gunstige prijs-kwaliteitverhouding. Voor de prospects bestaat er geen duidelijk beeld waar ILS voor staat. Voor sommige prospects, met name de kleine, is het bezitten van een Flexkeurmerk (= perceptie van kwaliteitsgarantie) een pré.

Bestaande klanten, zowel structureel als incidenteel, zijn tot nu toe meer dan gemiddeld tevreden over het aanbod (zover het uitzendwerk betreft). Zolang ILS deze kwaliteit blijft leveren is de kans dat bestaande klanten weg zullen gaan te verwaarlozen zolang het alleen om uitzendwerk blijft gaan (NB: zie ook paragraaf 8.4 waar een toenemende behoefte wordt genoemd, naast uitzendwerk, aan andere vormen van flexibele arbeid). Dit geldt overigens ook voor de klanten die komen uit het Van Ravenstijn netwerk. Zij hebben het vaak wel over 'de goede oude tijd toen alles beter was' maar feit is dat tot nu toe nog geen enkele klant uit dat netwerk vertrokken is, wel nemen ze minder af dan voorheen, zowel absoluut als relatief (dus lagere share-of-wallet).

Als ILS overweegt om andere diensten in haar assortiment op te nemen (detachering, pay-rolling, In-house en overige diensten zoals selectie- en werving, advisering, enzovoort) dan is het een voorzichtige schatting dat ILS de hiervoor benodigde competenties of al in huis heeft of redelijk snel kan verwerven en dat in een jaar tijd een break-even situatie mogelijk moet zijn. Wel is het zo dat de markt van deze andere flexdiensten slechts 20% bedraagt van de hele flexmarkt, dat de concurrentie vooral de grote concurrenten betreft en dat de mental availability wel eens het probleem kan worden als ILS met deze flexproducten zou beginnen (het merk ILS wordt nog niet geassocieerd met deze type flexdiensten en deze flexdiensten worden vaak gelinkt aan de grote uitzendorganisaties en ILS is geen grote uitzendorganisatie).

Kanalen

De gebruikte kanalen zijn meters, mensen, massamedia, direct marketing en elektronische kanalen.

Middelen

Het Marketing en verkoop budget van het huidige jaar bedraagt € 200.000 (25% van € 800.000, de aan het begin van het jaar geschatte totaal van de algemene kosten). Dit budget mag in gelijke stappen oplopen tot € 220.000 over vijf jaar, onder de voorwaarde van een jaarlijkse omzetstijging van minimaal 2%. Het grootste deel van deze € 200.000 is bestemd voor bedrijven en instellingen (geschat wordt 90% van het totaal). Het restant is voor het marketingbeleid van de uitzendkrachten.

Activiteiten

Timing: volger.

Fase marketing: 2^e fase (interactief, één-op-één, lange termijn), binnen ILS is MVO tot nu toe geen issue.

Concepten: CRM, DM, EDM, online-marketing, massamarketing.

Doelstellingen

De omzetdoelstelling huidig jaar is € 4,4 miljoen. Daarna een jaarlijkse stijging van de omzet van 2% (deels door een groeiend share-of-wallet en deels door het aantrekken van nieuwe klanten met behoud van bestaande klanten). Een share-of-wallet van minimaal 65% bij de structurele inleners behalen (en liefst hoger).

Elektronische kanalen: toelichting en discussie

Dat ILS elektronische kanalen mondjesmaat gebruikt is eerder aan de orde geweest. ILS beschikt over een corporate website en gebruikt e-mail maar is verder in zijn geheel niet actief op sociale media (uitzonderingen op persoonlijke titel daargelaten, zie hierna bij de vestiging Zutphen). De

corporate site bevat algemene informatie over ILS als missie, visie, vestigingen, adressen, mailadres en telefoonnummers maar kent voor de bedrijven en instellingen geen interactieve functionaliteit en is voor die doelgroep puur informerend.

De discussie die de heer De Zwart telkens aangaat over de website is of deze niet nog beter benut kan worden door bedrijven en instellingen er orders op te laten plaatsen. Hij vindt dat vooral voor de grote, structurele inleners een goed idee. Het bespaart veel kosten en zou op termijn wellicht een deel van de accountmanagers overbodig kunnen maken. Vooral nu het netto-omzetresultaat terugloopt wakkert hij die discussie weer aan. De vestigingsmanagers lopen echter niet warm voor dit idee. Ten eerste omdat ze nog niet zo ingevoerd zijn in de online mogelijkheden, ten tweede omdat er nog knelpunten zijn op het gebied van legitimatie en het zetten van een handtekening onder een contract en ten derde de vraag of online-toepassingen wel effectief zijn in een B-to-B setting.

Binnen ILS heerst de gedachte (als een soort wetmatigheid) dat een persoonlijke face-to-face benadering in een B-to-B setting effectiever is dan alles online af te handelen. Opdrachtgevers denken hier overigens iets anders over. Niet dat ze alles online willen maar in een goede mix tussen offline en online lijkt steeds meer gewenst. Dat ILS achterloopt in deze ontwikkeling is een understatement. De verwachting is overigens dat dit de komende jaren steeds actueler wordt. Ook de ontwikkelingen op het gebied van sociale media (Facebook, LinkedIn, Twitter, enzovoort) vragen om een reactie van vooruitstrevende bedrijven. Op dit moment is de persoonlijke face-to-face relatie in de ogen van ILS echter vele malen belangrijker dan online marketing.

6.3 Marketingbeleid per vestiging

Tussen de Strategic Business Units (vestigingen) bestaan verschillen, op zowel strategisch niveau als op tactisch en operationeel niveau. Daarover is al het een en ander aan bod geweest. Hieronder staat per vestiging aangegeven waar de vestigingsmanagers de nadruk op leggen en waarin dus de verschillen zitten.

Vestiging Amersfoort

De belangrijkste doelgroepen die de vestiging Amersfoort onderscheidt zijn structurele en incidentele inleners. Deze vestiging probeert pro-actief en daarmee zo veel mogelijk op maat een marktconform pakket aan uitzendwerk aan te bieden. Deze vestiging zou graag ook detachering en payrolling in het assortiment willen hebben, maar kan dat niet aanbieden. Veel, vooral structurele, inleners vragen daar naar. De structurele inleners hebben meer een relatie met hun accountmanager dan met ILS. Sommige incidentele inleners waarderen het Flexkeurmerk, en voor een aantal van hen is dat één van de redenen waarom zij voor ILS kiezen. Persoonlijke verkoop is een sterk punt van deze vestiging. Structurele inleners (belangrijke functionarissen daarvan) worden met grote regelmaat uitgenodigd voor culturele uitjes of het bijwonen van regionale sportevenementen, samen met de accountmanagers en de vestigingsmanager. Aan reclame wordt relatief weinig uitgegeven. Het beperkt zich tot advertenties in gratis huis-aan-huisbladen in de regio met het doel uitzendkrachten te werven. De heer van Bommel, vestigingsmanager Amersfoort streeft na dat 50% van de omzet van structurele inleners afkomstig is, en dat er minimaal vijf structurele inleners zijn. In deze vestiging zijn geen specifieke online-activiteiten voor de doelgroep bedrijven en instellingen zichtbaar.

Vestiging Zutphen

Het bedrijf richt zich volledig op (nu twee) structurele inleners. Aan het werven van incidentele inleners wordt geen aandacht besteed. Incidentele inleners zijn er dan ook niet. Omdat de vestiging Zutphen de behoeftes van de structurele inleners erg serieus neemt, heeft deze vestiging al een vijftal uitzendkrachten in vaste dienst moeten nemen in verband met het arbeidsverleden in het kader van de Flexwet. Mevrouw van Houten, vestigingsmanager vestiging Zutphen, zet graag die uitzendkrachten in die de bedrijven willen hebben. Mevrouw van Houten streeft ernaar dat alle inleners structurele inleners zijn. Zij biedt de belangrijke functionarissen van de structurele inleners soms een kunstuitje aan. Mevrouw van Houten is op persoonlijk titel actief op Facebook en LinkedIn en onderhoudt daar ook zakelijke ILS-gerelateerde contacten.

Vestiging Utrecht

De vestiging Utrecht bedient alle bedrijven en instellingen, en maakt daarbij onderscheid tussen structurele en incidentele inleners. De accountmanagers bedienen de structurele inleners, de intercedenten de incidentele inleners. Onderscheid naar branche of soort werk dat wordt gevraagd maakt deze vestiging niet. Sommige bedrijven willen vooral snel geleverd worden. ILS probeert deze klanten tegemoet te komen door deze bedrijven binnen drie werkdagen te kunnen leveren. Elk bedrijf die dat wil, kan binnen drie werkdagen een uitzendkracht krijgen, is de belofte die ILS Utrecht mondeling aan bedrijven en instellingen doet. Met andere bedrijven en instellingen, vooral structurele inleners, onderhoudt deze vestiging actief contact via de accountmanagers.

Deze bedrijven of instellingen worden regelmatig bezocht, af en toe worden ze uitgenodigd voor een golfuitleg, en in ieder geval maandelijks worden ze gebeld om de huidige of laatste opdracht te evalueren en eventueel nieuwe behoeftes vast te stellen. Soms zelfs levert ILS goedkoop als een bedrijf dat wil. Met name de schoonmaakbranche vraagt om goedkope uitzendkrachten. De heer Bakker, vestigingsmanager Utrecht, hanteert geen afwijkende doelstellingen dan die door de directie van ILS zijn opgelegd. Ook binnen de vestiging Utrecht zijn tot vandaag de dag voor de doelgroep bedrijven en instellingen geen specifieke online-activiteiten zichtbaar.

Vestiging Arnhem

De vestiging Arnhem staat regionaal bekend om het feit dat die vestiging snel, zeg binnen twee werkdagen, uitzendkrachten kan leveren. Dat is ook het bewuste beleid van de heer Klarenbeek, vestigingsmanager Arnhem. Hij kan deze belofte ook altijd waarmaken. Bedrijven en instellingen worden wisselend via persoonlijke verkoop (grote bedrijven; bedrijfsbezoeken), mailings en reclame geworven. Het unique selling point van deze vestiging voor bedrijven en instellingen is de snelle levering. De heer Klarenbeek stelt zich ten doel geen enkele uitzendkracht in fase C van de Flexwet te laten komen. Bovendien wil hij binnen één (!) werkdag uitzendkrachten leveren aan een bedrijf of instelling als dat bedrijf of die instelling om uitzendkrachten vraagt, ook al communiceert hij twee werkdagen. Binnen de vestiging Arnhem worden voor de doelgroep bedrijven en instellingen verder geen specifieke online activiteiten ontplooid.

Vestiging Apeldoorn

De heer de Leeuw, vestigingsmanager Apeldoorn, stuurt aan op kwaliteit, in de zin van dat hij bekwame uitzendkrachten wil sturen naar de bedrijven of instellingen, dus mensen met de juiste diploma's en ervaring. Dit heeft ertoe geleid dat sommige uitzendkrachten zo vaak zijn ingezet dat hij er al vijf in vaste loondienst heeft, en nog eens drie uitzendkrachten in fase C van de Flexwet heeft (zie ook paragraaf 7.6 voor meer informatie over deze wet). Zijn doelstelling is het minimaliseren van de klachten van bedrijven en instellingen over het uitzendwerk. Hij communiceert dan ook met de slogan 'ILS streeft altijd naar beter'. Naar bedrijven en instellingen stuurt hij folders, mailings en hij adverteert in een aantal regionale kranten. Regelmatig biedt de vestiging Apeldoorn bepaalde uitzendkrachten een cursus aan, bijvoorbeeld een boekhoudcursus als blijkt dat ILS Apeldoorn een tekort dreigt te krijgen aan goed opgeleide boekhouders. Binnen de vestiging Apeldoorn zijn een aantal medewerkers actief op sociale media, te weten LinkedIn en Facebook en soms ook met een concreet resultaat. De gedachte van een boekhoudcursus is bijvoorbeeld geïnitieerd vanuit een LinkedIn contact en van daaruit opgepakt door ILS.

We geven enkele (afgeronde) kengetallen van de verschillende vestigingen. NB, vanwege afrondingen kunnen totalen (licht) afwijken van de werkelijke situatie.

Tabel 8 marketingkengetallen ILS per 31 december huidig jaar, prognose (alle bedragen luiden in duizend €), mede gebaseerd op van Wallenburg (1991)

deels prognose	Amersfoort	Utrecht	Arnhem	Apeldoorn	Zutphen	Totaal
Omzet exclusief BTW	1.680	840	840	630	210	4.200
Share-of-wallet ^[1]	60%	45%	35%	40%	65%	50%
Omzet grote klanten	1.260	420	294	252	210	2.436
Omzet kleine klanten	420	420	546	378	0	1.764
Aantal grote klanten ^[2]	10	5	4	6	2	27
Aantal kleine klanten ^[3]	19	18	20	12	0	69
Gemiddelde omzet grote klanten	126	84	74	42	105	90
Gemiddelde omzet kleine klanten	22	23	27	32	n.v.t.	26
Totaal aantal plaatsingen grote klanten	32	14	12	12	6	76
Gemiddeld aantal plaatsingen per grote klant	3,20	2,80	3,00	2,00	3,00	2,81
Totaal aantal plaatsingen kleine klanten	25	29	35	26	n.v.t.	115
Gemiddeld aantal plaatsingen per kleine klant	1,32	1,61	1,75	2,17	n.v.t.	1,67
Gemiddelde plaatsingsduur grote klanten ^[4]	26	24	19	16	24	22
Gemiddelde plaatsingsduur kleine klanten ^[4]	10	11	12	11	n.v.t.	11
Gemiddelde ordergrootte grote klanten	39.390	30.000	24.510	20.960	35.040	32.053
Gemiddelde ordergrootte kleine klanten	16.800	14.498	15.600	14.542	n.v.t.	15.339
Gemiddelde prijs per week grote klanten	1.515	1.250	1.290	1.310	1.460	1.383
Gemiddelde prijs per uur grote klanten ^[5]	42	35	36	36	41	38
Gemiddelde prijs per week kleine klanten	1.680	1.318	1.300	1.322	1.600	1.413
Gemiddelde prijs per uur kleine klanten ^[5]	47	37	36	37	44	39

^[1] = share-of-wallet is het omzetaandeel, alleen voor uitzendwerk, van ILS als percentage van totale omzet aan uitzendwerk van de gemiddelde grote/structurele klant, deze percentages zijn (ruwe) schattingen en betreffen alleen de grote/structurele klanten. Twee jaar geleden was de SOW 60%.

^[2] = een klant wordt hier gedefinieerd als een bedrijf of instelling die minimaal twee orders heeft geplaatst bij ILS of één order minder dan een jaar geleden, daarnaast zijn er vele bedrijven en instellingen die meer dan een jaar geleden eens een keer een order hebben geplaatst en daarna niet meer, deze worden niet meegeteld als klant

^[3] = grote klanten zijn klanten die voldoen aan de criteria: minimaal twee jaar klant en per jaar minimaal vijf plaatsingen met een minimale omzet van € 50.000 op jaarbasis. Klanten die daar niet aan voldoen maar wel aan de definitie van klant zijn dan automatisch kleine klanten. Vorig jaar waren er ook 27 grote klanten en 80 kleine klanten. Twee jaar geleden waren dat respectievelijk 27 en 86 en drie jaar geleden was dat respectievelijk 27 en 95.

^[4] = afgerond op hele weken

^[5] = in de uitzendbranche is het te doen gebruikelijk uit te gaan van een uurprijs, hier afgerond op hele euro's. Binnen ILS wordt uitgegaan van gemiddeld 36 uren per week.

De prijs per week was een aantal jaren geleden binnen ILS standaard € 1.500 (€ 42 per uur, afgerond) voor grote klanten (structureel) en € 1.600 (€ 44 per uur, afgerond) voor incidentele orders. In de loop van de jaren zijn de prijzen per vestiging naar beneden aangepast vooral op basis van de ontwikkelingen in de regio die per vestiging kunnen verschillen. Een daling van een prijs van ILS kan, naast de situatie in de markt, ook (deels) worden geïnterpreteerd dat ILS met behulp van andere factoren (relatie, kwaliteit, snelheid, enzovoort) haar doelstellingen niet (voldoende) kan realiseren. Veranderingen in de huidige prijzen per week ziet ILS overigens op dit moment niet echt als een actief instrument om haar doelstellingen positief te beïnvloeden. De omzet van ILS kan worden beïnvloed door achtereenvolgens:

- het aantal klanten te verhogen;
- het aantal plaatsingen per klant te verhogen;
- de gemiddelde plaatsingsduur per klant te vergroten.

6.4 Een aantal mislukte events

Helaas gebeuren er bij ILS wel eens zaken die beter hadden gekund. Om een indruk te geven van de geringe effectiviteit van bepaalde marketingactiviteiten volgen hier twee recente voorbeelden van mislukte events.

Event: actie direct mail aan bedrijven (doelgroep prospects)

In de periode maart-juni van het afgelopen jaar hebben alle vestigingen gezamenlijk een direct-mailactie gericht op bedrijven en instellingen ondernomen met het doel op deze manier nieuwe opdrachten te werven. De direct mail was gericht aan 110 kleine en middelgrote bedrijven in de buurt van de vestigingen. De bedrijven werden uitgenodigd om op een speciaal daarvoor bestemde dag de vestiging ILS te bezoeken waar zij uitleg konden krijgen over ILS in het algemeen en de werking van het nieuwe administratieve softwareprogramma dat het zoeken naar geschikte uitzendkrachten voor een bepaalde order mogelijk maakt. Er werd € 4.500 aan promotiemateriaal en verzendkosten uitgegeven. ILS had als doelstelling 30% van de genodigde bedrijven op die dag te verwelkomen. Het resultaat was dat in twee vestigingen geen enkele bezoeker is geweest, en dat er in de andere vestigingen hooguit drie bezoekers zijn geweest waarvan niemand een order heeft geplaatst. Evaluatie achteraf heeft geleerd dat de meeste bedrijven de invulling van de dag niet als toegevoegde waarde hebben ervaren. De dag was voor de aanwezigen in ieder geval geen aanleiding om orders te plaatsen.

Event: bezoek bedrijven met grote orders (doelgroep bestaande grote klanten)

In de maand oktober van het afgelopen jaar hebben twee vestigingsmanagers (Utrecht en Amersfoort) na overleg met elkaar de bedrijven bezocht die het afgelopen half jaar voor een omzet van meer dan € 100.000 hebben gezorgd. Een week voor hun geplande bezoek belden ze met het bedrijf, en regelden een afspraak met hetzij de P&O-manager, hetzij de directeur, hetzij een afdelingsmanager of –chef, afhankelijk van wie ze konden bereiken en wie nog tijd vrij had in de agenda. Er werden geen extra middelen voor uitgetrokken. Het doel van de vestigingsmanagers was nieuwe opdrachten te werven: ze hoopten dat ze bij 20% van de bedrijven met een nieuwe opdracht terug kwamen. Het resultaat van die actie was dat dat bij één bedrijf (na een aantal contacten met dat bedrijf na dat bezoek) lukte.

Voor een deel bleek dat te maken te hebben met het seizoen: de zomer was voorbij, en voor een flink aantal bedrijven is de zomer de periode waarin ze de grootste behoefte aan uitzendwerk hebben (vanwege de vakantie van de eigen medewerkers). Bovendien bleek ook dat een groot deel van de functionarissen met wie de vestigingsmanagers contact hadden niet of niet alleen de beslissing namen over het aantrekken van uitzendkrachten. De belangrijkste reden waarom deze bezoeken bijna niets hebben opgeleverd ligt in de aanbodgerichtheid van ILS in plaats van vraaggerichtheid waarin afnemersbehoeftes centraal staan. Zo kwamen de bezoeken voort uit een behoefte aan meer omzet, waarbij de wensen van de bedrijven en instellingen niet centraal stonden.

De vestigingsmanagers brachten hun bezoek verder ook als evaluatiebezoek. Ook als evaluatie leverden de bezoeken weinig op, aangezien per bedrijf hele wisselende gesprekken zijn gevoerd, die bovendien als evaluatiegesprek niet gestructureerd voorbereid waren. Concluderend kunnen we stellen dat de marketingactiviteiten van ILS met wisselend succes plaatsvinden (om het voorzichtig uit te drukken). Samenvattend geven we hieronder nog kort een (niet volledig) overzicht van een aantal campagnes en events van ILS van de laatste jaren, per doelgroep.

Tabel 9 Campagnes en events van ILS per doelgroep uitgewerkt

Doelgroep	Campagne ^[1]	Event
Bedrijven groot/structureel, bestaand	Campagne voorjaar	Relatiebeheer: CRM-activiteiten (bijvoorbeeld golfdag)
		Relatiebeheer en acquisitie: bezoeken accountmanager
		Relatiebeheer en acquisitie: after sales: direct marketing (brieven + bellen)
Bedrijven klein/incidenteel, bestaand	Campagne voorjaar	Acquisitie: Advertenties, folders en brochures
		Relatiebeheer en acquisitie: direct marketing (brieven + bellen), al dan niet in combinatie met workshop
		Relatiebeheer en acquisitie: bezoek accountmanager
Bedrijven groot en klein, prospects	Campagne voorjaar	Acquisitie: direct marketing (brieven + bellen) in combinatie met workshop
		Acquisitie: advertenties, folders en brochures

^[1] = ILS gaat meestal uit van campagnes die ze aan een seizoen koppelt, hier dus campagne voorjaar van het huidig jaar.

N.a.v. de beschrijving van de marketingfunctie is de conclusie dat de mental availability van ILS bij bedrijven en instellingen achterloopt bij de grotere concurrenten, vergelijkbaar is met die van de vergelijkbare grote regionale spelers en significant beter is dan die van de hele kleine, goedkopere, nichespelers in de markt. Zoals te verwachten is de mental availability beter bij bestaande klanten dan bij potentiële klanten. De physical availability wordt positief beïnvloed door de vaste contactpersonen die goed bereikbaar zijn, ook buiten de kantooruren om (maar dan vooral voor de grotere bedrijven en instellingen), en wordt negatief beïnvloedt door de matige (tot slechte) online-toepassingen

7 Macro-omgeving

7.1 Inleiding

In deze paragraaf kijken we naar de invloed die de macro-omgeving op ILS uitoefent. Dit doen we aan de hand van het DESTEP model. Achtereenvolgens komen de demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politieke en juridische factoren aan de orde. Hierbij beschrijven we de macro-omgeving vooral op landelijk niveau, terwijl ILS een geografisch beperkt werkgebied heeft. Er mag van worden uitgegaan dat in grote lijnen de landelijke en regionale ontwikkelingen gelijk zijn. Indien dat niet het geval is, zal het worden genoemd.

7.2 Demografische factoren.

Uitzendbureaus zijn actief op een deel van de arbeidsmarkt. Demografische ontwikkelingen oefenen op de arbeidsmarkt en dus op uitzendbureaus grote invloed uit. De laatste jaren is de steeds verdergaande vergrijzing en ontgroening van Nederland met als gevolg een steeds kleinere potentiële beroepsbevolking een belangrijke ontwikkeling. De laatste 10 jaar is het aandeel in de totale bevolking van de groep 20-39-jarigen sterk gedaald en dat van de 65 en ouder sterk gestegen. De groei van de bevolking is relatief gering maar dit heeft tot nu toe weinig impact voor ILS. Er is nog geen sprake van schaarste met uitzondering van specifieke groepen (technisch geschoold en ervaren personeel). Het onderwijsniveau van de beroepsbevolking neemt nog steeds toe. Voor uitzendbureaus is dit relevant doordat het aantal potentiële uitzendkrachten voor uitzendactiviteiten met een hogere toegevoegde waarde dan het traditionele uitzendwerk toeneemt. Doordat het onderwijsniveau toeneemt, betekent

dit dat de aantallen van voldoende gekwalificeerd personeel per sector voldoende is om in de vraag naar flexibele arbeid te voorzien, weer met de uitzondering van de eerder genoemde technische beroepen. Daar is op dit moment in Nederland te weinig aanbod van uitzendkrachten om aan de vraag te voldoen. Ten aanzien van het onderwijsniveau moet niet alleen worden gedacht aan voldoende kennis (HBO/Universitair) maar ook aan vaardigheden in meer uitvoerende beroepen, denk bijvoorbeeld aan de bouw en zorg. Ook deze ontwikkelingen zijn relevant voor het bedrijfsleven maar toch iets minder belangrijk dan de kleinere potentiële beroepsbevolking. In de regio waar ILS opereert wonen relatief veel hoog opgeleiden.

7.3 Economische factoren

Tot voor een paar jaar geleden beleefde Nederland een lange periode van economische groei. De werkgelegenheid groeide. Deze groei had ook grote gevolgen voor de arbeidsmarkt omdat de nieuwe banen zeer ongelijk waren verdeeld over de diverse sectoren van de economie. In de industrie nam de werkgelegenheid nauwelijks toe, terwijl handel en vooral zakelijke dienstverlening en zorg sterk groeiden. Vooral voor uitzendorganisaties als ILS is dit niet ongunstig omdat zij voor elke sector werkzaam wil zijn (risicospreiding, geen focus op specifieke doelgroepen). Meer gespecialiseerde uitzendbureaus ervaren veel meer effect hiervan, of positief of negatief (al naar gelang de richting van de ontwikkeling in de betreffende sector). De industrie is qua aantal banen van de tweede plaats achter handel naar een derde plaats gezakt. Zakelijke dienstverlening is nu de tweede sector van het land.

Twee jaar geleden heeft de economie gas teruggenomen. Het tweede kwartaal van vorig jaar lag het bruto binnenlands product (bbp) lager dan in hetzelfde kwartaal van twee jaar geleden. Het is dan ook niet verwonderlijk dat de werkloosheid een stijging doormaakt. Bedroeg het werkloosheidspercentage drie jaar geleden nog 3,3% van de beroepsbevolking, vorig jaar was dit 5,4 %. De totale werkgelegenheid is het tweede kwartaal van vorig jaar in vergelijking met hetzelfde kwartaal van twee jaar geleden met 1% gedaald. De vraag naar uitzenddiensten is behoorlijk gedaald (terwijl het aanbod van uitzendkrachten, in aantallen, hierdoor sterk is gestegen).

Gegeven de hiervoor genoemde economische ontwikkelingen streven veel bedrijven structureel naar kostenverlagingen door op personeel te bezuinigen (loonkosten vormen vaak een groot aandeel van alle kosten). Dit heeft dan ook weer een positief effect op de uitzendmarkt: als bedrijven tegen de stroom in toch groeien, dan gaat sterker dan in economische goede tijden, de voorkeur uit naar uitzendkrachten (via een uitzendbureau) of tijdelijk personeel (zelf regelen) dan vast personeel. Dit positieve effect staat overigens in geen verhouding tot het negatieve effect als gevolg van minder bedrijvigheid, en dus gewoon minder behoefte aan werknemers, door de dalende economie.

7.4 Sociaal-culturele ontwikkelingen

Zo'n 50 jaar geleden was de meest voorkomende situatie in Nederland dat de man in het gezin de kostwinnaar was en dat vrouwen zich relatief weinig melden op de arbeidsmarkt. In deze meer traditionele rolverdeling was de baan van de man bijna altijd ook een vaste baan waarbij niet zelden voorkwam dat iemand zijn hele werkzame leven doorbracht bij één werkgever. In de loop van de tijd zijn deze opvattingen nogal veranderd. Nieuwe generaties houden hier toch andere denkbeelden en waarden en normen op na. Individualisering, emancipatie, andere rolpatronen in gezinnen en relaties en een andere kijk op werk en baan hebben onder andere geleid tot meer en vooral gevarieerd aanbod van uitzendkrachten. Jongeren, vrouwen en ouderen die zich melden op de arbeidsmarkt om redenen die variëren van persoonlijke ontwikkeling, ervaring opdoen, afwisseling, als opstap naar een vaste baan tot en met zelfstandig in eigen levensonderhoud kunnen voorzien

7.5 Technologische factoren

Een belangrijk gevolg van de steeds algemenere toepassing van informatietechnologie in de maatschappij is het beschikbaar komen van nieuwe kanalen. Net als bij veel andere markten heeft internet het contact tussen vraag en aanbod op de arbeidsmarkt veel gemakkelijker gemaakt. Hiervan

getuigt alleen al de sterke groei van het aantal vacaturesites (concurrentie). Ook degene die een tijdelijke baan zoekt, hoeft zijn huis niet meer uit. Er zijn al verschillende aanbieders die alleen het online-kanaal gebruiken voor uitzendkrachten. Het toenemende gebruik van smartphones stimuleert deze mogelijkheden alleen maar. Uitzendbureaus die met deze ontwikkeling meegaan, ervaren hier een, zij het licht, positief effect op de efficiency (kosten). Ook voor de doelgroep bedrijven en instellingen komen steeds meer online toepassingen maar deze gaan minder snel dan de markt voor uitzendkrachten. Bij bedrijven en instellingen is vaak een combinatie van offline en onlinekanalen zichtbaar in de contacten met (potentiële) opdrachtgevers.

7.7 Ecologische factoren

Als we kijken naar de ecologische ontwikkelingen dan zijn vele daarvan niet direct van toepassing op de markt van uitzendbureaus. Een ontwikkeling die wel relevant is en die we hier typeren als een ecologische ontwikkeling is die van Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO) ook wel People, Planet en Profit (PPP) genoemd. Bij veel organisaties is op corporate niveau MVO niet meer weg te denken. Dit houdt in dat dit soort type organisaties, op dit moment zijn dit vaak de grotere spelers in de markt, ook steeds meer en vaker op zoek zijn naar leveranciers in de meest brede betekenis van het woord (dus ook uitzendorganisaties) die op dezelfde golflengte zitten. Te verwachten is dat naast de grotere bedrijven het gedachtegoed van MVO steeds meer zichtbaar gaat worden bij andere bedrijven, met name ook het midden- en kleinbedrijf (MKB), en dat de komende jaren dit steeds meer een factor van belang wordt bij de keuze van een uitzendbureau.

7.7 Politieke en juridische factoren

Meerdere politieke besluiten leiden er toe dat het aanbod van uitzendkrachten, zowel in aantal als in mate van gevarieerdheid, toeneemt. Een aantal voorbeelden:

De overheid probeert te bevorderen dat mensen die door ziekte of andere redenen niet meer werken, weer aan het werk geholpen worden. De overheid tracht te bereiken dat zo veel mogelijk mensen zo lang mogelijk aan de slag blijven. Hierdoor kunnen sociale premies relatief laag blijven wat de internationale concurrentiepositie van het Nederlandse bedrijfsleven moet versterken. Het weer terugbrengen naar de arbeidsmarkt van deze groep mensen betekent zowel een verhoging van het aantal uitzendkrachten als een toenemende vraag, gestimuleerd door de overheid, van bedrijven en instellingen. De effecten hiervan voor uitzendorganisaties zijn overigens tot nu gering.

Dankzij de ontwikkelingen in de EU is het ook mogelijk om makkelijker om landsgrenzen heen uitzendkrachten met specifieke kennis, vaardigheden en ervaring te werven. Het tekort aan technisch geschoold en ervaren personeel in Nederland wordt door de grote uitzendbureaus, zeker die internationaal opereren, gevuld met uitzendkrachten uit andere landen die wel over de benodigde kennis, vaardigheden en ervaring beschikken. Kleinere spelers als ILS zijn hier aanzienlijk minder actief. Vooral omdat het veel werk (kosten!) is en concurrentie betekent van de grote spelers die hier veelal beter in zijn.

Andere thema's in Nederland zijn de aanpassingen in het ontslagrecht en het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd van 65 naar 67 jaar. Het versoepelen van het ontslagrecht wordt ingeschat als een negatieve ontwikkeling voor uitzendbureaus omdat het aannemelijk is dat bedrijven meer gebruik gaan (durven) maken van vaste contracten in plaats van uitzendkrachten (maar naar verwachting niet in economische slechte tijden). Het verhogen van de pensioengerechtigde leeftijd zal naar verwachting ook een negatief effect hebben op de vraag naar tijdelijke arbeid omdat bedrijven langer hun (vast) personeel in dienst moeten houden.

Een belangrijk politieke besluit betreft de zogenaamde Flexwet. In 1999 is de Wet Flexibiliteit & Zekerheid (beter bekend als Flexwet) van kracht geworden. Deze wet heeft verstrekkende gevolgen gehad voor de uitzendsector. De bedoeling was dat flexwerkers meer rechtszekerheid zouden krijgen en werkgevers meer flexibiliteit hebben bij het beëindigen van een dienstverband. Dit laatste zou ook

tot gevolg hebben dat het gemakkelijker werd om nieuw personeel aan te nemen. Het systeem wat wordt gebruikt staat bekend als het fasensysteem.

Het fasensysteem bestaat uit drie fasen, te weten fase A, B en C. Uiteraard zijn er allerlei mitsen en maren maar in hoofdlijnen houdt dit fasensysteem in dat een uitzendkracht altijd begint in fase A. Indien hij of zij voldoende gewerkte weken (waarbij het niet uitmaakt of het één uur of veertig uur is) heeft gemaakt, komt de uitzendkracht in fase B. Dan geldt weer dat bij voldoende werkweken een uitzendkracht in fase C terechtkomt. Hoe verder een uitzendkracht komt in dit fasensysteem des te beter zijn of haar positie wordt. Zo kan in fase C niet zomaar een arbeidsovereenkomst worden beëindigd, de uitzendkracht is dan voor onbepaalde tijd in dienst bij het uitzendbureau, terwijl in fase A, mits voldaan aan allerlei voorwaarden en regels, dit eenvoudiger is. Duidelijk is dat de andere kant van de medaille, het uitzendbureau, in fase C meer verplichtingen heeft tegenover de uitzendkracht dan in fase A.

Dit systeem heeft twee kanten: aan de ene kant nemen de vaste kosten van een uitzendbureau toe (toename vast personeel) en aan de andere kant stijgt de zekerheid van het kunnen beschikken over kwalitatief goede uitzendkrachten. Bij uitzendorganisaties kan dit er toe leiden om terughoudend te zijn in het aanbieden van uitzendkrachten in de hogere fasen omdat deze in vaste dienst kunnen komen bij het uitzendbureau. Het effect hiervan is dat de match tussen vraag en aanbod hier onder druk komt te staan. Voor ILS geldt het eerste (toename vaste kosten) vele malen sterker dan het tweede (zekerheid van kwalitatief goede uitzendkrachten), hoewel dit per vestiging weer verschilt.

8 De uitzendmarkt

8.1 Inleiding

ILS is actief op de uitzendmarkt. De uitzendmarkt is een onderdeel van de flexmarkt (de markt van flexibele arbeid). Uitzendbureaus stellen bedrijven in staat tijdelijke krachten in te huren zonder kosten te maken voor werving, selectie en ontslag. De uitzendmarkt is qua omvang veruit het belangrijkste onderdeel van de flexmarkt (80% van de omzet is uitzendkrachten). Onder de flexmarkt verstaan we de markt voor personeelsdiensten waarbij het erom gaat instroom, doorstroom en uitstroom van werknemers te *flexibiliseren* zodat bedrijven voor wat hun behoefte aan personeel betreft gemakkelijk op veranderende marktomstandigheden kunnen inspelen. Vormen van flexibilisering zijn arbeidscontracten voor bepaalde tijd, oproepcontracten, personeel via uitzendbureaus, interne bedrijfsuitzendbureaus, detachering, reïntegratie, outplacement en mobiliteitsmanagement. We nemen in dit hoofdstuk de voor ILS relevante marktfactoren onder de loep. Daarvoor kijken we achtereenvolgens naar de marktaantrekkelijkheid volgens het vijfkrachtenmodel van Porter, de ontwikkeling van de marktvraag, de potentiële afnemers, de concurrentie en de kanalen. We beperken ons hierbij voornamelijk tot de markt van uitzendkrachten. Hierbij komen met name ontwikkelingen op landelijk niveau naar voren, maar deze wijken niet of nauwelijks af van de ontwikkelingen in de regio waar ILS actief is.

8.2 Het vijfkrachtenmodel van Porter

Belangrijk is de constatering dat de concurrentie tussen de uitzendbureaus hevig is. In de uitzendbranche treffen we momenteel een kleine 3.000 ondernemingen aan, waar dat er in 1996 nog maar 400 waren. Deze onstuimige groei is vooral mogelijk gemaakt door het afschaffen van het vergunningstelsel voor uitzendbureaus aan het eind van de jaren negentig. Voor het opzetten van een uitzendbureau vormen de benodigde investeringen nauwelijks een drempel. Veel nieuwe uitzendbureaus ontstaan doordat werknemers van bestaande bureaus voor zichzelf beginnen met het door hen bij hun voormalige werkgever opgebouwde netwerk als bestaansbasis. Opdrachtgevers kiezen namelijk niet zozeer voor de werkwijze van een bureau als voor de werkwijze van de accountmanager. Deze nieuwe toetreders zijn zonder uitzondering allemaal klein of zeer klein. Wel moeten ook deze kleine bureaus in staat zijn hun uitzendkrachten voor te financieren. Werkbriefjes moeten wekelijks uitbetaald worden, terwijl de betaling van de opdrachtgever bijvoorbeeld pas na

twee maanden binnenkomt. Dit kan een drempel vormen voor hele kleine spelers zonder voldoende eigen financiële middelen.

De diensten van uitzendbureaus zijn vaak sterk homogeen van karakter, aangezien deze qua inhoud niet of nauwelijks tussen bureaus met hetzelfde dienstenpakket verschillen. Natuurlijk kan wel de kwaliteit van de dienstverlening uiteenlopen. Nieuwe vormen van dienstverlening kunnen gemakkelijk geïmiteerd worden waardoor concurrentievoordelen door innovatie slechts beperkt houdbaar zijn. Gevolg is dat prijs, met name voor de kleine spelers, een belangrijk concurrentiemiddel is. Veel kleinere bureaus proberen de negatieve druk die een lage prijs heeft op de winst te compenseren door zich op een niche te specialiseren. Zo zijn er bijvoorbeeld uitzendbureaus die zich aan de bedrijvenkant specialiseren (sectoren en type functies). Als ILS orders verliest aan kleinere nieuwe spelers dan verliest zij de order praktisch altijd op prijs en bijna nooit op kwaliteit. Met name bij de incidentele inleners ondervindt ILS hier steeds meer last van.

Binnen de bedrijfstak is er een tweedeling tussen de bureaus die zijn aangesloten bij een branchevereniging (ABU dan wel NBBU) en degene die hier geen lid van zijn. Tot juli 2003 waren alleen de leden van de brancheverenigingen gebonden aan de CAO voor uitzendkrachten. Niet-leden konden tegen lagere kosten werknemers aan bedrijven uitlenen. Hierbij ging het vooral om opdrachtgevers die goedkope buitenlandse krachten voor functies van een eenvoudig niveau inlenen. Nu vallen bijna alle uitzendbureaus onder de CAO voor uitzendkrachten. Dus het vragen van lagere prijzen aan bedrijven kan niet terugverdiend worden door de uitzendkrachten minder te betalen.

Flexkeurmerk

De branche probeert toetreding van potentiële nieuwkomers moeilijker te maken door het belang van kwaliteit van dienstverlening te benadrukken. Lidmaatschap van een branchevereniging geeft opdrachtgevers en uitzendkrachten een indicatie van kwaliteit en betrouwbaarheid. Daarnaast verschaft de Stichting FlexKeur licenties, het zogenaamde Flexkeurmerk, aan uitzendbureaus die niet alleen voldoen aan de eisen zoals die vroeger in het vergunningstelsel waren vastgelegd, maar ook aan vakbekwaamheidseisen voor intercedenten en bedrijfsleiders (of vestigingsmanagers). Bij uitzendkrachten is dit fenomeen overigens zo goed als onbekend en voor veel bedrijven, met name de grote, is dit niet zo heel relevant. Zij baseren hun keuze van een uitzendorganisatie veel meer op basis van ervaringen met een uitzendbureau en wat er in de markt 'rondzingt' over een uitzendbureau. Het Flexkeurmerk wordt vaak meer als een minimale eis gezien. Kleine/incidentele opdrachtgevers shoppen wel regelmatig bij kleine uitzendbureaus zonder Flexkeurmerk. Dan is de (lage) prijs bijna altijd het belangrijkste criterium (en dus doorslaggevend).

Grote spelers kunnen veel gemakkelijker een volledig dienstenpakket bieden dan kleine bedrijven (ILS hangt daar wat tussen in, ze is zeker niet groot maar zeker ook niet te typeren als een klein uitzendbureau). De drie grootste spelers in de uitzendmarkt zijn Metropolitan (marktaandeel 35%), de Unified Labour Group (marktaandeel 13%) en Temp (marktaandeel 10%). Zij hebben alledrie naast uitzendarbeid ook alle andere diensten in hun pakket.

Aangezien het product uitzendarbeid betrekkelijk eenvoudig en transparant is, is het voor een opdrachtgever gemakkelijk om naar een ander uitzendbureau over te stappen (dit gebeurt in de praktijk overigens alleen als een uitzendbureau echt faalt). Grote opdrachtgevers maken wel vaak gebruik van minstens twee uitzendbureaus om hen scherp te houden en om hun afhankelijkheid te verminderen (waardoor share-of-wallet van 100% uitzonderingen zijn). Overstappen wordt moeilijker als een bureau aanvullende diensten zoals bijvoorbeeld *detaching*, *payrolling* en overige zaken als *werving en selectie* levert. Bij *detaching* leent een bureau op projectbasis personeel uit dat bij het bureau in vaste dienst is. *Payrolling* houdt in dat opdrachtgevers een deel van hun personeel op de loonlijst van de dienstverlener plaatsen waardoor zij geen arbeidsrechtelijke verplichtingen met betrekking tot de betreffende werknemers meer hebben (NIMA-C, 1997). De marktomvang is relatief groot en ondanks de economische teruggang is het aantal potentiële opdrachtgevers in de markt ook nog steeds groot. Dat maakt de Nederlandse markt aantrekkelijk voor buitenlandse uitzendbureaus. Een aantal is al actief op de Nederlandse markt, zoals Labor Force en Cascade.

Bedrijven kunnen in plaats van uitzendkrachten in te lenen zelf tijdelijke arbeidscontracten met werknemers afsluiten. Zij kunnen bijvoorbeeld vast personeel aanhouden voor de kernactiviteiten en voor de overige activiteiten mensen op tijdelijke basis inhuren. Ook kunnen bedrijven een deel van het vaste personeel flexibiliseren door zelf een intern uitzendbureau op te zetten. Hierdoor kunnen zij hun werknemers inzetten op die plaatsen in het bedrijf waar zij op een bepaald moment het meest nodig zijn. Overigens is een aantal uitzendbureaus hierop ingesprongen door bedrijven aan te bieden de verzorging van deze in-house dienstverlening op zich te nemen. Zowel grote als kleine bedrijven beschouwen het aanbieden van tijdelijke contracten zonder tussenkomst van een uitzendbureau in veel gevallen als een substituut voor uitzendkrachten van een uitzendbureau. Aan de ene kant scheelt het de kosten van een uitzendbureau, aan de andere kant moet het bedrijf nu zelf alles regelen. Dit zelf regelen brengt vaak hoge administratieve lasten met zich mee.

Daarnaast komt ook nog dat wanneer een bedrijf werkt met tijdelijke contracten *zonder* een uitzendbureau de Flexwet op henzelf van toepassing is. Zij mogen ook niet onbeperkt werknemers een tijdelijk contract aanbieden maar dienen na verloop van tijd deze werknemers ook een vast contract aan te bieden. Een belangrijke basisreden voor tijdelijke contracten, al dan niet via uitzendbureaus, is juist het voorkomen van het moeten aanbieden van vaste contracten, vooral ter voorkoming van een groei in de vaste (structurele) kosten.

8.3 Ontwikkeling van de vraag naar uitzendarbeid

De eerste uitzendbureaus zijn in het begin van de jaren 60 opgericht. Vanaf het begin van de jaren zeventig heeft de branche een vrijwel continue sterke groei doorgemaakt met uitzondering van de laatste jaren (zie ook DESTEP, Economische ontwikkelingen). Vorig jaar bedroeg de marktomzet in de markt van uitzendarbeid naar schatting € 6,3 miljard tegen € 6,7 miljard twee jaar geleden en € 6,4 miljard drie jaar geleden. De marktomzet van de overige onderdelen (detachering, pay-rolling, In-house en overige) van de flexmarkt bedroeg vorig jaar bij benadering € 1,25 miljard (twee jaar geleden € 1,28 miljard). De Nederlandse markt van de overige flexdiensten wordt voornamelijk bediend door de grote spelers zoals Metropolitan, ULG en Temp.

De vraag naar uitzendarbeid blijkt nogal gevoelig te zijn voor veranderingen in de conjunctuur. Bij het inzakken van de conjunctuur kan de vraag met wel 10% tot 20% dalen, terwijl bij herstel de vraag weer kan toenemen met enkele tientallen procenten. Bij laagconjunctuur is het voor bedrijven betrekkelijk gemakkelijk om zelf aan tijdelijk personeel te komen zonder inschakeling van uitzendbureaus (er zijn immers voldoende werkzoekenden en de ontwikkelingen van het online kanaal maakt contact met werkzoekenden relatief eenvoudig). De huidige conjunctuur heeft dan ook gevolgen voor de uitzendbureaus. Omzetten en winsten lopen het laatste jaar terug. Voor het komende jaar wordt nog geen verbetering verwacht. De regio van ILS laat een kleine afname zien van de werkgelegenheid voor dit jaar en het volgende jaar in vergelijking met vorig jaar. De andere flexproducten zijn minder conjunctuurgevoelig vanwege het iets meer structurele karakter van deze diensten. De vraag naar uitzendkrachten is ook enigszins seizoensgevoelig. Traditioneel liggen de omzetten in het eerste en vierde kwartaal lager dan in de rest van het jaar. Hier hebben alle uitzendorganisaties last van maar echt hinderlijk is het niet: ze weten het vooraf en kunnen daar dus vooraf ook op anticiperen.

8.4 Klanten

Bedrijven kunnen om verschillende redenen personeel op tijdelijke basis willen aantrekken:

- vervanging wegens ziekte/vakantie;
- variabilisering van arbeidskosten;
- omzeilen van de wettelijke proeftijd bij het aanstellen van nieuw personeel;
- makkelijk personeelsomvang kunnen aanpassen aan productieomvang;
- uitsparing wervings-, selectie- en ontslagkosten;
- tijdelijk kunnen beschikken over specialisten.

Opdrachtgevers vallen onder te verdelen in structurele en incidentele inleners die elk hun eigen behoeftenpakket hebben. Structurele inleners kijken vooral naar de *kwaliteit* van de *dienstverlener*, die vooral tot uiting komt in de *deskundigheid van het personeel* van het uitzendbureau. Die deskundigheid betreft dan het kunnen meedenken met de opdrachtgever, het goed kunnen afstemmen van baan op uitzendkracht, het inzicht hebben in de business van de opdrachtgever en de snelheid waarmee geleverd kan worden. Voor incidentele inleners zijn, uiteraard naast kwaliteit, als eerste *prijs* en als tweede *flexibiliteit* en als derde *snelheid* de belangrijkste criteria. Voor alle inleners geldt dat een uitzendbureau altijd moet kunnen voldoen aan een opdracht: nee verkopen is er niet bij. Als dit al eens bij ILS gebeurt dan is dat de spreekwoordelijke uitzondering die de regel bevestigt (en dan altijd als gevolg van overmacht, buiten de schuld van ILS om, bijvoorbeeld het gebrek aan uitzendkrachten in de technische hoek). Wil een uitzendbureau als ILS succesvol opereren, dan moet het bij de incidentele inleners vaak tegen een redelijke prijs snel de juiste uitzendkrachten kunnen leveren. Bij de grote opdrachtgevers gaat het meer om kwaliteit (onder andere een ruim pakket aan flexdiensten, one-stop-shopping) en het kunnen en willen meedenken.

8.5 Concurrenten

De concurrenten zijn in twee strategische groepen onder te verdelen:

- grote concurrenten, vaak landelijke dekking met een breder tot volledig dienstenpakket;
- kleine concurrenten, vaak regionale dekking met een beperkt dienstenpakket, vaak alleen uitzendwerk en zelfs daarin nog verdere specialisatie in branches en functies;

Grote opdrachtgevers met vestigingen in het hele land maken relatief vaak gebruik van een bureau met landelijke dekking, terwijl kleinere regionaal opererende bedrijven vaak bij regionale uitzendbureaus te vinden zijn.

Metropolitan

ILS heeft een aantal belangrijke concurrenten te maken, om te beginnen marktleider Metropolitan met een marktaandeel van 35% in Nederland. Metropolitan is een sterk bedrijf dat ook in het buitenland zeer actief is. In het voorafgaande jaar zag het de omzet dalen van € 5,8 miljard naar € 5,4 miljard, waarvan € 4,4 miljard uitzendwerk) en de nettowinst van € 60,1 miljoen naar € 56,8 miljoen. De operationele marge (bedrijfsresultaat / omzet) bedroeg beide jaren 1,8%. Vijf jaar geleden stond deze marge nog op 5,5%. De helft van de omzet van Metropolitan wordt in Nederland gerealiseerd. Dit geldt zowel voor het uitzendwerk als de overige diensten.

Metropolitan biedt een volledig dienstenpakket aan op het gebied van flexibele arbeid en human resource management onder verschillende merknamen. Het bedrijf onderscheidt drie segmenten: traditioneel uitzendwerk, in-house dienstverlening en interim kader. Met name voor wat betreft de eerste twee activiteiten scoort Metropolitan goed bij de opdrachtgevers, al is de prijs iets hoger dan die ILS voor zijn diensten vraagt. Metropolitan heeft een sterke reputatie op het gebied van kwaliteit: van de kant van de inleners komen weinig klachten over het bedrijf. Metropolitan wil niet alleen voor de aandeelhouders iets betekenen, maar voor alle stakeholders. Daarom probeert het bedrijf steeds zijn maatschappelijke verantwoordelijkheid te benadrukken. Zo neemt Metropolitan actief deel aan projecten om het functioneren van de arbeidsmarkt te verbeteren.

Unified Labour Group

Nummer twee op de Nederlandse markt is de Unified Labour Group (ULG). ULG levert alle vormen van flexibele arbeid en diensten op het gebied van human resource management, opleiding en training en customer-care services en wil hiermee inspelen op de toenemende behoefte aan *one-stop-shopping* (NB, dit is niet letterlijk one-stop-shopping maar wel meerdere diensten bij één leverancier). Net als Metropolitan opereert het onder verschillende merknamen. Naast de al genoemde diensten richt ULG zich ook op reïntegratie van mensen die door ziekte of vanwege andere redenen zonder arbeid zijn geraakt en daardoor aangewezen zijn op een uitkering. ULG streeft naar vergroting van het

marktaandeel met als randvoorwaarde een aanvaardbaar rendement door middel van zowel autonome groei als overnames. ULG is alleen op de Nederlandse markt actief.

Het bedrijf richt zich uitdrukkelijk ook op het MKB, de overheid en non-profit instellingen. Daarnaast wil ULG door het inzetten van nieuwe technologieën de kosten omlaag brengen en het matchen van vraag en aanbod verbeteren. De totale omzet van ULG bedroeg vorig jaar € 1,1 miljard, waarvan € 0,82 miljard aan uitzendwerk (twee jaar geleden: € 0,9 miljard aan uitzendwerk en € 0,3 miljard aan overige) wat een nettowinst opleverde van € 24,8 miljoen (twee jaar geleden: € 39,1 miljoen). De operationele marge bedroeg in het afgelopen jaar 5,6% (twee jaar geleden: 12,3%). ULG heeft in het traditionele uitzendwerk een grote naam op houden. Vooral uitzendkrachten vinden dat de mensen van ULG veel aandacht aan hen besteden. Wel kampt het bedrijf met een wat bureaucratisch imago.

Temp

De derde grote landelijke concurrent van Interflexible Labour Services is Temp dat in het vorige jaar een totale omzet boekte van € 6,1 miljard, waarvan € 4,9 uitzendwerk (twee jaar geleden € 6,7 miljard). Hiervan werd bijna 13% in Nederland gerealiseerd, zowel voor uitzendwerk als de overige flexdiensten. Temp is de laatste jaren nogal op overnamepad geweest waarbij achteraf bleek dat de waarde van de overnames geringer was dan oorspronkelijk ingeschat. Dit resulteerde twee jaar geleden in een nettoverlies van € 143 miljoen en het jaar daarop zelfs € 200 miljoen. De operationele marge lag verleden jaar op 2,9% (twee jaar geleden: 3,9%). Temp speelt volgens de opdrachtgevers buitengewoon goed in op hun behoeften. Ten opzichte van deze groep afnemers volgt Temp kennelijk een succesvolle *klantpartnerschapstrategie*.

Het mag dan ook geen verwondering wekken dat de strategie van Temp vooral gericht is op het verminderen van het schuldenniveau en het verhogen van de winstgevendheid. Dit hoopt het onder andere te bereiken door zijn algemene netwerk voor de traditionele uitzendactiviteiten om te zetten in een aantal verschillende netwerken die elk gericht zijn op een bepaalde sector in het bedrijfsleven (maatwerk dus). Deze herpositionering moet hogere marges en betere groeimogelijkheden in gespecialiseerde sectoren opleveren. Ook Temp biedt een volledig dienstenpakket aan met gebruikmaking van verschillende merknamen. Temp wil hiermee de toegevoegde waarde van bekende merken op lokale markten benutten en ziet op deze manier mogelijkheden om specifieke niches te bedienen. Ten slotte wil Temp internet als complementair distributie- en informatiekanaal benutten. Daartoe investeert het in online, met name sociale mediatoepassingen voor zowel opdrachtgevers als uitzendkrachten.

Ondanks de goede kwaliteit en reputatie van de grote landelijke concurrenten vertonen ze alledrie een zekere mate van *inflexibiliteit* in hun dienstverlening die voortvloeit uit het feit dat deze grote organisaties centraal aangestuurd worden. Hierdoor ontstaat namelijk een spanning tussen de eisen van het landelijk gehanteerde systeem en de verschillende behoeften van de plaatselijke klanten. Deze centrale aansturing gaat wel eens ten koste van de *snelheid* van de dienstverlening maar echt last hebben zij daar niet van. De prijs ligt vaak iets hoger dan die van ILS. ILS komt deze drie grote spelers vooral tegen bij haar grote/structurele bedrijvenklanten, zowel bestaande als prospects. Als ILS een order verliest aan één van deze drie ligt dat meestal aan het te *smalle* assortiment van ILS (alleen uitzendwerk) in vergelijking met deze drie grote aanbieders. Klanten willen dan meer dan alleen uitzendwerk.

Regionale concurrenten

Behalve deze landelijke concurrenten heeft ILS te maken met kleinere regionaal opererende concurrenten. Twee sterke, en in hun groep de twee grootste, vertegenwoordigers van deze groep zijn Tiptop Uitzendbureaus en Labor Indicator Uitzendbureaus met de hoofdvestiging in respectievelijk Utrecht en Arnhem. Tiptop is onderdeel van de landelijk werkende Hures Groep en is gespecialiseerd in het uitzenden en detacheren van administratief en industrieel personeel tot en met MBO-niveau. De opdrachtgevers bevinden zich vooral in het MKB in Midden-Nederland.

Tiptop wil de beste partner in personeelsplanning zijn. Als eigen sterke punten beschouwt het de wijze van communicatie, de korte lijnen en de kennis van zaken. Opdrachtgevers waarderen op zich de *snelheid* van werken en het feit dat Tiptop altijd uitzendkrachten kan leveren, maar de kwaliteit van de afstemming is lang niet altijd in orde. Qua prijsstelling zit Tiptop op hetzelfde niveau als de grote landelijke spelers. Bij uitzendkrachten ligt het bedrijf goed in de markt (beter dan ILS) vanwege het snel reageren op vragen en klachten. Het bedrijf heeft het afgelopen jaar een omzet van € 6,2 miljoen (twee jaar geleden: € 10,1 miljoen) gedraaid wat resulteerde in een nettowinst van € 150.000 (twee jaar geleden: € 300.000). De operationele marge bedroeg vorig jaar 5,1% (twee jaar geleden: 11,7%). Tiptop is in termen van omzet ongeveer anderhalf keer zo groot als ILS.

Labor Indicator is actief in Gelderland en de aangrenzende delen van Utrecht, Noord-Brabant en Limburg. Het is gespecialiseerd in het uitzenden van industrieel en administratief personeel op lager- en middenkaderniveau. Als missie heeft Labor Indicator het aanbieden van flexibele arbeid op flexibele wijze. Als eigen sterke punten onderscheidt het de korte lijnen in het bedrijf en het aanbod van een totaalpakket aan diensten. Labor Indicator blijkt vooral bij incidentele inleners goed in de markt te liggen vanwege de *lage prijs* en de *snelheid* waarmee opdrachten worden uitgevoerd. Voor structurele inleners is het geboden kwaliteitsniveau echter te laag. Uitzendkrachten zijn echter niet erg tevreden over de gevarieerdheid van het banenpakket.

Labor Indicator boekte vorig jaar een omzet van € 4 miljoen tegen € 6 miljoen twee jaar geleden (en is qua omzet nu net zo groot als ILS). De nettowinst was twee jaar geleden € 70.000 en vorig jaar € 170.000. De operationele marge bedroeg in afgelopen jaar 4,8% en twee jaar geleden 6,8%. ILS komt deze twee spelers vooral tegen bij de kleine/incidentele inleners. Naast Tiptop en Labor Indicator zijn er vele kleinere spelers die veelal op prijs concurreren en dat ook winstgevend kunnen doen dankzij hun lagere overheadkosten in vergelijking met ILS, Tiptop en Labor Indicator. Na de slechte economische situatie is de concurrentie van zowel de kleinere als de grotere spelers, de belangrijkste reden voor het teruglopen van de omzet van ILS. ILS verliest aanzienlijk meer aan de concurrentie dan zij wint op de concurrentie. Van het totale verlies van ILS gaat ongeveer 50% naar vergelijkbare en kleinere concurrenten en 50% naar de grotere concurrenten. Een zorgwekkende situatie derhalve.

Op basis van een afstudeeropdracht van een HBO-student commerciële economie beschikt ILS wel over meer inzicht in de kritische succesfactoren (KSF's, eigenschappen van producten die voor de klant relevant zijn en als basis dienen voor de te maken keuze van een leverancier) en de benchmark van ILS met haar grootste concurrenten op deze kritieke succesfactoren. Op basis van het onderzoek bleek dat de volgorde (en dus relevantie) van KSF's wel significant te verschillen tussen grote en meer structurele afnemers en kleine en meer incidentele afnemers, ook al is voor beide de kwaliteit, in de vorm van de match tussen vraag (behoefte opdrachtgever) en aanbod (kwantiteit en kwaliteit uitzendkrachten) het meest relevant. Opvallende is dat beide, maar vooral de grotere, online niet bij de eerste 10 KSF's hebben staan. De respondenten betroffen zowel klanten als niet-klanten van ILS. De resultaten uit het afstudeeronderzoek waren als volgt:

Tabel 10, KSF's voor de grote, meer structurele en kleine, meer incidentele afnemers

KSF's grote, meer structurele afnemers		KSF's kleine, meer incidentele afnemers	
1	Kwaliteit, goede match vraag en aanbod	1	Kwaliteit, goede match vraag en aanbod
2	Meerdere diensten in assortiment	2	Prijs
3	Betrouwbaar (afspraken nakomen)	3	Flexibiliteit
4	Reputatie/merk/trackrecord	4	Snelheid
5	Relatie (meedenken)	5	Flexkeurmerk
6	Vast contactpersoon	6	Betrouwbaarheid (afspraken nakomen)
7	MVO	7	Reputatie/merk/trackrecord
8	Snelheid	8	Vast contactpersoon
9	Flexibiliteit	9	Relatie (meedenken)
10	Prijs	10	Meerdere diensten in assortiment

Ook is onderzocht, alleen bij de afnemers van ILS, hoe ILS en haar belangrijkste concurrenten presteren op de genoemde KSF's. Ook dit is voor zowel de grote concurrenten als de kleine concurrenten gedaan. De resultaten voor de grote concurrenten zijn:

Tabel 11, prestatie op KSF's voor ILS en haar grote concurrenten

KSF's	ILS	Metropolitan	ULG	Temp
1. Kwaliteit, goede match vraag en aanbod	9	10	9	9
2. Meerdere diensten in assortiment	1	8	9	9
3. Betrouwbaar (afspraken nakomen)	9	8	8	8
4. Reputatie/merk/trackrecord	6	9	7	9
5. Relatie (meedenken)	6	8	8	8
6. Vast contactpersoon	8	9	8	8
7. MVO	1	10	7	7
8. Snelheid	8	4	3	3
9. Flexibiliteit	8	5	3	2
10. Prijs	6	2	3	3

Tabel 12, prestatie op KSF's voor ILS en haar kleine concurrenten

KSF's	ILS	Tiptop	Labour Indicator	Rest
1. Kwaliteit, goede match vraag en aanbod	9	5	5	4
2. Prijs	6	4	8	9
3. Flexibiliteit	8	6	8	9
4. Snelheid	8	10	10	7
5. Flexkeurmerk	10	10	10	3
6. Betrouwbaarheid (afspraken nakomen)	9	9	6	4
7. Reputatie/merk/trackrecord	6	9	5	1
8. Vast contactpersoon	5	7	3	1
9. Relatie (meedenken)	4	9	6	2
10. Meerdere diensten in assortiment	1	6	1	1

8.6 Kanalen

Voor (potentiële) uitzendkrachten is de ontwikkeling van internet de belangrijkste ontwikkeling. De vierkante meters van de kantoren staan onder druk omdat de kosten daarvan relatief hoog zijn. In tijden van economische omstandigheden telt dit argument steeds zwaarder mee. Een kantoor stelt het uitzendbureau wel in staat lokaal de bedrijven- en instellingenmarkt effectief te bewerken. Het aanbod van vierkante meters is in de regio van ILS voldoende mate beschikbaar en door de ruime keuze zijn er voldoende geschikte locaties te vinden en de prijzen zijn te typeren als 'redelijk'. Op dit moment is binnen ILS overigens geen behoefte aan andere/nieuwe vierkante meters.

Uitzendbureaus maken gebruik van intercedenten en accountmanagers (mensen) om de relatie met (potentiële) opdrachtgevers te onderhouden. Deze werknemers blijven verhoudingsgewijs kort bij één werkgever. Er is dus bijna altijd vraag naar intercedenten en accountmanagers. Ook hiervoor geldt dat deze, mede als gevolg van de teruglopende vraag in de uitzendmarkt, in voldoende mate aanwezig, vaak voldoende ervaren zijn en snel tegen marktconforme tarieven zijn aan te nemen. Media als kranten en tv worden steeds minder gebruikt, zeker niet door de wat kleinere spelers, en internet juist steeds meer om informatie over het dienstenpakket aan bedrijven en instellingen te verstrekken. Het meest gebruikte kanaal daarvoor is toch nog steeds het Direct Marketing kanaal (mailings, telefoon, enzovoort). Door de onstuimige ontwikkeling van de ict in de afgelopen jaren is het internet een belangrijk middel geworden om informatie te verstrekken, vragen te beantwoorden en concrete aanbiedingen te doen. Voor dit laatste wordt de smartphone (mobiel internet) ook steeds belangrijker. Het daadwerkelijk afsluiten van transacties bij bedrijven en instellingen vindt echter nog steeds grotendeels face-to-face plaats.

Bronnen

Voor het beschrijven van de case hebben we gebruik gemaakt van de volgende websites (waarbij alleen gebruikt is gemaakt van de vrij toegankelijke informatie);

- www.cpb.nl (onder andere via Publicaties (-> CEP/MEV) of Persberichten of Onderzoek of via Zoeken)
- www.scp.nl (onder andere via Publicaties (-> persberichten) of Themasites (-> sociale staat van Nederland) of via zoeken)
- www.cbs.nl (onder andere via Publicaties of via Cijfers (-> Kerncijfers))
- www.lisa.nl (onder andere via Data (-> Gratis data) of Publicaties (-> Lisa-nieuws))
- www.abu.nl (onder andere via Cijfers & onderzoeken: Marktontwikkelingen)
- www.nbbu.nl (onder andere via Nieuws of via zoeken)

De volgende sites zijn geraadpleegd op 4 januari 2008

- www.globalinfo.nl/content/view/1305/41/
- www.nov.nl/emc.asp?pageld=841
- www.st-ab.nl/1-98300.htm
- www.flexkeur.nl (daarna kiezen voor uitzendbranche of uitzendkrachten)
- www.europa.eu.int (of http://europa.eu/index_nl.htm), de portaalsite van de Europese Unie

in Google zoeken op 'ontslagrecht per 1 juli 2015' (geraadpleegd op 8 juni 2015)

De volgende sites zijn geraadpleegd op 28 april 2016

- <https://www.personeelsnet.nl/bericht/dit-zijn-de-wijzigingen-voor-flexwerken-vanaf-2014/>
- <http://www.sprout.nl/how-to/personeel/personeel-inhuren/uitzendkrachten-inhuren>

De volgende sites zijn geraadpleegd op 9 mei 2016

- http://www.eenvandaag.nl/economie/59391/jaarcontract_op_de_helling_door_flexwet_
- <http://www.uitzendbureau.nl/info/vragen-over-uitzendwerk/arbeidscontract-via-uitzendbureau-fase-systeem>

Verder is gebruik gemaakt van de volgende specifieke bronnen:

- NIMA-C1 examen en definitieve antwoorden van 29 mei 1997;
- NIMA-C1 examen en definitieve antwoorden van 20 april 2004;
- T. Dunnewijk, "Temporary work agencies in the Netherlands: emergence and perspective", in *CPB Report*, 2001/1, pagina 40.
- NRC, 6-9-2003 (special met thema: arbeidmarkt).
- *Dagblad van het Noorden*, 20-2-2004, "Werkloosheid Noorden terug op niveau 1998"
- Braam, G., 2008, Ouderen en zieken slechts kostenpost, *Dagblad van het Noorden*, 3-1-2008.
- Laan, M. van der, 2016, 'Liefst neem ik zoveel mogelijk 50-plussers aan', *Dagblad van het Noorden*, 13 mei 2016
- Werkpocket 2011, Randstad, jaargang 35 (een uitgave van Randstad Nederland bv).

Ten aanzien van de gebruikte bronnen voor de theorie, modellen en concepten (bijvoorbeeld het 7S-model van McKinsey en de waardeketen van Porter), is gebruik gemaakt van de hieronder genoemde bronnen (deze staan allemaal ook genoemd in de noten aan het eind van elk hoofdstuk in het boek marketingplanning, 4^e druk, zelf).

1. Alsem, K.J., 2009, 2013 *Strategische marketingplanning, theorie, technieken, toepassingen*, 5e druk, Noordhoff Uitgevers Groningen/Houten en 2013, 6^e druk (zelfde titel), Noordhoff uitgevers Groningen/Houten.
2. Frambach, R.T. en E.J. Nijssen, 2009, 2013, *Marketingstrategie, praktische handreikingen voor een effectief en onderbouwd strategisch marketingplan*, 4e druk, Noordhoff Uitgevers

- Groningen/Houten en 2013, *Marketingstrategie, praktische handreikingen voor een strategisch marketingplan*, 5^e druk, Noordhoff uitgevers Groningen/Houten.
3. Johnson, G. en K. Scholes, 1999, *Exploring Corporate Strategy*, 5th edition, Prentice Hall Europe.
 4. Treacy, M. en F. Wiersema, 1995, *De discipline van marktleiders*, Scriptum Management (vertaald uit *The Discipline of Market leaders, Choose your Customers, Narrow Your Focus and Dominate your Market*, 1995, Addison-Wesley Publishing Company).
 5. Porter, M.E., 1985, *Concurrentievoordeel*, 1985, Veen, Utrecht (vertaald uit *Competitive advantage, Creating and Sustaining Superior Performance*, 1985, The Free Press, New York).
 6. Postma, P., 1999, *Handboek interactieve marketing, database marketing in de praktijk*, uitgeverij Business Contact, Amsterdam/Antwerpen. Service,
 7. Peters, T.J. en R.J. Waterman jr., 1982, *Excellente ondernemingen*, 1982, Veen, Utrecht (vertaald uit *In search of Excellence*, New York, London: Harper & Row).
 8. Mintzberg, H., 1999, *Organisatiestructuren*, 11e oplage, Prentice Hall International/Academic Service (vertaald uit *Structure in fives: designing effective organizations*, 1983, Prentice Hall, Inc.)
 9. Wallenburg, M. van, 1991, *Financieel Management, deel 1*, eerste druk, 2e oplage, Educaboek.
 10. Kramer, K. en B. Pen, 2000, CRM: een panorama, *Jaarboek CustomerBase 2000*.
 11. Hummel, R., m.m.v. G.J. van Dam, 2011, *Kern van marketing*, Noordhoff Uitgevers, Groningen/Houten.
 12. Sharp, B., 2010, *How brands grow, what marketers don't know*, Oxford University Press, Australia & New Zealand en Romaniuk, J. en B. Sharp, 2015, *How brands grow, part 2*, Oxford University Press, Australia & New Zealand

Daarnaast hebben we gebruik gemaakt van het boek Marketingplanning, 4^e druk, zelf als voornaamste bron voor het schrijven van deze case.