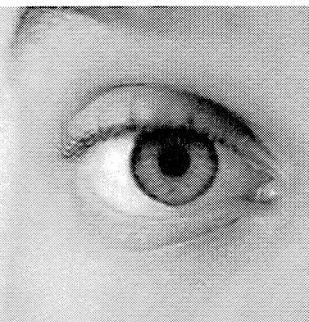


Klantloyaliteit bij Lomans Capelle B.V.

Waar ligt de winst ?



Documentgegevens:

Auteur
Studentnummer:
Studie
Publicatiedatum:
1^o examiner :
2^o examiner :

P. Staartjes
1165631
Technische bedrijfskunde (TBK)
11 augustus 2006
Dhr. E. (Ed) van Leeuwen
Mevr. J. (Janthy) van den Berg.

Klantloyaliteit bij Lomans Capelle B.V.

Waar ligt de winst?

Hogeschool Utrecht
Faculteit Natuur en Techniek

Adressen:

Hogeschool Utrecht
Opleiding Technische Bedrijfskunde
Nijenoord 1
3552 AS Utrecht

Tel: **030 230 82 22**
Fax: **030 230 82 33**

Ed.vanleeuwen@hu.nl
www.hu.nl

Lomans Capelle B.V.

Mient 6
2907 AC Capelle a/d IJssel

010 264 20 00
010 264 20 10

capelle@lomans.nl
www.lomans.nl

Peter Staartjes

Fazantenkamp **953**
3607 EJ Maarssen

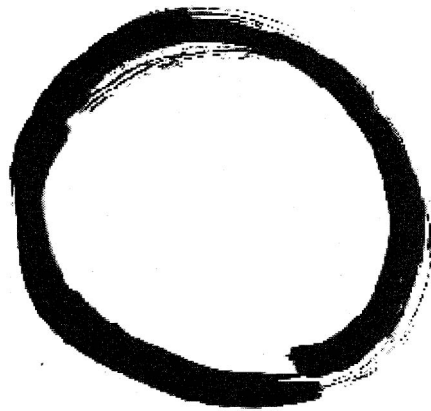
0346- 556377

pe.miran@wanadoo.nl

© Copyright 2006 P. Staartjes, Maarssen & Lomans Capelle B.V., Capelle aan den IJssel.

Alle rechten voorbehouden. Niets uit deze uitgave mag worden verveelvoudigd, opgeslagen in een geautomatiseerd gegevensbestand of openbaar gemaakt in enige vorm of op enige wijze, hetzij elektronisch, mechanisch, door fotokopieën, opnamen of enige ander wijze, zonder voorafgaande schriftelijke of elektronische toestemming van de auteur.

Ondanks alle zorg besteed aan de samenstelling van deze scriptie, kan noch de Hogeschool Utrecht, noch Lomans Capelle B.V. te Capelle aan den IJssel, noch de auteur aansprakelijkheid aanvaarden voor de schade die het gevolg is van enige fout of onzorgvuldigheid in deze uitgave.



het nieuwe in de leegte
de leegte in de verandering
de verandering in de beweging
de beweging in het nieuwe

Wuji,
Oosterse wijsheid

Voorwoord

Op dit moment studeer ik Technische Bedrijfskunde aan de HU te Utrecht. In het vierde jaar van deze opleiding, wordt er een afstudeerscriptie geschreven. Deze scriptie werd door mij geschreven bij Lomans Capelle B.V., een elektrotechnisch installatiebedrijf.

De opdracht omvatte het maken van een voorstel ter verbetering van het projectrendement bij Lomans Capelle B.V. Om dit te kunnen doen, is er een interne, externe en SWOT analyse gemaakt van het bedrijf, en is er een marktanalyse uitgevoerd. In deze scriptie worden niet alleen de huidige kenmerken en activiteiten van Lomans Capelle B.V. én haar omgeving in kaart gebracht; er zal ook een (marketing)activiteitenplan, worden geformuleerd.

Om een goede scriptie te kunnen schrijven, is heel veel informatie nodig.

Ik wil dan ook alle mensen binnen de directe klantenkring en Lomans Totaalinstallateurs hartelijk danken voor de medewerking, die zij mij hebben verleend bij het verkrijgen van die informatie.

Ik wil in het bijzonder, Paul Lomans, Ronald **Hordijk**, Louis van **Elsen** en **Dennis van Viersen** bedanken voor hun hulp en input tijdens mijn opdracht.

Mijn studie begeleider Ed van Leeuwen wil ik bedanken voor de feedback op de afstudeerperiode.

Natuurlijk wil ik ook mijn bedrijfsbegeleider Paul Feenstra en diens vrouw Irene Feenstra, hartelijk danken voor **zijn/haar** begeleiding en advies.

Ook wil ik Pim Klaver bedanken voor al die jaren steun en motivatie, om door te gaan met studeren. Ook na je pensioen is de belangstelling blijven bestaan, ik waardeer dit dan ook zeer. Ook tijdens mijn scriptie kon ik nog altijd voor raad en daad bij je terecht.

Miranda, jouw onvoorwaardelijke steun heeft mij in staat **gesteld** het gewenste einddoel te bereiken, woorden kunnen dit niet genoeg benadrukken.

Tijdens mijn opdracht bij Lomans Capelle B.V. is het mij opgevallen dat er binnen het bedrijf een losse, ongedwongen sfeer heerst en iedereen elkaar kent; dit zorgde er mede voor dat ik de ruimte en medewerking kreeg de opdracht af te ronden. Lomans Capelle B.V. heeft verder op mij de indruk achtergelaten een bedrijf te zijn dat aan het begin staat van een nieuwe, interessante periode. Met deze scriptie hoop ik niet alleen bij te dragen aan de optimalisatie van de processen binnen Lomans Capelle B.V., maar ook zeker aan de continuering van en de relatie met bestaande en nieuwe klanten.

Het is dan ook mede daardoor dat ik het heel erg leerzaam en interessant vond om mijn opdracht bij Lomans Capelle B.V. uit te voeren en deze scriptie te schrijven.

Ik hoop dat het voor u als lezer net zo interessant is!

Maarssen, augustus 2006

P. Staartjes,

Samenvatting

Lomans Capelle B.V. is een werkmaatschappij van Lomans Totaalinstallateurs Groep. De organisatie beschikt over de benodigde kennis en ervaring op het gebied van Elektrotechniek, werktuigbouwkunde, onderhoud, renovatie en service, beveiliging en telematica. De vestiging Capelle aan den IJssel waar het onderzoek is uitgevoerd, heeft een jarenlange ervaring in het realiseren van elektrotechnische installaties, telematica en beveiliging voor utiliteitsbouw, woningbouw, kleine industrie, infrastructuur en gezondheidszorg.

De aanleiding voor het onderzoek is het slechte bedrijfsrendement in 2005 en de angst dat er een tendens ontstaat die zich voortzet in 2006 en volgende jaren.

De navolgende probleemstelling ligt ten grondslag aan het onderzoek, te weten:

Het management van Lomans Capelle BV. moet projecten scoren met minimaal 5% rendement om de continuïteit te waarborgen. De projecten die worden gescoord behalen een negatief rendement omdat veelal onder kostprijs moet worden ingeschreven. Door de negatieve resultaten in de projecten wordt het 5% bedrijfsresultaat uit de doelstelling niet gehaald waardoor de continuïteit van de vestiging onder druk komt te staan.

Om verbeteringen aan te geven zijn er door middel van een interne organisatieanalyse en een externe omgevingsanalyse een aantal kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten van de organisatie naar voren gebracht. Vervolgens was er een analyse nodig om een goed beeld te verkrijgen van de relaties tussen de verschillende kansen, bedreigingen, sterkten en zwakten. Deze analyse is tot stand gekomen met behulp van de SWOT analyse en confrontatieanalyse.

De vier onderstaande kernproblemen vormen aan de hand van de uitgevoerde confrontatieanalyse de uitgangspunten voor de oplossingsmogelijkheden:

- Lomans Capelle B.V. heeft geen duidelijke strategische keuze gemaakt in **concurrentie/waardestrategie**. Nu overwegend Operational excellence.
2. Lomans Capelle B.V. moet de samenwerking met bestaande klanten verbeteren.
3. Lomans Capelle B.V. moet de naamsbekendheid en de bekendheid bij klanten van het portfolio verbeteren.
4. Lomans Capelle B.V. moet klanten en klantgegevens beter beheeren.

Met behulp van de verzamelde gegevens over de huidige situatie en de vaststelling van de doelstellingen zijn de onderstaande wenselijke verandermaatregelen in kaart gebracht.

1. Duidelijke strategische keuze maken van overwegend Operational excellence naar Customer intimacy;
2. Samenwerking verbeteren met bestaande klanten;
3. Verbeteren van naamsbekendheid;
4. Klant en klantgegevens beter beheeren door portfolioanalyse en klantenmanagement (CRM).

Daar de uitkomsten van de veranderingsmaatregelen een strategisch karakter hebben zijn deze veranderingsmaatregelen gespiegeld aan de waardestrategieën van Treacy en Wiersema, de concurrentiestrategieën van Porter (1980) en de ontwikkelingsstrategieën van Wheelen en Hunger (1989). Ook zijn alternatieve strategieën beoordeeld die kunnen bijdragen aan het oplossen van de probleemstelling t.w.:

- Marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling, diversificatie, (Ansoff);
- Bewegingen binnen de bedrijfskolom (integratie, specialisatie, (Porter, 1980);

- Concurrentieverminderende strategieën, zoals fusies en overnames, samenwerkingsverbanden, etc.

Deze alternatieven zijn vervolgens uitgewerkt en beschreven.

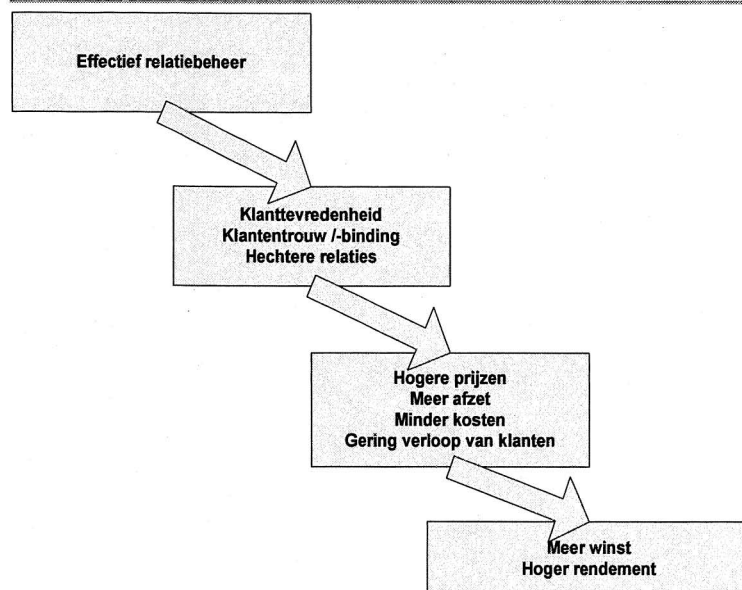
De beschrijvingen dragen bij tot het verkrijgen van een beter inzicht in de verschillende strategieën. Ook bij de beoordeling van de alternatieve strategieën zijn de beschrijvingen van essentieel belang.

Bij de analyses kwamen de volgende strategieën, voor implementatie, als beste naar voren;

- Customer intimacy (Treacy en Wiersema)
- Marktpenetratiestrategie (Ansoff)
- Stabiliteitsstrategie (Wheelen en Hunger)

De implementatie van de strategieën vindt plaats door onder andere klantcommunicatie toe te passen om de naamsbekendheid te verbeteren en Lomans Capelle B.V. duidelijk te positioneren in de lokale installatiemarkt.

Implementatie van Customer Relationship Management (CRM) zal er toe leiden dat Customer intimacy duidelijk gestalte krijgt en er meer grip en begrip ontstaat bij klanten waardoor de mogelijkheden ontstaan voor de één op één relatie en de gewenste "gunning" van projecten binnen handbereik komt. De relatie en "gunning" zal resulteren in onder andere hogere prijzen en uiteindelijk de doelstelling van meer winst behalen en hierdoor een verbeterd rendement van 5%. Figuur 1. toont de procesgang van Customer intimacy.



Figuur 1, winstgroei door Customer intimacy (relatiebeheer)

Het implementeren van de strategieën, naamsbekendheid en CRM hebben hoge prioriteit. Op dit moment kan nog geen exacte **kosten/baten** analyse gemaakt worden, daar vooral de implementatie en realisatie van de veranderingbehoefte centraal staan. Stilstand is in dit kader nog verdere achteruitgang en de kosten gaan daarom voor de baten uit. Het is in dit stadium zeer complex om de financiële kosten en baten nader te specificeren.

Inhoudsopgave

1.	<i>Inleiding</i>	9
2.	<i>Beschrijving onderneming</i>	10
21	Inleiding	10
22	Geschiedenis	10
23	Kengetallen	11
24	Visie en ambitie van directeur / eigenaar	11
25	Lomans Capelle B.V.	11
26	Huidige strategie	12
27	Missie	13
28	Bedrijfsproces	14
3.	<i>Afstudeeropdracht</i>	15
31	Aanleiding	15
4.	<i>Onderzoek en probleemanalyse</i>	16
41	Inleiding	16
42	Ontwerp van onderzoek	16
43	Analyse van de markt en algemene omgeving	17
44	Interngerichte deelanalyses	25
45	Confrontatie analyse	40
46	Conclusie	42
5.	<i>Ontwikkelingsmogelijkheden</i>	44
51	Inleiding	44
52	Ontwikkelingsstrategieën	44
53	Alternatieve strategieën	46
54	Samenvatting	48
6.	<i>Conclusies en aanbevelingen</i>	50
61	Inleiding	50
62	Conclusies op de hoofdaandachtspunten:	50
63	Aanbevelingen	50
64	Kosten en baten	51
7.	<i>Implementatieplan</i>	52
71	Inleiding	52
72	Strategische aanbeveling	52
73	Samenvatting	58
8.	<i>Confrontatie probleemstelling met gekozen oplossing</i>	59

9.	Literatuurverwijzingen.....	60
10.	Bijlagen.....	61
	BIJLAGE 1: Aanvraag afstudeeropdracht.....	62
	BIJLAGE 2: Ist situatie	65
	BIJLAGE 3: Financiële situatie.....	70
	BIJLAGE 4: Lijn – staf organisatie.....	74
	BIJLAGE 5: Organisatie schema huidige situatie.....	75
	BIJLAGE 6: Interviewschema.....	76
	BIJLAGE 7: Confrontatie afstudeerproject met studie.....	81
	BIJLAGE 8: Bedrijfsprocessen.....	82

1. Inleiding

In een aantal markten is het niet gemakkelijk om je te onderscheiden van concurrenten, zo ook de elektrotechnische markt. De aangeboden diensten ontlopen elkaar niet veel. De afnemers voorzien het aanbod en spelen aanbieders tegen elkaar uit. Het prijzenspel resulteert in afnemende rendementen en een toenemende rivaliteit.

Als dit gevecht echt ontspoord, blijft er nauwelijks ademruimte over. De efficiencydruk (kostleiderschap of Operational excellence) doodt de inspiratie en de drang om te innoveren. De aandacht is vooral gericht op het binnenhalen en snel uitvoeren van werk. Dit leidt tot navelstaren en een tweeslachtige houding ten opzichte van de klanten.

Veel deelmarkten van de installatiebranche vertonen deze kenmerken die zo typisch zijn voor de installatiemarkt. Ondernemers worden dan ook geconfronteerd met de volgende vragen:

- Hoe doorbreek je de vernietigende prijsconcurrentie?
- Hoe verbeter je je marktpositie?
- Hoe onderscheid je je van concurrenten?

Ook bij Lomans Capelle B.V. is dit aan de orde.

Kern van het onderzoek is dat de installateur in deze veranderende wereld bewuste keuzes moet maken om mee te kunnen blijven spelen in een markt die in ontwikkeling is. Dat is nodig, omdat de omgeving waarin het installatiebedrijf draait, mede bepaald hoe het bedrijf zich moet manifesteren.

De opbouw van dit onderzoek is als volgt:

Na de beschrijving van de onderneming in het volgende hoofdstuk, wordt in hoofdstuk twee de bedrijfsprocessen nader beschreven.

In hoofdstuk drie volgt een beschrijving van de afstudeeropdracht, dit is een deelweergave van het definitieve aanvraagformulier van de afstudeeropdracht. (zie bijlage 1.)

Een nader beschrijving van de probleemstelling en de analyse hiervan, is omschreven in hoofdstuk vier. De oplossingsmogelijkheden worden beschreven in hoofdstuk vijf.

Hoofdstuk zes beschrijft de conclusies en aanbevelingen. Tevens wordt een keuze gemaakt voor een verbeteringsmogelijkheid.

Een implementatieplan voor de gekozen **verbeteringsmogelijkheid** is opgenomen in hoofdstuk zeven. Deze mogelijkheid wordt geconfronteerd met de probleemstelling in hoofdstuk acht.

2. Beschrijving onderneming

2.1 Inleiding

Lomans Groep Totaalinstallateurs is gevestigd in Leusden en Capelle aan den IJssel, zijn gespecialiseerd in werktuigbouwkundige-, elektrotechnische-, ICT-, telecom-, en beveiligingsinstallaties. De ontwerp- en calculatieafdelingen ontwerpen betrouwbare installaties, reiken vooruitstrevende oplossingen aan en verliezen daarbij het milieu- en energieaspect niet uit het oog. Bij de uitvoering nemen de projectmanagers en monteurs de klant haar zorgen zoveel mogelijk uit handen.

De doelstelling van Lomans Groep Totaalinstallateurs is het creëren van een optimale mix tussen werktuigbouwkunde en elektrotechnische enerzijds in combinatie met service en kwaliteit. Door gebruik te maken van energiezuinige oplossingen en milieuontlastende materialen, probeert de organisatie in nauwe samenwerking met haar klanten de verantwoordelijkheid voor een betere leefomgeving serieus te nemen.



Het logo van Lomans Groep Totaalinstallateurs is opgebouwd uit 3 kleuren.

Het rode element in het logo staat voor techniek.

Het blauwe element in het logo staat voor kwaliteit en integriteit.

Het gele element in het logo staat voor service.

2.2 Geschiedenis

Lomans B.V. is een familiebedrijf dat in 1918 werd opgericht door de grootvader van de huidige directeur, Paul Lomans, als een installatiebedrijf annex winkel. In de tijd dat de vader van Paul Lomans de regie in handen had is de winkel afgestoten, heeft het een holdingstructuur gekregen en heeft het bedrijf zich toegelegd op industrie, utiliteit- en woningbouw.

In de tijd van de vader van Paul Lomans was er weinig sprake van groei. Lomans senior was niet ambitieus en zag het bedrijf hoofdzakelijk als een manier om het gezin goed te onderhouden en een goede oude dag voorziening te regelen. Vooral het feit dat het er niet naar uitzag dat een van zijn drie zonen de zaak zouden willen overnemen, speelde bij deze beleidskeuze een belangrijke rol. Nu alweer 22 jaar geleden stond Lomans senior op het punt het bedrijf te verkopen. Paul Lomans werkte toen, na zijn opleiding op Nijenrode, twee jaar bij Philips en was toe aan iets nieuws. Toen ontstond het idee om de zaak van zijn vader over te nemen.

Toen Paul Lomans in de zaak kwam was deze volgens eigen zeggen "op sterven na dood". Er werkte op dat moment slechts vijf mensen, de orderportefeuille was nagenoeg leeg, er werd geen winst gemaakt en de kostenstructuur was slecht. De eerste actie van Paul Lomans was dan ook om arbeidsverkortingen voor de medewerkers aan te vragen. Verder werkte hij hard aan acquisitie. Na een jaar was de omzet met **40%** gestegen. Deze stijging heeft zich gestaag tot en met 1993 doorgezet met een groei tussen **40%** en **70%** per jaar. Na twee jaar vond Lomans senior dat hij de zaak kon toe vertrouwen aan zijn zoon en heeft de zaak dan ook verkocht voor tweehonderd en vijftig duizend gulden, een goede honderd en dertienduizend euro. Paul Lomans is sindsdien de enige aandeelhouder van Lomans Holding.

Tot en met 1993 heeft Lomans B.V. een gestage groei gekend. Deze groei heeft uitsluitend in Leusden plaats gevonden. Daarna heeft de omzet zich gestabiliseerd rond het niveau van 1992/1993. Dit heeft een aantal oorzaken. Ten eerste door stagnatie binnen de bouwsector als totaal, ten tweede omdat Paul Lomans pas op de plaats heeft gemaakt en zich is gaan bezinnen op de toekomst van het bedrijf.

Dit resulteerde in het openen van vestigingen en een overname strategie waardoor er in vrij korte tijd (vier jaar) een zes tal vestigingen onder leiding van Paul Lomans zijn ontstaan. Na een rumoerige tijd en, volgens Paul Lomans eigen zeggen zijn Peter's principal, is er in 2003 een moment van bezinning gevolgd, hierdoor zijn uiteindelijk twee volwaardige vestigingen overgebleven. Vestiging Leusden en Capelle aan den IJssel.

2.3 Kengetallen

Lomans Groep Totaalinstallateurs bestaat uit ongeveer 236 personeelsleden. Lomans Leusden B.V. heeft hiervan 202 personeelsleden en Lomans Capelle B.V. 34 personeelsleden.

De onderstaande tabel geeft de omzetten en groeiverhouding weer van Lomans Capelle B.V. over de laatste 3 jaar.

Tabel 2.1

Jaar	Omzet	Groei (%)
2003	2561	
2004	2750	7,4
2005	3612	31,3
X € 1000		

2.4 Visie en ambitie van directeur / eigenaar

Paul Lomans heeft altijd de ambitie gehad meer dan één vestiging te bezitten. Het liefst geniet hij met zijn bedrijf naamsbekendheid in heel Nederland. Echter de elektrotechnische markt in Nederland kenmerkt zich door lokaal opererende, kleine tot middelgrote bedrijven. Deze bedrijven hebben 60% van het marktaandeel in handen. Penetratie van de nationale markt vanuit een vestiging in Leusden is daarom moeilijk te bewerkstelligen. Dit heeft tot gevolg gehad dat bij de uitwerking van de plannen tot uitbreiding van het bedrijf, snel werd gedacht aan het openen van meerdere vestigingen. Dit resulteerde in het openen van vestigingen in Arnhem, Amersfoort, Almere, Capelle aan den IJssel en Hilversum (deels uit overname).

De vestiging Capelle aan de IJssel is ontstaan in 2000 vanuit het bedrijf C.P. van de Sluis. Gedurende de conjunctureel moeilijke marktperiode 2003 / 2004 is besloten de vestigingen Arnhem, Amersfoort, Almere en Hilversum deels te saneren en samen te voegen met de vestiging Leusden, nu hoofdvestiging.

Deze operatie is in 2005 afgerond met voldoende toekomstperspectief en ambities.

De landelijke naamsbekendheid wenst hij niet te verkrijgen op basis van kwantiteit, maar op basis van kwaliteit. Het verkrijgen en behouden van de ISO 9001, VCA, BORG, BRL6001 en NCP certificering geven hier blijk van.

2.5 Lomans Capelle B.V.

Lomans Capelle B.V. is een zelfstandige unit. Met een personeelsbezetting van 34 wordt € 3.500.000,00 omgezet.

Paul Lomans heeft al twee jaar als doelstelling, een groeiscenario voor Lomans Capelle B.V. Dit uit zich in het actief zoeken naar geschikte overname kandidaten op zowel elektrotechnisch als werktuigbouwkundig vlak.

Lomans Leusden B.V. bestaat uit een zelfstandige unit met een personeelsbezetting van 202. Lomans Leusden zet € 17,350.000,00 om. De cellenstructuur, bestaande uit twee zelfstandige B.V.'s, is erop gericht de individuele risico's en aansprakelijkheden af te dekken.

Door een dergelijke indeling verwacht Paul Lomans de voordelen van een kleine c.q. kleinere organisatie te behouden maar op den duur, door hetzij autonome groei of overname bij de vestiging Capelle, tevens over de voordelen van een grotere organisatie te kunnen beschikken. Volgens Paul Lomans zijn kleinere organisaties flexibeler, kunnen makkelijker lokaal opereren. Grotere organisaties kunnen veelal aan het **All in One**, of turn key principe voldoen. (werken uitvoeren van ontwerp, advies, uitvoering, oplevering en **onderhoud/service**)

Door overname van een werktuigbouwkundig bedrijf in de regio wil Paul Lomans de vestiging Capelle beter in de installatiemarkt zetten als een Totaalinstallateur.

2.6 Huidige strategie

Lomans B.V. hanteert de volgende strategie:

Kleur bekennen

Voor Paul Lomans is het van belang kleur te bekennen. Zijn motto is dan ook: "*hij die niet kiest, zal niet gekozen worden*". Naar buiten toe is het van belang te laten weten wat voor een soort bedrijf je bent. Hiertoe heeft Lomans B.V. letterlijk haar klanten gedifferentieerd naar de kleuren groen, blauw en rood. Dit wordt intern als volgt gepresenteerd:



Fig. 5.10, De drie Lomans-kleuren (Bron, eigen onderzoek)

De strategie van Lomans B.V. is erop gericht om klanten zo 'aan te spreken', dat klanten uit de rode en blauwe hoek worden binnen gehaald. Dit geldt voor het gehele traject: acquisitie, offerte, installatie en nazorg en de gehele ondersteuning. Als deze strategie lukt, zal Lomans

B.V. langzaam proberen de zogenaamde groene klanten af te bouwen, waar de toegevoegde waarde van Lomans B.V. niet door de klant wordt gewaardeerd (lees betaald).

Groene klanten

De zogenaamde groene klanten zijn klanten waarbij de prijs een doorslaggevend karakter heeft. Het gaat hierbij om aanbestedingen van projecten ten aanzien van licht- **en/of** krachtinstallaties voor woningbouw of kantoorpanden. Het bestek is al vervaardigd en moet verder door Lomans Capelle B.V. worden uitgewerkt.

Lomans B.V. heeft dergelijke klanten ook nodig omdat ze goed werken voor de naamsbekendheid en nieuwe aanwas van klanten om het verloop in rood en blauw op te kunnen vangen. Deze klanten leveren echter voorlopig alleen een positieve bijdrage aan de omzet maar een negatieve bijdrage aan de winst. Dit is echt een probleem.

Blauwe klanten

Voor de "blauwe" klanten is de prijs niet alleen doorslaggevend maar speelt de kwaliteit eveneens een belangrijke rol. Dit uit zich in projecten waarbij de prijs - prestatie verhouding een belangrijke rol speelt.

In die voorkomende gevallen betekend een relatie voor de klant dat zijn /haar wensen op die wijze worden ingevuld zoals hij/zij dit gewend is van Lomans Capelle B.V. Vertrouwen speelt een belangrijke rol in de zakelijke verhouding omdat Lomans Capelle B.V. een verlengstuk wordt van het bedrijf waar de werkzaamheden worden uitgevoerd. Over het algemeen is de opdrachtgever bereid meer te betalen in ruil voor openheid, degelijkheid, zekerheid en vertrouwen.

Rode klanten

Voor de "rode" klanten speelt vooral exclusiviteit een belangrijke rol. Kwaliteit is ook van belang maar prijs speelt veelal een ondergeschikte rol. Bij de "rode" klanten wordt Lomans Capelle B.V. gevraagd een oplossing te vinden voor een elektrotechnische uitdaging en de gevonden oplossing verder uit te werken in nauw contact met de klant. Lomans Capelle B.V. doet een voorstel voor de constructie, de materialen en de wijze waarop het kan worden geïnstalleerd.

2.7 Missie

De missie van Lomans Totaalinstallateurs B.V. is als volgt omschreven. Techniek, kwaliteit en service optimaal combineren. Installaties als totaal ontwerpen, installeren en onderhouden. Het streven naar een organisatie waarin iedereen zichzelf kan zijn, gewaardeerd en zelfbewuster wordt. Deze filosofie is de basis voor een professionele en klantgerichte organisatie.

De door Paul Lomans geformuleerde missies zijn:

1. 'Groot worden door klein te blijven'. Hiermee wordt bedoeld dat Lomans B.V. door het opzetten van twee volwaardige vestigingen in haar totaliteit een grote organisatie wenst te worden;
2. 'Landelijke naambekendheid genieten'. Door kwaliteit en ontzorgen van de klant;
3. 'Kwaliteit in dienstverlening op basis van innovatief vermogen'. Lomans B.V. onderscheid zich graag ten opzichte van haar (directe) concurrenten. Dat

onderscheid wenst Lomans B.V. graag te bereiken door voor klanten onderscheidende oplossingen te bedenken en uit te voeren;

4. 'Naast installatiewerkzaamheden ook pure adviesopdrachten uitvoeren'. Als uitbreiding op de bestaande uitvoerende werkzaamheden, ziet Lomans B.V. ook mogelijkheden om haar werkterrein uit te breiden met werkzaamheden aan het begintraject door middel van adviesdiensten.

Paul Lomans geeft aan dat de missie niet zonder reputatie gaat, moeilijk te verkrijgen nog moeilijker om te houden.

"Reputatie komt te voet maar gaat te paard"

Het karakter van het bedrijf weerspiegelt dan ook het karakter van de directeur. Centrale drijfveer is zijn ambitie geweest. Zijn ambitie om "iets" te zijn, zichzelf neer te zetten en mee te willen tellen is de achterliggende verklaring voor de expansie die het bedrijf (heeft) doorgemaakt.

2.8 Bedrijfsproces

Het primaire bedrijfsproces wordt gevisualiseerd in bijlage 8 en maakt een onderdeel uit van het totale managementsysteem ISO / VCA 9000.

3. Afstudeeropdracht

3.1. Aanleiding

Deze afstudeerscriptie is geschreven naar aanleiding van de studie Technische Bedrijfskunde aan de HU te Utrecht. Als onderwerp voor de scriptie is een bedrijfskundig probleem gekozen uit de directe werkomgeving van de student. Voor een weergave van de definitieve aanvraag voor de afstudeeropdracht verwijs ik u naar bijlage 1.

Lomans Capelle BV. is een installatiebedrijf waar de projecten in de elektrotechniek en onderhoud, renovatie, service (ORS) 70% van de totale omzet genereren. Deze projecten worden op dit moment voornamelijk verkregen vanuit een aanbestedingsmarkt. De aanbestedingsmarkt is door een aantal factoren, economische teruggang, bouwfraude, werkaanbod en felle concurrentie, behoorlijk overspannen geraakt.

Door het grote aantal concurrenten is de tendens ontstaan om noodzakelijkerwijs projecten onder de kostprijs van de aanbestedingsmarkt te kopen. Zo wordt het voor Lomans Capelle BV. moeilijk om de economisch aantrekkelijke projecten tegen een redelijke prijs van de aanbestedingsmarkt te verkrijgen. De projecten die wel op de onderhandse wijze kunnen worden verkregen zijn afhankelijk van gunning. Dit is zeer afhankelijk van de mate van bekendheid en omgangsvormen met een potentiële opdrachtgever. De economisch aantrekkelijke projecten bevinden zich voornamelijk in een markt die afhankelijk is van gunning. Lomans Capelle B.V. wil een betere toegang tot de markt van gunning bereiken.

4. Onderzoek en probleemanalyse

4.1. Inleiding

Het onderzoek in deze scriptie is deels beschrijvend, maar hoofdzakelijk verklarend. Het belangrijkste doel is te achterhalen wat in de praktijk de succes- en faalfactoren zijn bij het implementeren van de oplossing in relatie tot de gewenste rendementsverbetering.

4.2. Ontwerp van onderzoek

Om een helder beeld te krijgen van wat de probleemstelling inhoudt heb ik allereerst een uitgebreid literatuuronderzoek gedaan. Naast literatuur over de strategie, klantloyaliteit en relatiebeheer heb ik deskresearch verricht met betrekking tot de volgende onderwerpen:

- verandermanagement;
- interne communicatie;
- organisatiecultuur en –structuur;
- marktonderzoek;
- marketing.

Naast dit literatuuronderzoek heb ik contact gezocht met enkele partijen die mij vanuit hun ervaringen meer kunnen vertellen over strategische keuzes zoals Lomans Capelle B.V. die moet maken.

- met UNETO-VNI is contact opgenomen omdat zij de belangrijkste branchevertegenwoordiging is en een beeld kan geven over trends en verandering in de markt;
- Kamer van Koophandel en het CBS zijn benaderd voor statistische gegevens.
- met de **Rabobank** is contact opgenomen om een beeld te krijgen van de financiële benchmark in het marktsegment.
- MKB-Nederland en de Vereniging VNO-NCW zijn benaderd omdat zij veel ervaringen hebben op het gebied van lokale installatiebedrijven;
- een aantal medewerkers van bedrijven binnen de klantenkring is aangeschreven omdat zij, in mijn optiek, (praktijk) kennis van zaken hebben over Lomans Capelle B.V. die niet in boeken is beschreven.

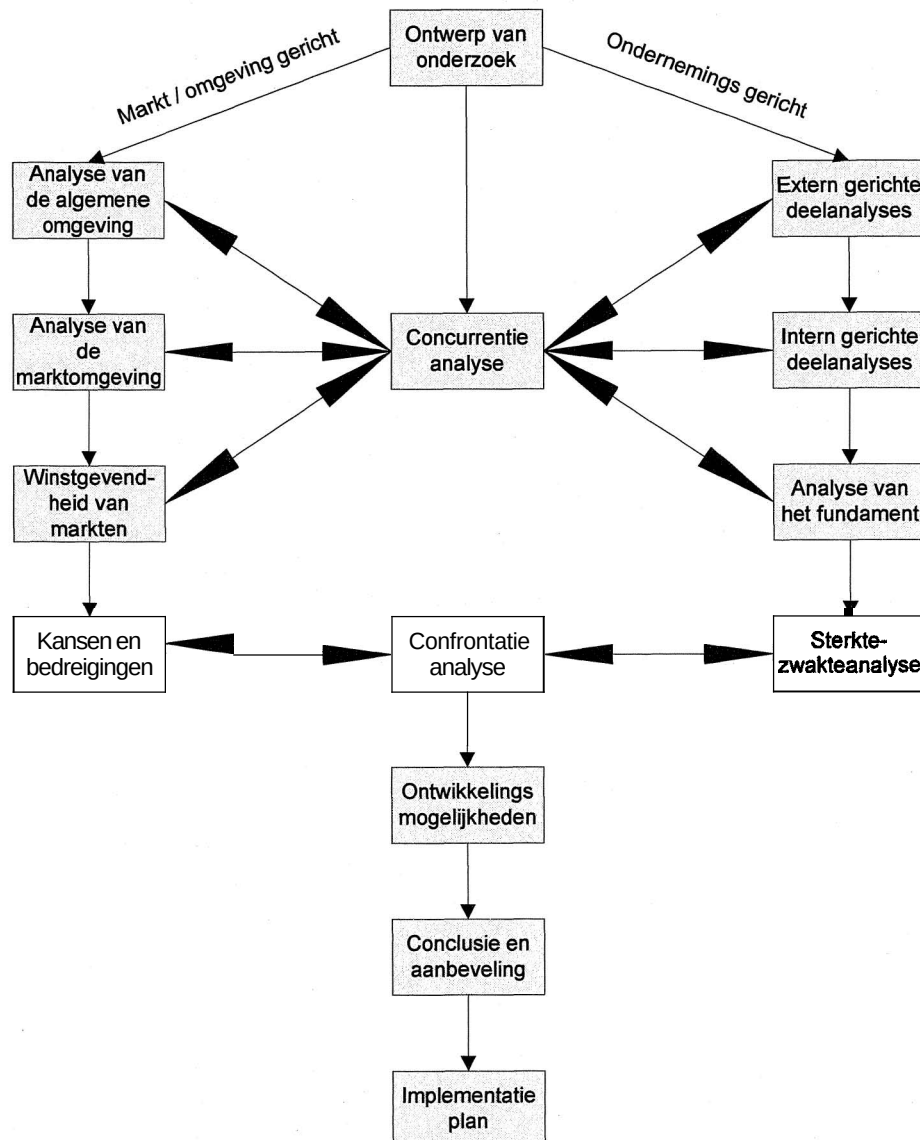
Ook is data voor het praktijkonderzoek over de e-mail en middels internet verzameld. Daarnaast zijn face-to-face interviews gehouden met, interne medewerkers en externe klanten.

Een bijeenkomst van **winRIS** werd bezocht om meer inzicht te krijgen in de mogelijkheden van softwarepakketten gericht op **CRM**.

Naast dit onderzoek heb ik een kennisbijeenkomst bezocht van de HU "Integraal ontwerpen". Op deze bijeenkomst werd een aantal cases gepresenteerd en was er de mogelijkheid om praktijkvoorbeeldende zien en vragen van aanwezige concurrent bedrijven te beluisteren. Deze bijeenkomst heeft het beeld van "waarde toevoegen" en "onderscheidend vermogen" nog duidelijker gemaakt.

Als voorbereiding op het onderzoek is een IST analyse gedaan naar de huidige situatie van Lomans Capelle B.V. Bijlage 2 geeft een overzicht van de IST situatie. Deze bevindingen geven de noodzaak aan voor verder onderzoek.

Dit onderzoek is verder uitgewerkt conform het onderzoeksschema zoals weergegeven in figuur 4.1. Figuur 4.1 laat het onderzoekstraject zien tot en met het implementatieplan, de verdere opbouw van het onderzoek volgt de stappen uit onderstaand schema.



Figuur 4.1 Onderzoekstraject (Bron, Strategie en management, 2003)

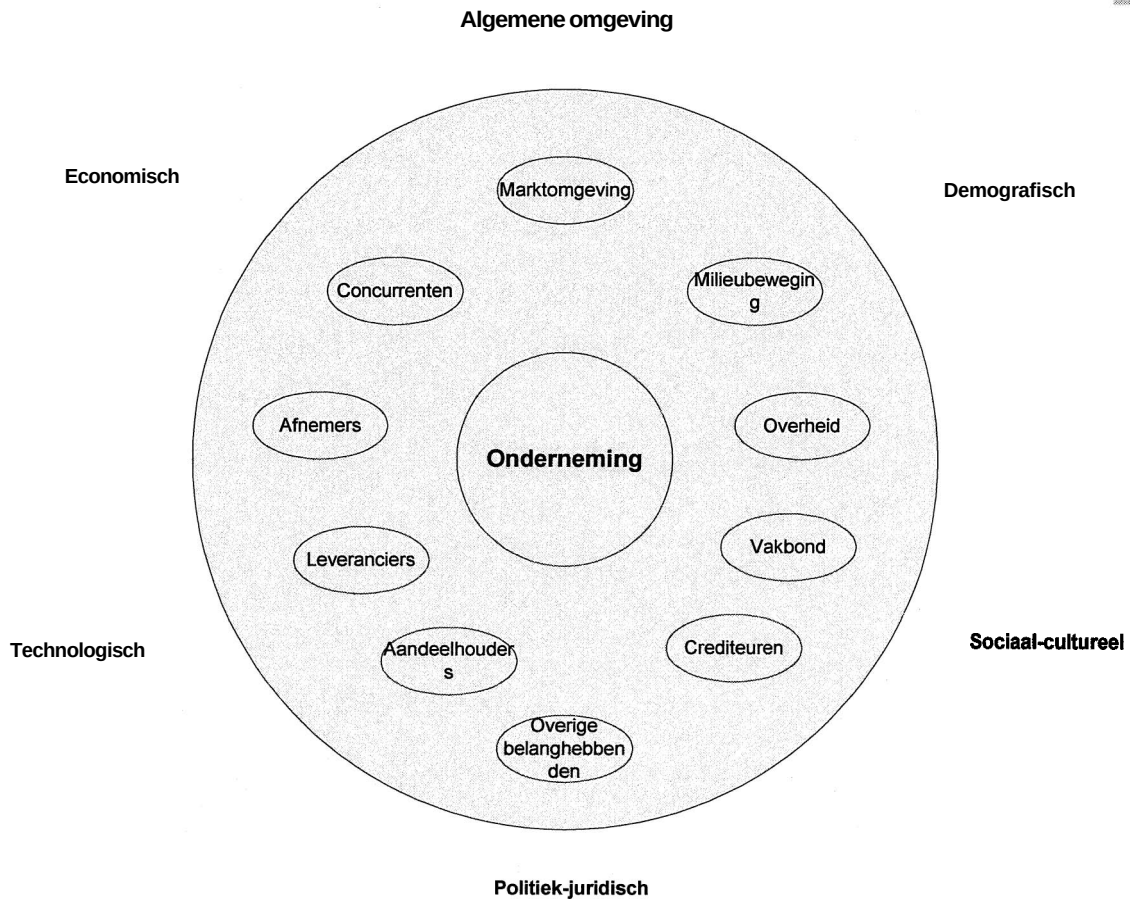
4.3. Analyse van de markt en algemene omgeving



Inleiding

Figuur 4.2 toont de samenhang tussen algemene omgeving (het macroniveau), de marktomgeving (het meso niveau) en de onderneming Lomans Capelle B.V. (het microniveau).

De positie van ondernemingen is direct afhankelijk van de ontwikkelingen in hun marktomgeving. De marktomgeving bestaat uit alle partijen in de inkoop- en afzet markten waarmee aanbieders in een markt concurreren of ruil- en uitwisselingsrelaties onderhouden, zoals concurrenten, leveranciers, afnemers, **kapitaalverschaffers** en onderzoeksinstellingen. Naast deze directe belanghebbenden hebben ondernemingen indirecte belanghebbenden, zoals vakbond, de milieubeweging en de overheid. De indirecte belanghebbenden stellen de randvoorwaarden, waarbinnen de onderneming dient te functioneren.



Figuur 4.2 De samenhang tussen algemene omgeving, marktomgeving en de onderneming (Bron: Wheelen en Hunger, 1989)

4.3.1. Analyse van de marktomgeving

⚙ Economische aspecten

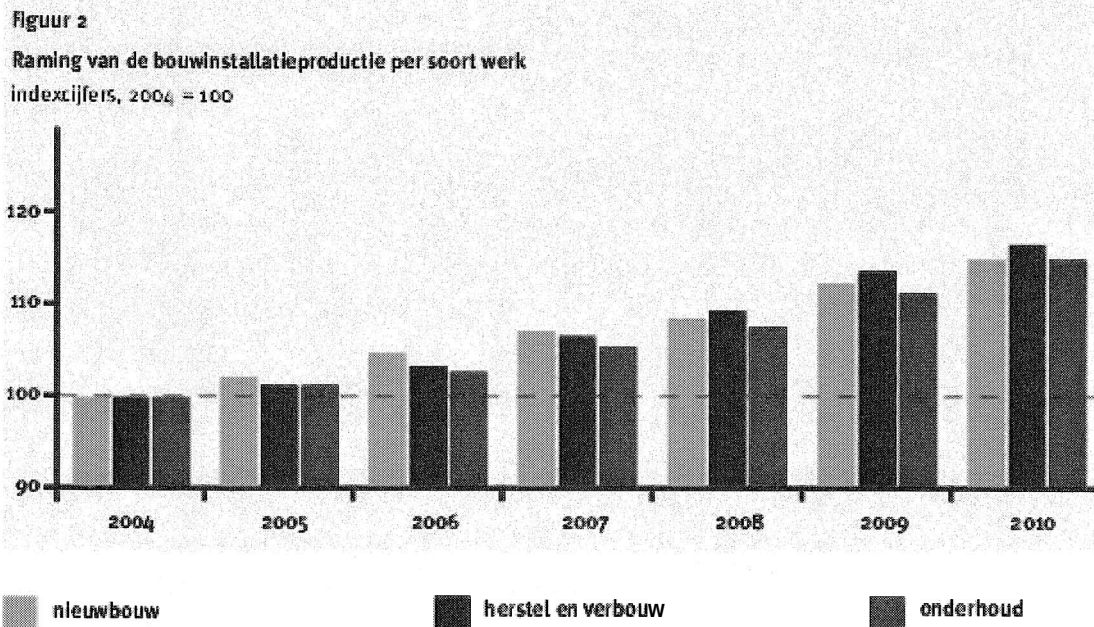
Een goed ondernemingsklimaat heeft een positieve invloed op de economische groei omdat het een aantrekkende werking heeft op investeringen. Bekend is dat investeringen in kennis en vaardigheden (menselijke kapitaal), in onderzoek en ontwikkeling (innovatie) en in kapitaalgoederen kunnen leiden tot nieuwe producten, processen en duurzame oplossingen voor maatschappelijke problemen. Dit proces hangt wel af van de mate waarin individuen en bedrijven kansen zien en grijpen (ondernemerschap) en markten niet alleen de ruimte bieden aan ondernemerschap maar dit ook stimuleren (marktwerking).

Bron CBS "Nederlands ondernemersklimaat in cijfers 2006"

'Gemak dient de mens', luidt een gevleugelde uitdrukking. Steeds meer mensen willen dat hun woning en werkomgeving voorziet in hun persoonlijke wensen. De invulling en beleving van deze wens is voor ieder individu verschillend, maar blijkt sterk af te hangen van sociaal milieu en de wijze waarop de woning en werkplek worden gebruikt.

Perspectief

Voor de periode 2006-2007 zijn de vooruitzichten voor de gehele installatiemarkt licht positief. De productie gaat in alle deelmarkten wat omhoog. Vooral het onderhoudswerk zal op termijn verder toenemen, evenals het groot onderhoud aan woningen en utiliteitsgebouwen en de nieuwbouw van woningen. De nieuwbouw van utiliteitsgebouwen en de infrastructuur **zullen** echter in groei wat achterblijven. (Bron Rabobank Cijfers & trends 2006)



Figuur 4.3 Landelijke procentuele groei (Bron kerngegevens Uneto-VNI, 2005)

Uit figuur 4.3 blijkt dat de groei voor wat betreft de bouwinstallatieproductie in de verschillende specialismen ongeveer even snel gaat, **2,5%** per jaar. Op de lange termijn stijgt de bouwinstallatieproductie in samenhang met het herstel- en de verbouwproductie net iets harder, **3%** per jaar.

Veranderingen in de branche

Naast de EPR en de EPC dragen technologische ontwikkelingen en thema's als veiligheid, ICT in de zorg, apk-keuring voor gebouwen en dergelijke in sterke mate bij aan veranderingen in de branche. Om de ontwikkelingen voldoende te kunnen (blijven) volgen, zijn extra investeringen noodzakelijk op het gebied van onder meer scholing en voorlichting, productontwikkeling en marketing. De installatiebranche kan deze investeringen gemakkelijker dragen indien de installateurs de handen ineen slaan en samenwerken. OTIB en **Sterkin** zijn hier goede voorbeelden van.

(Bron, UNETO-VNI, 2005)

Kenmerken

Algemeen

Tot de nationale installatiebranche behoren:

- elektrotechnische installatiebedrijven (omzet € 4,8 miljard)
- centrale verwarming- en luchtbehandelinginstallatiebedrijven, ook wel **CV/LB** bedrijven genoemd (omzet € 2,9 miljard)
- gasfitter -, water -, loodgieters- en sanitairinstallatiebedrijven, ook wel **Gawalo/S** genoemd (omzet € 2,4 miljard)

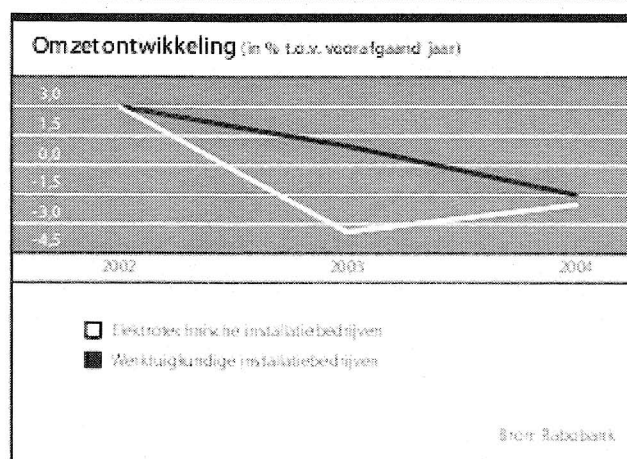
De installatiebedrijven zijn werkzaam in de deelmarkten woning- en utiliteitsbouw en industrie op het gebied van nieuwbouw en (groot) onderhoud. De branche wordt gekenmerkt door veel kleine, regionaal opererende bedrijven.

- Aantal bedrijven: 12.300, waarvan 40% geen personeel in dienst heeft.
- Aantal werkzame personen: ■18.000.

(Bron, **UNETO-VNI**, 2005)

📌 Ontwikkelingen 2004

De omzet van de installatiebedrijven daalde in 2004 (zie figuur 4.4). Deze daling kwam vooral voor rekening van de elektrotechnische en de CV- en luchtbehandelinginstallatie bedrijven, die meer dan de **Gawalo/S** bedrijven op nieuwbouw zijn georiënteerd. Door de omzetsdaling is de onderlinge concurrentie versterkt. Veel installateurs hebben hun werkzaamheden voorts verschoven van nieuwbouw- naar onderhoud- en beheerstaken. De installatiequote (aandeel installatiewerk in totale bouwproductie) steeg in 2004 tot 26%.



Figuur 4.4 , omzetontwikkeling 2004 t.o.v. voorafgaand jaar (Bron **Rabobank** Cijfers & Trends ,2005)

📌 Technologische aspecten

Door middel van technologische ontwikkelingen op het gebied van montagetechnieken, engineering en datavetwerking tracht Lomans B.V. zich te onderscheiden van de concurrentie. Lomans B.V. is volledig zelfstandig in staat een project vanaf het ontwerp tot en met de oplevering te faciliteren. Het dienstenaanbod omvat; elektrotechniek, werktuigbouwkunde, beveiliging, telematica, service, renovatie en onderhoud en ontwerp / advies.

Lomans Capelle B.V. is in beperkte mate afhankelijk van de faciliteiten die door Lomans Leusden B.V. worden geleverd t.w. automatisering en ontwerp.

📌 Product/markt combinaties

Om de strategie te kunnen volgen zoals omschreven in paragraaf 2.6 Huidige strategie "kleur bekennen", dienen producten zo goed mogelijk op de markten te worden afgestemd. Elke Product / Markt-Combinatie (PMC) kent een eigen doelgroep en als zodanig een unieke benadering.

Door Lomans B.V. worden de volgende **PMC's** onderkend: (zie tabel 4.1)

Tabel 4.1

Segmenten	woningbouw	utiliteit	industrie
Toepassings-gebieden			
Licht & kracht	aannemers	- aannemers - architectenbureaus - leveranciers van systemen - adviesbureau	- aannemers - architectenbureaus - leveranciers van systemen - adviesbureau
Beveiliging	- particulieren - aannemers	- aannemers - vastgoedbeheerders - gebruikers	- aannemers - architectenbureaus - leveranciers van systemen - adviesbureau
Gebouw automatisering		- aannemers - architectenbureaus - leveranciers van systemen - adviesbureau	- aannemers - architectenbureaus - leveranciers van systemen - adviesbureau
Procesbesturing		leveranciers van systemen	leveranciers van systemen
Telefoon & Datacommunicatie	- particulieren - aannemers	- aannemers - architectenbureaus - leveranciers van systemen - adviesbureau	leveranciers van systemen

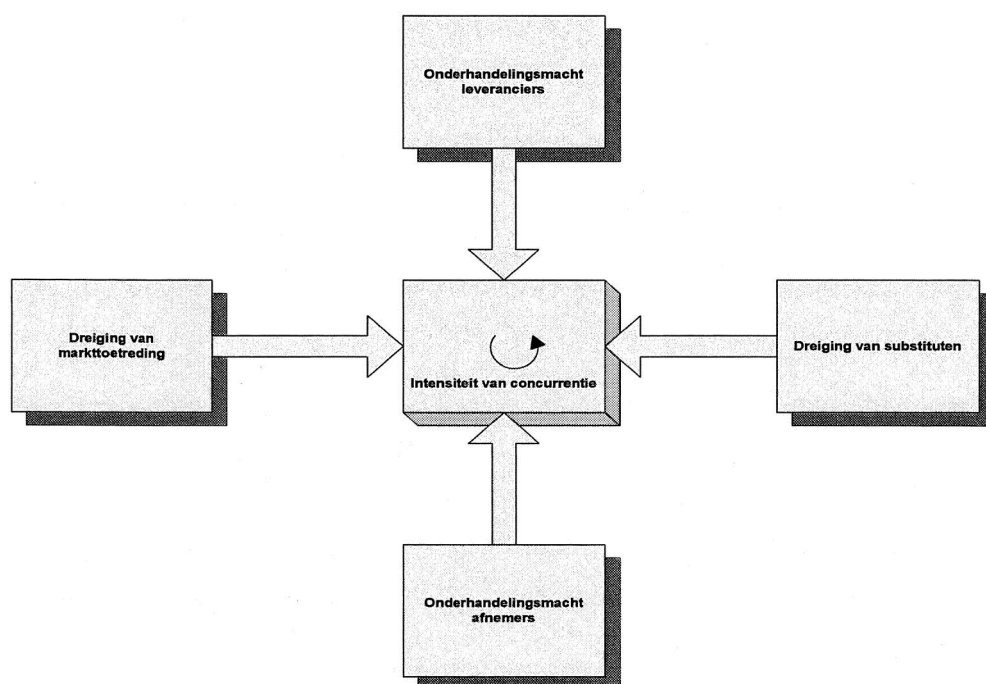
Ook voor de **PMC's** is een link naar de kleuren groen, blauw en rood uit de huidige strategie (paragraaf 2.6) te leggen. Iedere kleur vertegenwoordigt een specifieke uitstraling en wekt daarmee een bepaalde verwachting op. Dit heeft vervolgens invloed op de houding van medewerkers ten aanzien van bepaalde projecten.

De groene projecten vertegenwoordigen de minst interessante projecten wanneer het gaat om de toegevoegde waarde die Lomans Capelle B.V. kan leveren. Blauwe en rode projecten zijn een stuk interessanter vanwege de vaak andere prijsstelling die gehanteerd kan worden omdat deze projecten vaak niet op basis van kostleiderschap worden aangeboden maar ontstaan uit de een op een relatie. Het streven op de langere termijn is dan ook om minder groene projecten in uitvoering te hebben en een mix van blauwe en rode projecten. Groene projecten zullen noodzakelijk blijven om het verloop in de blauwe en rode projecten op te kunnen vangen.

4.3.2. Structurele winstgevendheid van markten

Inleiding

Waarom is de ene markt voor aanbieders van producten of diensten winstgevender dan de andere markt? Vanuit deze probleemstelling heeft Porter (1980) een model ontwikkeld, (Zie figuur 4.5)



Figuur 4.5, De vijf concurrentiekrachten (Bron: Porter, 1980)

Het vijf concurrentiekrachten-model van Michael Porter gaat uit van vijf krachten, die van invloed zijn op de mate van concurrentie in een bepaalde markt. De vijf krachten zullen hierna worden besproken voor de installatiemarkt waarop Lomans Capelle B.V. actief is.

P De macht van de leveranciers

De macht van de leveranciers is niet groot. Er zijn zes landelijke groothandels die installatiematerialen kunnen leveren, dus Lomans Capelle B.V. heeft een ruime keus en zou zo naar een andere leverancier kunnen gaan als men dat wil.

Lomans B.V. heeft de macht van leveranciers beperkt door samen met andere installatiebedrijven een inkoopcombinatie op te richten die vanuit schaalgroten een grotere vuist kan maken in de richting van leveranciers waarbij een zekere mate van wederzijdse afhankelijkheid ontstaat. De inkoopomzet wordt verdeeld over twee installatiegroothandels, Technische Unie en Hagemeijer.

De macht van de afnemers

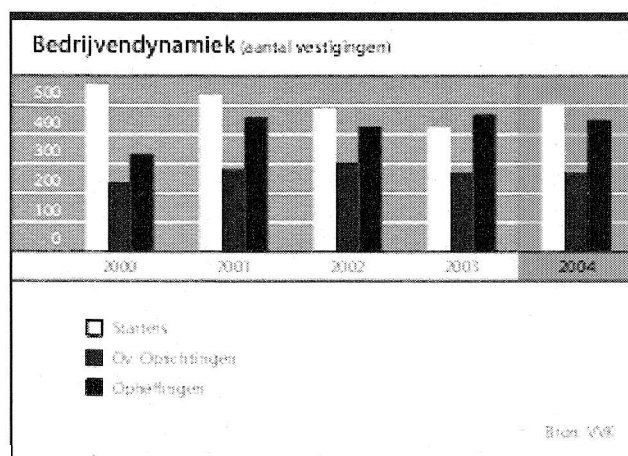
De macht van de huidige afnemers is groot. Er zijn in de regio genoeg andere installatiebedrijven waar men het installatiewerk aan uit kan besteden. De installatiebedrijven hebben bovendien hun afnemers nodig, zonder afnemers valt er immers niets te installeren. Er is sprake van volkomen concurrentie.

Maar ook voor de concurrentie geldt dat de macht van de afnemers groot is. Dit resulteert in een toename van concurrentiedruk op de aanbestedingsmarkt waardoor veelal ver onder kostprijs (15 tot 20%) moet worden ingeschreven om een project te scoren, met als effect dat projectrendementen en hiermede ook het bedrijfsrendement onder grote druk staat.

J De drempel om toe te treden tot de markt

Hier draait het om het gemak waarmee nieuwe partijen zich op de markt kunnen begeven, zijn er grote investeringen in kapitaal en kennis nodig of kan er op kleine **schaal, snel** en zonder al te veel risico met een soortgelijk bedrijf begonnen worden. De Nederlandse wet stelt eisen aan kredietwaardigheid, betrouwbaarheid en vakbekwaamheid. Dit zijn voor installatiebedrijven lagere investeringen en er zijn niet zoveel eisen waaraan voldaan moet worden; er kan dus gesteld worden dat de drempel om toe te treden laag is. Vooral geldt dit voor de concurrentie van "groene" projecten. Voor Lomans Capelle B.V. heeft dit een negatief effect. (voor toetreders tot de markt zie figuur 4.6)

Bijkomend effect is dat de grotere installatiebedrijven zich ook op dit marktsegment gaan bewegen. Dit komt door de forse klap die de economie te verduren heeft gehad, door de bouwfraude en de terroristische aanslagen. Deze bedrijven, die eerst geen concurrentie waren voor Lomans Capelle B.V., zijn dit nu wel.



Figuur 4.6, weergave startende ondernemers in de elektrotechniek versus opheffingen (Bron: Rabobank Cijfers & Trends, 2005)

De mate waarin substituu-producten verkrijgbaar zijn

Substituut-producten zijn in de installatiebranche niet ongewoon, vergelijk het maar met de autobranche. Hier worden merken als Mercedes en KIA verkocht, met als doel mobiliteit maar wel met een andere prijs / kwaliteit verhouding. Ook in de installatiebranche zijn dezelfde producten leverbaar van verschillende merken met een andere prijs / kwaliteitverhouding.

Substituut-producten worden pas dan belangrijk als de marktsegmentering en kostleiderschap een rol gaan spelen. Lomans Capelle B.V. heeft als beleid om kwaliteit te leveren met vaste leveranciers uit het A en B segment. De inkooporganisatie DGC draagt hier mede zorg voor de handhaving van dit beleid.

De intensiteit van concurrentie van spelers op de markt

De intensiteit van concurrentie op de aanbestedingsmarkt is er vooral een van prijsconcurrentie. Bouwbedrijven en installatiebedrijven werken ook vaak samen in een aanbestedingstraject. De term "huisinstallateur" komt hierbij naar voren, dit betekent dat er al een relatie bestaat tussen aannemer **en/of** afnemer en installateur. De aannemers spreken veelal een voorkeur uit in de richting van de "huisinstallateur".

4.3.3. Trends, kansen en bedreigingen

Het gaat er bij de analyse van kansen en bedreigingen om alle interessante marktmogelijkheden in beeld te krijgen. Deze externe mogelijkheden worden later in dit rapport geconfronteerd met de sterke en zwakke punten van de onderneming (paragraaf 4.5, confrontatieanalyse). Uit interviews en deskresearch blijkt dat onderstaande trends, kansen en bedreigingen voor Lomans Capelle B.V. van toepassing zijn.

Trends

- Toenemende **installatiequote** (% installatie aandeel ten opzichte van de totale bouwsom) door een stijgend uitrustingsniveau van woningen en utiliteitsgebouwen voor wat **betreft** beveiliging, automatisering, domotica en telematica;
- Groeiende complexiteit van de werkzaamheden op het gebied van elektrotechnische en mechanische engineering en ICT. De installateur biedt deze competenties steeds meer geïntegreerd aan;
- De rol van de installateur in het bouwproces wordt groter door de stijgende installatiequote en de complexiteit van de installatiewerkzaamheden. Hij speelt hierop in door steeds vaker de lucratieve rol van hoofdaannemer naar zich toe te trekken of onderdeel uit te maken van het bouwteam.
- Bouwbedrijven en installatiebedrijven werken ook vaak samen in een aanbestedingstraject. De term "huisinstallateur" komt hierbij naar voren, dit betekend dat er al een relatie bestaat tussen aannemer **en/of** afnemer en installateur. De aannemers spreken veelal een voorkeur uit in de richting van de "huisinstallateur".

L Kansen en bedreigingen

Het resultaat van de diverse markt analyses wordt samengevat in kansen – bedreigingen analyse. (zie tabel 4.2)

Kansen worden gedefinieerd als trends en behoeften bij afnemers, gebruikers, aanbieders of leveranciers die gunstig zijn voor de winstgevendheid van aanbieders.

Bedreigingen zijn de tegenhangers van kansen. Bedreigingen zijn omgevingstrends en behoeften die ongunstig zijn voor de winstgevendheid van aanbieders in de markt.

Kansen en bedreigingen kunnen worden onderscheiden op de volgende niveaus. (zie tabel 4.2)

1. Macroniveau (zie paragraaf 4.3.1)
2. **Mesoniveau**(zie paragraaf 4.3.2)

Voor de waardering kan een schaal van -2 tot +2 worden gehanteerd, van respectievelijk 'zeer zwak', 'zwak', 'gelijk aan concurrentie', naar 'relatief sterk' en 'excellent'.

Tabel 42, matrix kansen en bedreigingen Lomans Capelle B.V. (Bron eigen onderzoek)

Onderwerp	-2	-1	0	+1	+2	Opmerkingen	
Concurrentiekracht							
Concentratie	x					Geen geconcentreerde markt	
Marktgroei				x		Trend voor marktgroei zet door	O1
Differentiatie					x	Belang van reputatie, kwaliteit en levertijd.	O2
Inkoopcondities					x	DGC speelt grote rol	O3
Dreiging van markttoetreding	x					Markt heeft een laag toetredingsniveau	T1
Toegang tot leveranciers		x				Bij kostleiderschap kunnen de vaste afspraken met DGC een belemmering geven.	T2
Intensiteit van concurrentie	x					Grote prijs-concurrentie.	T3
Dreiging van substituten			x			Geen echte kans of bedreiging omdat concurrentie de zelfde mogelijkheden heeft.	
Onderhandelingsmacht van afnemers	x					Onderhandelingsmacht van afnemers is groot	T4
Onderhandelingsmacht van toeleveranciers				x		Onderhandelingsmacht van toeleveranciers is redelijk beperkt door de inkoopstrategie via DGC en het aantal aanbieders in deze markt.	
Vergrijzing bevolking	x					Kenniservaging, personeelschaarste.	T5
Externe binding					x	Samenwerkingsverbanden met afnemers	O4
Strategie					x	Customer intimacy (differentiatiekrachtgebruiken)	O5

4.4. Interngerichte deelanalyses

Inleiding

In paragraaf 4.3 is omschreven wat de externe deelanalyses (markt en omgevingsinvloeden, krachtenveld) betekenen voor Lomans Capelle B.V.

In deze paragraaf ga ik verder in op de invloeden die van toepassing zijn op de onderneming zelf.

4.4.1. Deelanalyses van de onderneming

L Strategische segmentatie

Bij Strategische segmentatie gaat het om de verschillen in benaderingswijze van de marktsegmenten in het werkgebied van een onderneming.

Voor de visualisering van de segmentatie is gekozen voor de het alternatief van marketingmix (4P's, McCarthy's) naar marketingmix (4C's, Lauterborn, R, 1990), in combinatie met de strategische keuze "kleur bekennen".

De marketingmix is opgebouwd uit de 4 C's en USP, die staan voor Customer solution, Cost to the customer, Convenience, en **Communication**, en het Unique Selling Point/Proposition. Een marketingmix dient te zijn afgestemd op de **Product/Markt** Combinatie (PMC)

• Customer solution

Hierbij gaat het erom om duidelijk te maken welke oplossing Lomans B.V. nu feitelijk verkoopt aan haar klanten. De directe verkoop van materialen wordt buiten beschouwing gelaten aangezien dat een te verwaarlozen omzet bevat. Gekeken is naar de wijze waarop de klant de diensten van Lomans Capelle B.V. ziet dan wel ervaart om daarmee aan te kunnen geven wat Lomans Capelle B.V. feitelijk verkoopt. (zie tabel 4.3)

Tabel 4.3

Soort project	Groene Projecten	Blauwe projecten	Rode Projecten
Marketing mix			
Customer solution	• Vaste specificatie • Eenheidsproducten • Door opdrachtgever in te vullen diensten • Lage prijzen • Lokale aanwezigheid	• kwaliteit • betrouwbaarheid • nazorg • ISO certificaat • Lokale aanwezigheid	• sfeer • inspelen op imago van de klant • flitsend • uitstraling • ons product verkoopt zijn product

• Cost to the customer

Gezien de felle concurrentie in de branche van installatiewerkzaamheden, is Lomans Capelle B.V. genoodzaakt de ontwikkelingen op de voet te volgen. Ten aanzien van de groene projecten geldt de prijs veelal als doorslaggevend argument. Voor de andere twee kleuren projecten is het belang voor Lomans Capelle B.V. om, rekeninghoudend met de te realiseren oplossing, een passende begroting te maken waarbij kwalitatieve aspecten een grotere rol hebben dan de prijs. Echter prijs blijft een belangrijke factor en variabele voor Lomans Capelle B.V. als het gaat om het binnenhalen van **projecten**. (zie tabel 4.4) Hier zijn duidelijk twee stromingen te onderkennen.

- a. De aanbesteding, hier wordt op prijs geconcentreerd ongeacht de kleur van het project.
- b. De "gunning", hier wordt niet op prijs geconcentreerd maar op basis van onderling vertrouwen of vaste prijs afspraken.

Tabel 4.4

Soort project	Groene Projecten	Blauwe projecten	Rode Projecten
Marketing mix			
Cost to the Customer	• Laagste prijs • Laten leiden door concurrenten	• Prijs/kwaliteit verhouding • betrouwbaarheid	• Ondergeschikte rol

- **Communication**

Wanneer men beide bedrijven van Lomans B.V. bezoekt, valt direct het volgende op: het gebruik van installatiecomponenten die gepresenteerd worden als een soort van kunst. In de entree staat een opstelling van allerlei componenten die gebruikt kunnen worden bij elektrotechnische- en datacommunicatie-installaties. Zowel in Leusden als in Capelle aan den IJssel worden in de vergaderzaal / showroom de nodige componenten getoond in samenwerking met diverse leveranciers. Zowel entree als vergaderzaal zijn op een specifieke wijze verlicht. Er is gebruik gemaakt van bijzondere verlichtingsornamenten, die op een bijzondere wijze zijn gemonteerd en er wordt gebruik gemaakt van halogeenverlichting. Bij een klantenbezoek geeft dit een moderne indruk.

Lokale communicatie blijft voor Lomans Capelle B.V. een belangrijk aandachtspunt. Gezien de doelstelling, het "gunnen", van een opdracht, dient men binnen de lokale markt bekend te zijn. Extern onderzoek wijst uit dat dit op dit moment onvoldoende is. De huidige projectenportefeuille van Lomans Capelle B.V. is voornamelijk gevuld met projecten van buiten de regio. Dit resulteert onder andere in verhoogde reiskosten ten opzichte van lokale projecten en dus vermindering van het rendement.

Ten aanzien van de marketingmix krijgt de communicatie in Leusden meer aandacht dan in Capelle aan den IJssel.

Lomans B.V. doet er alles aan om de markt te laten weten dat zij bestaat. Opvallende rode auto's met Lomans reclame erop, reclame uitingen op sportvelden, deelname aan gemeente activiteiten en vertegenwoordiging van **management/directie** leden bij tal van mogelijke interessante bijeenkomsten.

Tabel 4.5

Soort project	Groene Projecten	Blauwe projecten	Rode Projecten
Marketing mix			
Communication	• De 4 R's van (relaties, relaties, relaties en relaties)	• De 4 R's • Uitstraling • Naamsbekendheid • Knuffelklanten	• De 4 R's • Persoonlijke contacten • Knuffelklanten

- **Convenience**

Voor de installatiebranche is gemak voor de klant een belang. Lokale aanwezigheid en bekendheid is daarom van groot belang voor Lomans Capelle B.V.

Ten aanzien van de opdrachten is het vaak een zaak van "gunnen". Men gunt eerder een bekende in zijn eigen woonplaats een dergelijke opdracht dan in een andere plaats. De keuze van de plaats gaat gepaard met het opzetten van een lokaal netwerk. (zie tabel 4.6)

Tabel 4.6

Soort project	Groene Projecten	Blauwe projecten	Rode Projecten
Marketing mix			
Convenience	• Lokale aanwezigheid • Lokale bekendheid	• Lokale bekendheid	• Lokale bekendheid

• *Unique Selling Point/proposition (USP)*

De invulling van de onderdelen van de marketingmix dient zodanig te zijn dat er een unique selling point of proposition ontstaat. Wat doorslaggevend kan zijn bij de klant respectievelijk de opdrachtgever tijdens de keuze van de leverancier.

Onderstaand zijn de kenmerken per kleur aangegeven. (zie tabel 4.7)

Tabel 4.7

Soort project	Groene Projecten	Blauwe projecten	Rode Projecten
Marketing mix			
Unique Selling Point	• Prijs • Volledigheid van installatie werkzaamheden • Uitstraling van kostleiderschap	• Veiligheid • Degelijkheid • Zekerheid • Vertrouwen	• Sfeer • Imago van de klant • "mijn product verkoopt zijn product" • Exclusief

► Het is voor Lomans Capelle B.V. belangrijk om, als zij de klanten in de regio willen werven, bekendheid in de regio te creëren. Op dit moment wordt daar eigenlijk onvoldoende aan gedaan, geen advertenties, beursdeelnames e.d.

Het is natuurlijk duidelijk dat, als bedrijven niet van Lomans Capelle B.V. en de mogelijkheden van Lomans Capelle B.V. op de hoogte zijn, zij niet snel bij Lomans Capelle B.V. terechtkomen als zij een zakelijke dienstverlener zoeken. Er zijn zeker een aantal mogelijkheden om naamsbekendheid te creëren en je te profileren.

✚ **Portfolioanalyse**

• **Inleiding**

De **portfolioanalyse** geeft inzicht in de doelgerichtheid van het assortiment diensten van de onderneming; het is letterlijk een analyse van de portefeuille van diensten. De analyse wordt uitgevoerd met de volgende methoden van onderzoek.

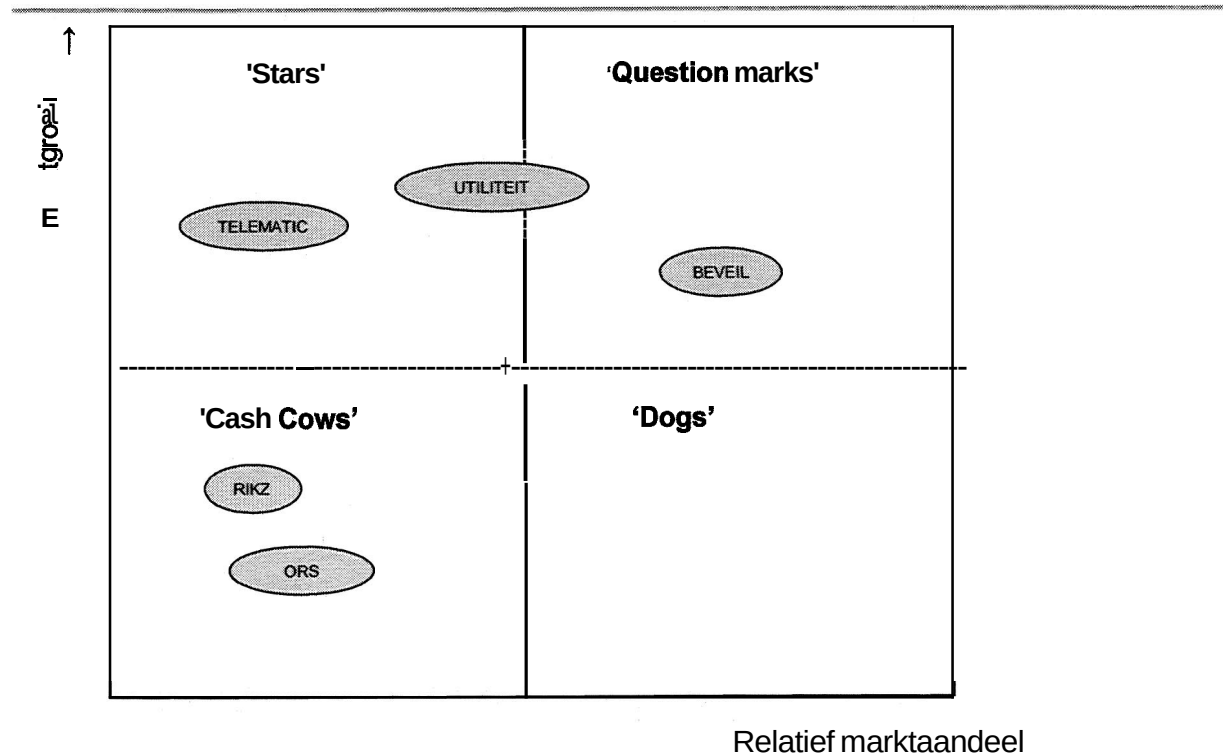
- Boston Consulting Group (BCG matrix)
- Assortiment onderzoek (Pareto-analyse of Pareto-curve)

• BCG matrix

Bij Lomans Capelle B.V. onderscheid men de volgende bedrijfsonderdelen:

1. Utiliteit (projecten)
2. ORS (Onderhoud, renovatie en service)
3. Telematica
4. Beveiliging
5. RIKZ (Onderhoud Rijkswaterstaat)

In onderstaande BCG matrix is de huidige positie van de bedrijfsonderdelen weergegeven.



Figuur 4.7, BCG matrix **Lomans** Capelle B.V. (Bron, eigen onderzoek)

Verklaring bij de figuur 4.7, BCG matrix Lomans Capelle B.V.

Op basis van de matrix kan een product of haar bedrijfseenheid zich in één van de vier volgende categorieën bevinden:

- **Cash cow:** hoog marktaandeel in een stabiele, volwassen markt. Deze opbrengsten dienen gebruikt te worden om in andere producten te investeren.
- **Star:** een hoog marktaandeel in een groeiemarkt. Met gerichte investeringen dient men de voorsprong te behouden tot de markt volwassen wordt en dit een cash cow wordt.
- **Question mark (ook wel Problem child):** een klein marktaandeel in een groeiemarkt. Het is nog onzeker of dit een star of een dog zal worden.
- **Dog:** kleine marktaandeel in een volwassen markt. Indien het bedrijf geen strategisch belang bij dit product heeft, dient zij dat product af te stoten.

Voor de onderdelen Utiliteit, telematica en beveiliging geldt dat deze zich in een groeiemarkt bevinden. (zie figuur 4.3)

- **Assortimentsonderzoek**

- **Inleiding**

Menig bedrijf laat zich erop voorstaan dat het alles kan leveren. Dat is pas service aan de klanten die het bedrijf ten goed moet komen vind men. Het zou echter de moeite waard zijn eerst na te gaan wat de gevolgen van dit "alles kunnen leveren" nu precies voor het bedrijf zijn. Een belangrijke vraag die daarbij moet worden gesteld is: 'Wat is het aandeel van elke klant in de totale omzet?'

Een methode om dit grafisch weer te geven is de Pareto-analyse (Bron, Pareto-principe, Pareto, V.).

- **Pareto-analyse**

Een Pareto-analyse wordt ook wel ABC-analyse of **80/20** regel genoemd. Aangehouden is namelijk dat 20% van de oorzaken verantwoordelijk is voor 80% van de gevolgen. Of ook wel dat 20% van de klanten verantwoordelijk is voor 80% van de omzet.

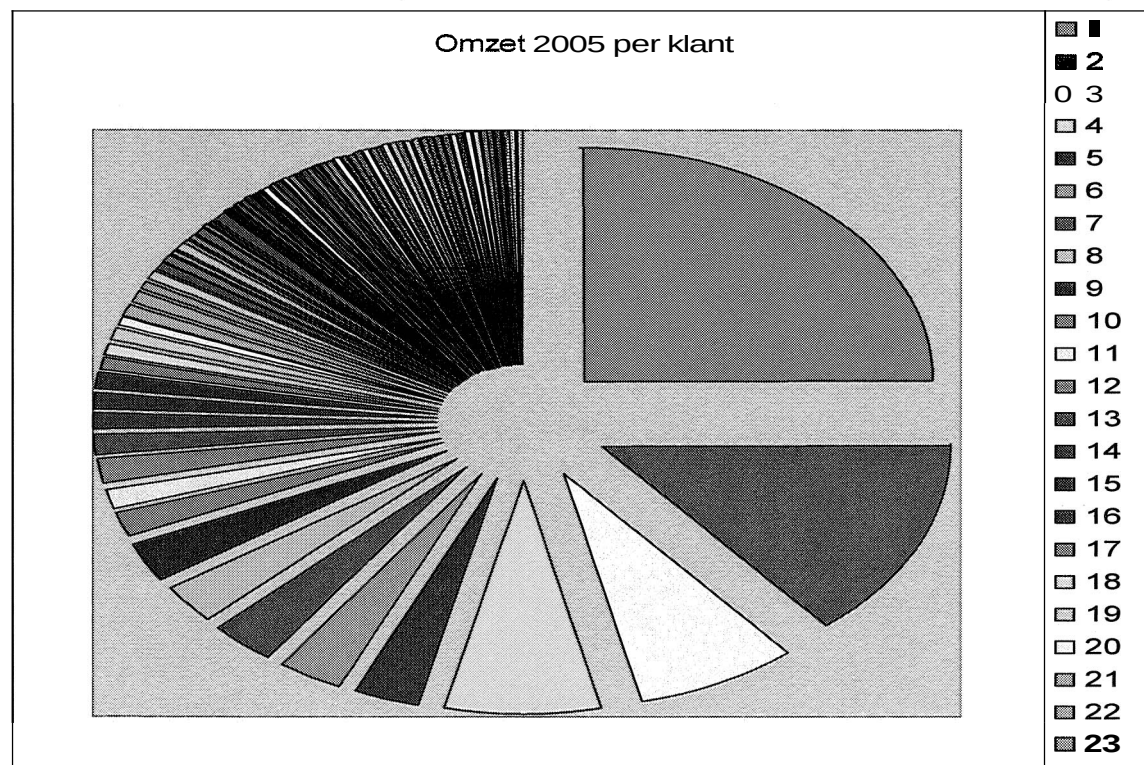
In dit assortimentsonderzoek wordt de invloed aangehouden van de Utiliteitsprojecten op de totale omzet en hiermede op het totale rendement.

Onderstaande tabel geeft de omzetverdeling weer van de diverse bedrijfsonderdelen in 2005. (zie tabel 4.8)

Tabel 48, **omzetverdeling 2005 Lomans Capelle BV.** (Bron, eigen onderzoek)

Omzetverdeling	2005 € x 1000,00	% per onderdeel	Rendement 2005
Utiliteit (projecten)	1450	40	-4%
ORS	1081	30	3%
Beveiliging	514	15	-19%
RIKZ	276	8	11%
Diversen	264	7	4%
Totaal	3612	100	0%

Figuur 4.8 is een grafische weergave van de Pareto-analyse, uitgevoerd op het totale klantenbestand van 2005 in relatie tot de totale omzet van 2005.



Figuur 48, Paretoanalyse bij Lomans Capelle B.V., omzet 2005 (Bron, eigen onderzoek)

De gegevens gebruikt voor de bovenstaande figuur komen uit de bedrijfsinformatie van Lomans Capelle B.V.

Het totale klantenbestand bedroeg in 2005 vierhonderd en vier en dertig. Klantnummer 1 tot en met 40 (namen weggelaten i.v.m. concurrentie) beslaan 80% van de totale omzet die E 3,612.000,00 bedraagt. Vastgesteld kan dus worden dat 9% (40) van de klanten verantwoordelijk is voor 80% van de omzet (E 2,889.600,00).

Alle Utiliteitprojecten vallen binnen veertig van de klanten die 80% van de omzet genereren. Uit tabel 4.8 blijkt dat de afdeling Utiliteit (projecten) een negatief rendement heeft gehaald en hierdoor een grote invloed uitoefent op het totale rendement. Ook bij de omzet van RIKZ kan een vraag worden gesteld, is de omzet die hier jaarlijks wordt behaald het maximum? De E 276,000.00 die nu wordt behaald is namelijk maar een fractie van de totale begroting van Rijks Waterstaat

De veertig klanten zijn vanwege de 80% omzet zeer belangrijk voor de continuïteit van het bedrijf echter uit eigen onderzoek van de klanten top 50 uit 2003, 2004 en 2005 blijkt dat de top 50 van klanten zeer sterk wijzigt, nog geen tien klanten van de top 50 komt in 2003, 2004 en 2005 voor. Maar liefst dertig klanten zijn slechts eenmalig aanwezig en de overige tien klanten zijn nog wel klant maar met duidelijk verminderde omzet. Uit eigen onderzoek blijkt dat het bij de organisatie niet bekend is waarom de klanten geen klant blijven!

✚ Klantgerichte organisatie

• Inleiding

Menige onderneming streeft naar een klantgerichte organisatie. In de praktijk is het echter lastig hier een doelmatige vorm aan te geven, in de betekenis van een doelgerichte aanpak

die voldoende efficiënt is. Centraal in het concept van klantgerichtheid staat een periodiek afnemersonderzoek. Als deel van het onderzoek is een eigen face to face interview afgenomen bij vijf klanten in de projectensfeer en vijf interne medewerkers.

- **Afnemersonderzoek**

In het kader van het onderzoek naar klantgerichtheid – de analyse van sterke en zwakke punten – komt in deze paragraaf het afnemersonderzoek aan de orde. Het belang van afnemersonderzoek is tweeledig. Enerzijds kan zo goed mogelijk op de wensen en knelpunten van (potentiële) klanten worden ingespeeld; dat schept tevreden klanten. Anderzijds vormt de klant een belangrijke bron voor informatie en innovatie. In beide aspecten schuilt de mogelijkheid voor het in stand houden dan wel verkrijgen van concurrentievoordeel.

Uit het afnemersonderzoek komen de volgende uitkomsten / conclusies naar voren: (zie voor een compleet overzicht bijlage 6)

- De door klanten genoemde kernwaarden komen overeen met de kernwaarden die bij Lomans Capelle B.V. gehanteerd worden;
- De door klanten genoemde wijze van samenwerken komt overeen met de wijze van samenwerken die de strategie "kleur bekennen" laat zien;
- De **communicatie** met klanten verloopt over het algemeen goed, meer de nadruk leggen op informeren en klantbekendheid binnen Lomans Capelle B.V.;
- Het dienstenpakket is onvoldoende bekend, meer de nadruk gaan leggen op portfolio-presentatie met duidelijke referenties;
- Er is tevredenheid over de totale uitvoering van projecten in de eigen onderneming;
- De door klanten genoemde eigenschappen van de organisatie komen overeen met de eigenschappen die Lomans Capelle B.V. bezit en uitstraalt;
- De door klanten genoemde eigenschappen van de manager zijn belangrijk voor een goede samenwerking, de manager moet vooral meedenken en de klant ontzorgen;
- Overige belangrijke onderwerpen die genoemd zijn
 - dat de onvoorziene posten in de offertes veel onrust geven in prijs en uitvoering, meer aandacht geven tijdens calculatiefase. Ook zelf kritische punten aangeven. Vooruit denken dus.
 - Er is een trend aan het ontstaan die meer ontwerpverantwoordelijkheid vraagt met capaciteit in het ontwerp.
 - Ziet Lomans als flexibel, makkelijk schakelen, eigenschappen die belangrijk zijn bij design & build.
 - Meer opereren en profileren als externe partner, niet meer zozeer als onderaannemer maar als partner (ook risico durven nemen)
 - Trend die op dit moment in de design & build gaande is die van kijken naar life cycle management, kijken vanuit de onderhoudskant, concept denken en risico durven nemen. Belangrijke competenties in design & build dus.
 - Weten wat de klant wil, goed communiceren en het bedrijfsproces begrijpen.

Als bovenstaande onderzoeksuitkomsten worden vergeleken met het huidige bedrijfsbeleid, de strategie en de bedrijfscultuur moet worden geconcludeerd dat bij Lomans Capelle B.V. potentie voldoende aanwezig is om blauwe en rode projecten strategie te volgen. Echter op dit moment worden beleid en strategie onvoldoende toegepast bij Lomans Capelle B.V. Resultaat is dat Lomans Capelle B.V. continue opereert op de prijsvechtermarkt in plaats van de aandacht te schenken aan de huidige klanten.

4.4.2. Intern gerichte deelanalyses van de onderneming

De intern gerichte deelanalyses van de onderneming hebben betrekking op de functionele gebieden 'organisatiebeleid' en 'financieel' beleid.

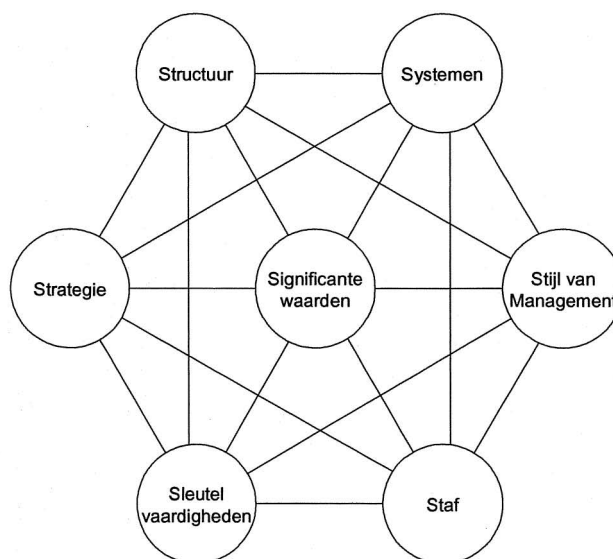
De analyse wordt uitgevoerd met de volgende methoden van onderzoek.

- Het **7S** model
- Intern onderzoek naar de financiële kengetallen uit de balans en winst en verlies rekening.

✚ **Het 7S model**

Het **7S** model is een systeem dat is ontworpen door Richard Pascale, Tom Peters en Robert Waterman. Het systeem is bedoeld om de kwaliteit van organisaties te kunnen beoordelen. Daarbij wordt niet alleen aandacht besteed aan de harde kant van de onderneming, zoals strategie en organisatiestructuur, maar ook aan zachte elementen als managementstijl en personeel. Het 7s-systeem geeft aan waar een organisatie aandacht aan moet besteden. Het model geeft tevens aan dat er relaties tussen de factoren zijn, zo hebben bijvoorbeeld managementstijlen de inzetbaarheid van personeel met elkaar te maken.

Het model wordt het **7S** model genoemd, omdat voor alle factoren, waar een organisatie mee te maken heeft, gevangen is in woorden die met een 'S' beginnen. (zie figuur 4.9)



Figuur 4.9, 7S model van McKinsey (Peters en Waterman, 1982)

• **Significante waarden (Shared values)**

Is één van de drie elementen die moeilijk zijn te veranderen. Bij significante waarden gaat het over de organisatiecultuur en de identiteit van de organisatie. Welke, vaak niet uitgesproken, waarden en normen gelden binnen een organisatie. Het zijn vaak patronen die in der loop der tijden zijn ingeslepen.

De cultuur van Lomans B.V. ademt een "familiebedrijf" uit. De medewerkers zijn er trots op om bij Lomans te werken en er is sprake van een vaste kern binnen het bedrijf die er al vele jaren werkzaam is. De medewerkers hebben veel voor elkaar over, harmonie en collegialiteit staan hoog in het vaandel, evenals de mogelijkheden voor de medewerkers zich te ontplooiën.

- **Strategie (Strategy)**

De strategie van een organisatie. Het bevat de doelen die de organisatie nastreeft, wat wil men bereiken en op welke manier denkt men dat te gaan doen? Een doorgevoerde strategie geeft richting aan een bedrijf of instelling. Beslissingen kunnen aan de strategische keuzes worden gerelateerd.

Voor Lomans Capelle B.V. is het van belang de contacten die gemaakt worden goed te houden om op termijn meerdere projecten bij deze klant te mogen maken. Het "gunnen" is ook hier een belangrijk fenomeen, bij deze klanten moet je het eerst verdienen om vervolgens verder te mogen in de een op een situatie.

Bij Lomans Capelle B.V. moet worden vastgesteld dat de strategie niet de juiste uitkomsten geeft. Lomans Capelle B.V. heeft wel het onderscheidende vermogen om blauwe en rode projecten te maken, heeft de organisatie hierop afgestemd maar de winstbepalende omzet wordt vooral behaald in de groene projecten. Er zal in de directe toekomst een duidelijke keuze moeten worden gemaakt welke richting men op wil. Op dit moment heeft men niet gekozen, dit is zeker een aandachtspunt.

Waardestrategie versus concurrentie strategie

Treacy en Wiersema beschrijven in hun artikel *Customer Intimacy* and other value disciplines drie waardestrategieën die organisaties kunnen volgen om zich te onderscheiden van concurrenten en toegevoegde waarde te bieden aan klanten t.w.;

I .Operational Excellence

Klanten op een zeer gebruikersvriendelijke wijze betrouwbare producten en diensten leveren tegen zeer competitieve prijzen. **Dell** computers is hiervan een voorbeeld

► Deze strategie zal voor **Lomans** Capelle B.V. heel moeilijk te hanteren zijn zonder dat het ten koste gaat van de kwaliteit. Er is bijvoorbeeld gekozen om meer "rode" en "blauwe" projecten te scoren.

Competitieve prijzen gaan vaak samen met een mindere kwaliteit. Gelet op de concurrentie, moet de kwaliteit echter goed worden bewaakt; er is voor de klanten keuze genoeg qua aanbieders. Het is echter wel noodzakelijk dat er op de kosten gelet wordt. Als Lomans Capelle B.V. een te hoge prijs gaat vragen, zullen zeker ook klanten naar de concurrent overstappen. Uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat lage kosten moeilijk te realiseren zijn, maar wel noodzakelijk.

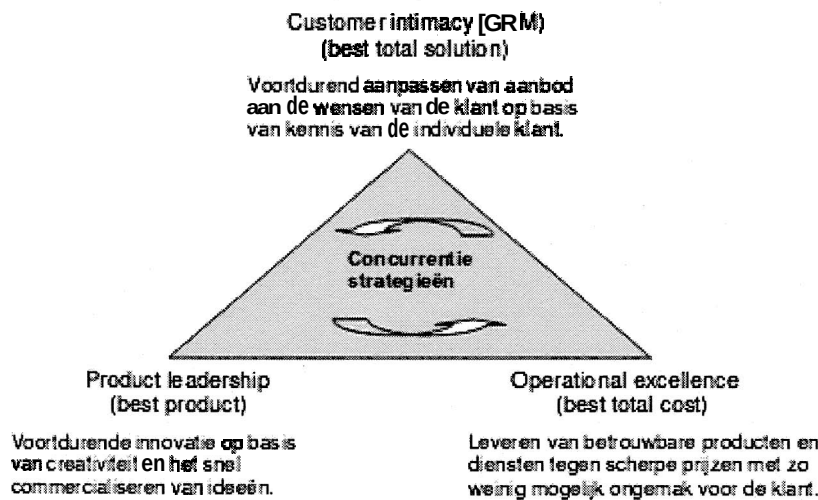
2. Customer Intimacy

Het zeer nauwkeurig richten van je productaanbod op een specifieke niche markt. De organisatie heeft een zeer gedetailleerde kennis van zijn klanten en kan zich snel aanpassen aan de behoeften van de klant. De organisatie richt zich op de *customer's lifetime* value, wat kan betekenen dat de dienstverlening in eerste instantie meer kost dan het oplevert, later wordt dit immers door de klantentrouw weer goedge maakt.

3. Product leadership

Het gaat hier om technologisch hoogstaande producten, creativiteit, snelle commercialisering en constante verbetering. Nike is hiervan een goed voorbeeld.

De strategievorm van Lomans B.V. (paragraaf 2.6, Strategie "kleur bekennen") kan worden vergeleken met de waardestrategie van Treacy en Wiersema (1985) zie figuur 4.11



Figuur 4.11, waardestrategie (Bron Treacy en Wiersema, 1985)

Als er een vergelijkingstabel van wordt gemaakt wordt dit duidelijk.

Tabel 4.9 vergelijking kleuren strategie versus waarde strategie

Klanten/Waarde strategie	Operational Excellence	Product Leadership	Customer intimacy
Groene klanten	X		
Blauwe klanten			X
Rode klanten		X	

De volgende stap voor het bedrijf is: nader bepalen welk gedeelte van de markt het wil bedienen (een bepaald segment of alle doelgroepen), hoe breed het assortiment moet zijn dat het aanbiedt, en in welk geografisch gebied het zijn producten het beste kan verkopen. Het moet kortom zijn 'concurrentiebereik' of zijn 'focus' kiezen, zoals Porter (1980) dat uitdrukt.

Het "bekennen van kleur" kan ook gezien worden als het inzetten van een juiste concurrentiestrategie. Het gebruik van de kleuren heeft ook een overeenkomst met de wijze waarop Porter (1980) zijn concurrentiestrategieën rangschikt in tabel 4.10. 1 en 3 groen, 2 blauw en 4 rood.

Tabel 4.10, concurrentiestrategie (Porter, 1980)

	Lagere Kosten	Differentiatie
Breed doelgebied	1. Kostenleiderschap	2. Differentiatie
Smal doelgebied	3. Kostenfocus	4. Differentiatie focus

Al met al zijn er dus eigenlijk vier strategische varianten die concurrentievoordeel kunnen bieden: lage kosten en een brede focus, lage kosten en een smalle focus, 'differentiatie' en een brede focus, 'differentiatie' en een smalle focus. In de praktijk kunnen alle vier de combinatiemogelijkheden voorkomen, zelfs binnen een en dezelfde bedrijfstak.

► **Gelet** op de trend naar specialisatie, ligt een smalle focus voor de hand. De keuze die dan nog gemaakt moet worden, is die tussen lage kosten en differentiatie. Zoals al eerder vermeld, gaat lage kosten strategie regelmatig samen met lage kwaliteit. Dit kan Lomans Capelle B.V, zich gelet op de concurrentie en gekozen strategie, moeilijk veroorloven.

Probleem hierbij is echter dat letten op de kosten toch noodzakelijk is, om de prijzen niet te hoog uit te laten vallen. Differentiatie past Lomans Capelle B.V. wel **enigszins toe** door steeds meer diensten te bieden (b.v. ontwerp en advies). De moeilijkheid is echter, zoals al is vermeld, dat het per klant verschillend is aan welke **producten/diensten** behoefte is. Het initiatief tot dergelijke diensten wordt dan ook vooral door de klant genomen, waarna vervolgens door projectmanagement de mogelijkheden worden onderzocht voor daadwerkelijke toepassing.

- **Structuur (Structure)**

De organisatiestructuur van een onderneming. Het gaat dan om de formele indeling in de vorm van niveaus, hiërarchie, functionele indeling enz.

Als de organisatiestructuur (zie bijlage 5) van Lomans Capelle B.V. wordt bekeken, kan worden opgemerkt dat het hier een **lijnstaf** organisatie betreft; de leidinggevenden worden bijgestaan door medewerkers met specialistische kennis en deskundigheid (calculator, tekenaar, commercieel medewerker).

Oe organisatiestructuur van Lomans Capelle B.V. bevat verschillende lagen, deze zullen hierna worden besproken.

- **Directie**

De directie is eindverantwoordelijk voor de strategische keuzes die worden gemaakt en het beleid dat wordt uitgestippeld binnen de groep. De vestigingmanager is verantwoordelijk voor de dagelijkse gang van zaken en draagt zorg voor de uitvoering van strategie en beleid binnen de vestiging.

Paul Lomans geeft aan dat besturen op afstand een bottleneck is, er dient een bepaalde chemie te zijn tussen directie en vestiging management. Zij dienen dezelfde taal te spreken. Paul Lomans geeft drie kernwoorden "chemie", "charismatisch" en "open mind".

- **Middenmanagement**

Lomans Capelle B.V. kent een vijftal middenmanagers: een manager utiliteit, een manager ORS (onderhoud, renovatie, service) een manager beveiliging, een manager telematica en een manager RIKZ (Rijkswaterstaat).

- **Uitvoerende medewerkers**

Dit zijn de medewerkers die het beleid, dat door de directie is gemaakt, uitvoeren. In het geval van Lomans Capelle B.V. moet hierbij gedacht worden aan de monteurs, de servicemonteurs en de logistieke medewerker.

► Wat gelijk opvalt aan de organisatiestructuur, dat niemand binnen de eigen organisatie zich actief bezig houdt met het werven van klanten en de promotie van Lomans Capelle B.V. Alleen de ingehuurd commerciële medewerker houdt zich hier mee bezig, echter niet **fulltime** (2 dagen per week). Dit is een risico voor de continuering van de klantrelaties bij het wegvallen van deze medewerker. De simpelste oplossing zou natuurlijk zijn hier iemand fulltime voor aan te nemen. Een verkoper moet echter veel verkopen om zichzelf rendabel te maken, en Lomans Capelle B.V. kan dat op dit moment niet aan. Het is zo dat een nieuwe klant voorbereiding vergt (systeemaanpassingen, implementatie enz.) een taak mede van de vestigingmanager is om deze klantencontacten te leggen en te onderhouden.

- **Systemen (Systems)**

Bij systemen wordt snel gedacht aan informatiesystemen, maar dit moet breder worden gezien. Met systemen wordt bedoeld welke formele, maar ook uitdrukkelijk informele, regels en procedures er gelden. Hoe wordt het werk gedaan, wie is daarbij betrokken en welke regels gelden er.

De middenmanagers hebben operationeel redelijk veel vrijheid; bij beleid- en strategiebepaling is deze vrijheid echter niet aanwezig. Tegenwoordig krijgt men meer bevoegdheden met betrekking tot het aannemen van personeel en planning, maar structureel zullen zij toch eerst moeten overleggen met en toestemming krijgen van de vestigingmanager en/of directie.

De vestigingmanager heeft de operationele leiding van de vestiging maar delegeert ook bevoegdheden aan het middenmanagement. Het middenmanagement heeft de leiding over de projecten die worden uitgevoerd (Utiliteit, beveiliging en telematica) of het onderhoud dat wordt gepleegd. (ORS en RIKZ).

Informatieoverdracht tussen de middenmanagers is een aandachtspunt, kerngegevens over klanten en projecten worden praktisch niet uitgewisseld. Vooral RIKZ dat al vele jaren een samenwerkingsverband heeft met Lomans Capelle B.V. vraagt op dat punt de nodige aandacht omdat het gevaar bestaat dat met het wegvallen van de projectmanager RIKZ ook de samenwerking verdwijnt.

• **Stijl van management (Style)**

De manier waarop het management met mensen omgaat. Hoe deze beslissingen neemt, mensen motiveert, opereert binnen de organisatie. Net als de bedrijfscultuur (Shared Values) is de managementstijl in de loop van lange tijd gegroeid, onder invloed van de omgeving.

✚ **Leiderschapsstijl**

Er kan een indeling van leiderschapsstijlen worden gemaakt op basis van inspraak en beslissingsbevoegdheid van de medewerker:

- Autoritair leiderschap
- Democratisch leiderschap
- Participerend leiderschap

Besluiten van de hoofddirectie worden in de meeste gevallen aan de uitvoerende werknemers meegedeeld, er wordt vooraf wel overlegd met de OR en het managementteam. De hoofddirectie betreft betrokken werknemers inclusief de ondernemingsraad bij besluiten. Het leiderschap kan worden omschreven als democratisch richting autoritair.

• **Staf (Staff)**

Hiermee wordt het voltallige personeel bedoeld (dus niet alleen de stafeenheden). Hoe wordt er met personeel omgegaan, hoe wordt het personeel binnengehaald, scholing geregeld? Tevens aandacht voor aspecten als motiveren en behouden van personeel.

✚ **Informatievoorziening**

Algemene mededelingen aan het personeel kunnen binnen Lomans Capelle B.V. op vier manieren worden gedaan: (zie bijlage 8)

- Mondeling (vergadering of persoonlijk gesprek)
- Geschreven brief; evt. toegevoegd bij loonbrief
- Geschreven brief; in informatiebakjes
- Geschreven mededeling op het prikbord in de kantine

✚ **Personeelsvereniging**

Er is binnen Lomans Capelle B.V. een personeelsvereniging, waar elk personeelslid, lid van kan worden. Er worden door deze personeelsvereniging op regelmatige basis groepsactiviteiten georganiseerd. Dit werkt motiverend, geeft binding aan de groep. Is ook een mogelijkheid om elkaar eens wat beter te leren kennen. Op de werkvloer heerst veelal een zakelijke verstandhouding.

✦ **Aanname, opleiding en begeleiding van personeel**

Op dit moment wordt dit meestal door de Vestigingmanager gedaan. In de toekomst wil de directie dit door het lijnmanagement en een personeelschef (HRM) laten doen, in overleg met de Technisch directeur of vestigingmanager. Ook is er een functionering- en beoordelingsbeleid opgesteld, dit zit op dit moment nog in een verbetertraject. Voor de toekomst wil men het opleidingstraject gestructureerd gaan oppakken zodat personeel beter begeleidt kan worden in carrièreplanning en doorstroming binnen het bedrijf. Ook voor het ouderenbeleid (vergrijzing) is men druk doende een beleidslijn op te zetten

Het invoeren van een dergelijk beleid is natuurlijk goed; er moet alleen voor worden gezorgd dat het personeel hierover op een correcte manier wordt ingelicht en het hen niet gaat belemmeren in het functioneren

• **Sleutelvaardigheden/kernkwaliteiten (Skills)**

Het element dat aangeeft waar de organisatie goed in is. Waarin is het beter dan vergelijkbare organisaties, dus over welke kerncompetenties beschikt een bedrijf of instelling?

Bij Lomans Capelle B.V. kunnen de volgende kernkwaliteiten worden omschreven.

- Uitstraling, duidelijke en degelijke uitstraling van bedrijf, dit uit zich in bedrijfskleding, auto's en huisvesting;
- Vertrouwen, een betrouwbare partner zijn die afspraken nakomt;
- Trots, personeel is er trots op bij Lomans te werken;
- Verantwoordelijkheid; de verantwoording durven nemen in een samenwerking en uitvoering van projecten;
- Ondernemerschap; structurele oplossingen en creatief denken.

• **Samenvatting**

In de theorie wordt aangegeven dat er drie aspecten zijn die slechts op langere termijn veranderbaar zijn, dat zijn de elementen Significante waarden, Stijl van Management en Sleutelvaardigheden. De andere factoren zouden sneller kunnen worden aangepast.

Voor een zakelijke dienstverlener als Lomans Capelle B.V., is het heel belangrijk om snel te kunnen reageren als klanten problemen, vragen of verzoeken hebben. Customer intimacy of differentiatiefocus past prima bij dit actie punt. Door de middenmanagers operationeel redelijk veel vrijheid te geven in de uitvoering van de projecten, kunnen zij vaak snel aan dergelijke zaken bij de klant gehoor geven. Het is dan ook zaak deze operationele vrijheid te behouden en waar mogelijk in de toekomst uit te breiden; dit is heel belangrijk voor een succesvolle en langdurige relatie met klanten. Deze middenmanagers staan dicht bij de klant en zijn in de positie makkelijk contacten te leggen. Deze contacten kunnen van een grote waarde zijn voor de organisatie bij het verwerven van potentiële opdrachtgevers maar nog belangrijker bij het continueren hiervan. Wat niet mag worden vergeten is dat het net zo belangrijk is deze klantcontacten te beheren en vast te leggen.

Paul Lomans zijn visie: "*Je bent zo goed als je laatste project*" en "*Prijs aan de finish*"

✦ **Financiële kengetallen**

De gegevens zijn verkregen via de financiële afdeling van Lomans B.V. en verwerkt in de bijlage 3.

In het kort zullen de belangrijkste financiële gegevens en ontwikkelingen ervan worden besproken;

- Algemeen

De netto omzet van Lomans Capelle BV is in 2005 gestegen met ruim 30% ten opzichte van 2004. Na een lichte daling in 2003 is dit zeer positief te noemen.

Wel moet hierbij vermeld worden dat in 2005 een extra projectmanager utiliteitsprojecten is aangenomen.

De omzet is met ruim 30% gestegen in 2005, het rendement echter is dramatisch gezakt naar bijna 0% na belastingen. Voornaam hierbij is het niveau van de bijzondere kosten, hierin is een reservering opgenomen van € 180,000.00 voor verliesgevende projecten (onder kostprijs ingekocht)

In bijlage 3 zijn de financiële gegevens en een uitgebreide analyse ervan opgenomen;

Tabel 4.11, financiële kengetallen Lomans Capelle B.V. (Bron eigen onderzoek)

Ratio	Jaar	2005	2004	2003
Liquideiteitsratio's				
Quick ratio		0,91	0,99	0,78
Current ratio		1,16	1,21	1,05
Financiële ratio's				
Debt ratio		75%	73%	75%
Solvabiliteit		1,33	1,38	1,33
Financiële hefboomfactor		3	2,7	3
Rentabiliteitsratio's				
Bedrijfsrentabiliteit totale vermogen		-1%	10%	8%
Bedrijfsrentabiliteit eigen vermogen		1%	26%	30%
Activiteitsratio				
Omloopsnelheid totaal vermogen		2,41	2,02	2,29

4.4.3. Sterkte – zwakte analyse

Het resultaat van de diverse ondernemingsanalyses wordt samengevat in een sterkte – zwakte analyse. (zie tabel 4.12)

De volgende vier onderwerpen fungeren als criteria bij het vergelijken van de onderneming met haar belangrijkste concurrenten:

1. Marktaandeel (zie paragraaf 4.4.1)
2. Financiële positie (zie paragraaf 4.4.2)
3. Basisstrategie (zie paragraaf 4.4.2)
4. Kritieke succesfactoren (zie paragraaf 4.4.2)

Voor de waardering kan een schaal van -2 tot +2 worden gehanteerd, van respectievelijk 'zeer zwak', 'zwak', 'gelijk aan concurrentie', tot 'relatief sterk' en 'excellent'.

Tabel 4.12, matrixsterkte – zwakte analyse Lomans Capelle B.V. (Bron, eigen onderzoek)

Onderwerp	-2	-1	0	+1	+2	Opmerkingen	
Marktaandeel		X				Marktvolger, geen duidelijke keuze	W1
Rendement	X					Slecht rendement	W2
Solvabiliteit			X			Matige solvabiliteit	
Financiële onafhankelijkheid					X	Goede financiële onafhankelijkheid door Lomans B.V.	S1
Generieke Strategie		X				Differentiatiestrategie; prijsstelling onder druk	W3
Concurrentie strategie		X				Operational excellence; hierdoor komt rendement onder druk. Bij def. Keuze organisatie aanpassen!	W4
Segmentatie strategie		X				Operational excellence strategie	
Reputatie					X	Sterk imago, reputatie en uitstraling	S2
Levering					X	Betrouwbaarheid in levering	S3
Communicatie			X			Naamsbekendheid laat te wensen over.	W5
Processen				X		ISO/BORG/BRL/VCA werkt goed maar blijft continue aandacht vragen.	S4
Assortiment				X		Accenten op standaard producten, product innovatie overwegen.	S5

4.5. Confrontatie analyse

De analyse van de onderneming geeft de sterke en zwakke punten weer (zie paragraaf 4.4.3). De **confrontatie** hiervan met de externe kansen en bedreigingen (zie paragraaf 4.3.3) wordt de SWOT- analyse genoemd. (strengths en weaknesses versus opportunities en threats).

4.5.1. SWOT elementen

Onderstaande tabel 4.13 geeft de samenvatting weer van de sterke- en zwakke punten uit de interne analyse en kansen, bedreigingen uit de externe analyse.

Tabel 4.13, SWOT elementen (bron, eigen onderzoek)

Sterke punten (intern gericht) / Strengths
S1- Goede financiële onafhankelijkheid door Lomans B.V.
S2- Sterk imago, reputatie en uitstraling
S3- Betrouwbaarheid in levering
S4- ISO/BORG/BRL/VCA werkt goed maar blijft continue aandacht vragen.
S5- Goed assortiment met accenten op standaard producten.

Zwakke punten (Intern gericht) / Weaknesses	
W1-	Marktvolger, geen duidelijke keuze.
W2-	Slecht rendement.
W3-	Differentiatiestrategie; prijsstelling onder druk.
W4-	Operational excellence; Bij def. Keuze organisatie aanpassen!
W5-	Naamsbekendheid laat te wensen over.

Kansen (Extern gericht) / Opportunities	
O1-	Trend voor marktgroei zet door.
O2-	Belang van reputatie, kwaliteit en leverbetrouwbaarheid.
O3-	DGC speelt grote rol
O4-	Samenwerkingsverbanden met afnemers Blauw en Rood.
O5-	Customer intimacy (differentiatiekrachtgebruiken).

Bedreigingen (Extern gericht) / Threats	
T1-	Markt heeft een laag toetredingsniveau.
T2-	Bij kostleiderschap kunnen de vaste afspraken met DGC een belemmering geven.
T3-	Grote prijs-concurrentie.
T4-	Onderhandelingsmacht van afnemers is groot.
T5-	Kennisvervaging, personeelschaarste door vergrijzing van de maatschappij.

4.5.2. Confrontatiematrix

De interne sterktes en zwaktes van Lomans Capelle B.V. worden gecombineerd met de kansen en bedreigingen in de omgeving, zodat duidelijk wordt of het bedrijf in staat is de sterktes te gebruiken om kansen te benutten en bedreigingen te neutraliseren, zie tabel 4.14.

- + => Is geschikt om de kans te benutten of de bedreiging te neutraliseren
 - => Is niet geschikt om de kans te benutten of de bedreiging te neutraliseren
 0 => Heeft geen invloed op de kans of bedreiging

Tabel 4.14, confrontatiematrix (Bron, eigen onderzoek)

	Kansen					Bedreigingen					Score
	O1	O2	O3	O4	O5	T1	T2	T3	T4	T5	
Sterktes											
S1	+	+	0	+	+	-	-	+	+	+	1
S2	+	+	0	+	+	-	-	+	+	+	2
S3	+	+	+	+	+	-	-	-	+	-	3
S4	+	+	-	+	+	-	-	-	+	-	5
S5	+	-	+	0	+	-	0	0	0	-	4
Zwaktes											
W1	-	-	0	-	-	0	0	-	-	0	2
W2	0	-	0	-	-	0	-	-	-	0	3
W3	0	-	0	+	+	0	0	+	+	-	4
W4	+	+	0	-	-	+	-	+	+	0	5
W5	-	-	0	-	-	0	0	-	-	-	1
Score	1	4	5	3	2	2	1	4	5	3	

✚ Samenvatting

Uit de **confrontatiematrix** komen de volgende hoofdaandachtspunten naar voren:

Tabel 4.15

	Kansen	Bedreigingen
Sterkten	O1- Trend voor marktgroei zet door.	T1- Markt heeft een laag toetredingsniveau.
	O4- Samenwerkingsverbanden met afnemers Blauw en Rood.	T2- Bij kostleiderschap kunnen de vaste afspraken met DGC een belemmering geven.
	O5- Customer intimacy (differentiatiekracht gebruiken).	T5- Kenniservaging, personeelschaarste door vergrijzing van de maatschappij.
Zwakten	W1- Marktvolger, geen duidelijke keuze.	
	W2- Slecht rendement.	
	W5- Naamsbekendheid laat te wensen over.	

4.6. Conclusie

➤ De jarenlange ervaring die Lomans Capelle B.V. met de markt en de dienst heeft, zal het bedrijf zeker kunnen helpen om bepaalde kansen te benutten en bedreigingen te neutraliseren:

- Paul Lomans heeft door de jaren heen heel veel ervaring opgedaan met het vasthouden van klanten. Dit zal zeker voordelen opleveren als Lomans Capelle B.V. wil proberen klantrelaties te continueren (en die kansen zijn er, getuige de trend dat steeds meer klanten erover denken de projecten te "gunnen")
- De ervaring die Lomans Capelle B.V. door de jaren heeft opgedaan met verschillende producten en verschillende afnemers zal hun ook zeker van pas komen als de dienstverlening aan een klant moet worden aangepast.
- Bij gelijkblijvend beleid en het niet maken van duidelijke keuzes door het vestigingmanagementbetreffende strategiebepaling zal de positie van Lomans Capelle B.V. steeds moeilijker worden.

➤ Het feit dat Lomans B.V. een financieel gezond bedrijf is (niet afhankelijk van derden), kan helpen bij continueren van bestaande klanten en het binnenhalen van nieuwe klanten. Er zijn steeds meer afnemers die, als overige zaken gelijk zijn, eerder in zee gaan met een financieel gezond bedrijf.

➤ Het feit dat Lomans Capelle B.V. een groot moederbedrijf achter zich heeft, zal ook zeker helpen bij het benutten van bepaalde kansen:

- Er zijn bedrijven die in het verleden misschien niet met Lomans Capelle B.V. in zee waren gegaan (omdat ze het bedrijf te klein vonden) en nu wel.
- De Lomans groep heeft veel ervaring met verschillende installatietoepassingen en noviteiten, en dit kan Lomans Capelle B.V. natuurlijk goed van pas komen bij het inspelen op de trend naar het combineren van installatietoepassingen.

Uiteraard zal Lomans Capelle B.V. deze sterke punten, om ze effectief te laten zijn, bij de benadering van vaste en nieuwe klanten dit duidelijk naar voren moeten laten komen. Als dit op overtuigende wijze gebeurt, zal dit ook zeker bijdragen aan het neutraliseren van de bedreiging die de concurrentie vormt.

>De zwaktes van Lomans Capelle B.V. werken uiteraard niet mee om de bedreiging van de concurrentie te neutraliseren. Lomans Capelle B.V. zal haar zwakke punten zo snel mogelijk moeten aanpakken, aan vaste klanten verbetering laten zien en ervoor zorgen dat nieuwe klanten niet met de zwakten geconfronteerd worden.

>Het feit dat Lomans Capelle B.V. zich nooit echt met promotie heeft beziggehouden, zou negatief kunnen werken. Dit zal ongetwijfeld tot gevolg hebben, dat weinig bedrijven in de regio goed bekend zijn met Lomans Capelle B.V. en haar activiteiten. Niemand gaat graag in zee met een onbekende; dit zou dus negatief kunnen werken.

➤Het feit dat Lomans Capelle B.V. de dienstverlening op de klant kan aanpassen, zou een positieve uitwerking kunnen hebben, aangezien in de markt steeds meer maatwerkoplossingen worden gevraagd. Dit kan daarom dan ook zeker bijdragen aan het bieden van meerwaarde voor bestaande klanten en het binnenhalen van nieuwe klanten.

Het is lastig te voorspellen welke diensten werkelijk tot een geslaagde differentiatie zullen leiden. Wat dus wel zou kunnen, zoals al is aangegeven, is een betere dienst dan de concurrent aanbieden; met andere woorden: de kwaliteit van de bestaande diensten zou moeten worden verbeterd.

Wanneer een bedrijf kiest voor 'differentiatie', kan het de winstgevendheid opschroeven door zich te richten op specifieke klanteisen van de dienst of product, bijzondere service te verlenen, of zich op andere manieren te onderscheiden. Op deze manier kan een bedrijf zulke hoge prijzen weten te bedingen dat het een aantrekkelijke marge overhoudt.

Overigens moet ook het bedrijf dat zich richt op kostenreductie vanzelfsprekend voldoen aan een zekere kwaliteitsnorm, wil het zijn klanten niet in de armen van de concurrent drijven. En vanzelfsprekend moet een gespecialiseerd bedrijf kostenbewust opereren, wil het blijven verdienen aan zijn hooggeprijsde producten.

Het kiezen van bepaalde strategie en trachten deze succesvol te maken, impliceert dat deze keuze geaccepteerd dient te worden door de gehele organisatie en voor al haar facetten. Wanneer bijvoorbeeld gekozen wordt voor een concurrentiestrategie op basis van kostleiderschap betekent dit dat het kostenniveau een onderdeel van alle beslissingen zal zijn. Bij een differentiatiestrategie betekent deze klantvriendelijkheid.

Om de doelstelling, het rendement verhogen naar 5%, te behalen zal daarom gekozen moeten worden voor Customer intimacy (Treacy en Wiersema) of **differentiatiefocus**-strategie (Porter)

5. Ontwikkelingsmogelijkheden

5.1. Inleiding

De hoofdaandachtsgebieden zijn uitgewerkt. Op het strategisch vlak bestaan nog diverse keuzemogelijkheden waarbij de volgende vragen kunnen worden gesteld:

- Welke ontwikkelingsstrategieën zijn voor Lomans Capelle B.V. aan de orde?
- Welke strategische alliantie is het meest geëigend, of prefereert Lomans Capelle B.V. interne groei?

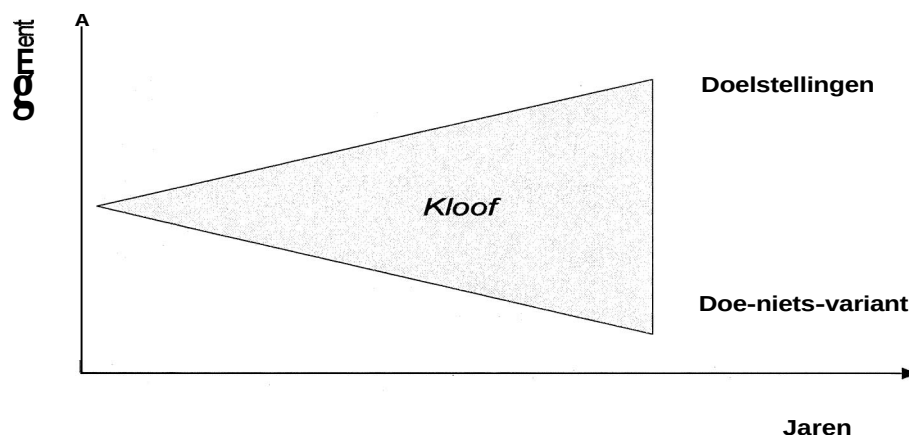
De conclusie uit paragraaf 4.6 wordt als uitgangspunt genomen voor de vaststelling van de gewenste ontwikkelingsstrategieën:

5.2. Ontwikkelingsstrategieën

Inleiding

De centrale vraag bij het vaststellen van de gewenste ontwikkelingsstrategieën luidt:

- Welke ontwikkelingsstrategieën zijn voor Lomans Capelle B.V. het meest voor de hand liggend om de kloof tussen gewenste ontwikkeling en doe-niets-variant op te vullen (figuur 5.1)?

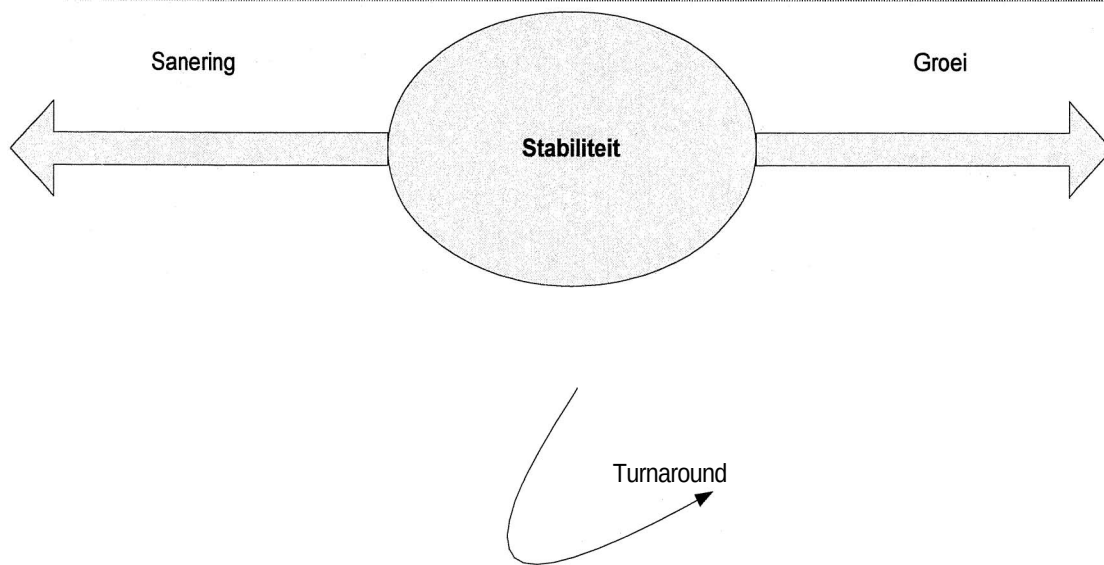


Figuur 5.1, doe-niets-variant (Wheelen en Hunger, 1989)

Deze vraag kan in de volgende subvragen worden uitgesplitst (Wheelen en Hunger, 1989):

- Blijft Lomans Capelle B.V. in hetzelfde werkgebied? Ja, dan mogelijk een stabiliteitsstrategie.
- Moet Lomans Capelle B.V. doelmatiger worden in het werkgebied? Ja, dan is stabiliteit een waarschijnlijke strategie of, een stap ingrijpender, sanering of turnaround. (Operational excellence of Customer intimacy)
- Gaat Lomans Capelle B.V. het werkgebied geheel of gedeeltelijk verlaten (niet aan de orde)
- Wil Lomans Capelle B.V. groeien? Ja, dan de keuze voor een groeistrategie.
- Volgen we voor de onderscheiden delen van de onderneming verschillende strategieën? (niet aan de orde)

Hieruit volgen de vier ontwikkelingsstrategieën zoals weer gegeven in figuur 5.2: stabiliteit, groei, sanering en turnaround.



Figuur 5.2, ontwikkelingsstrategieën voor een onderneming (Wheelen en Hunger, 1989)

Als gekeken wordt naar de feitelijke informatie uit de confrontatiematrix (hoofdstuk 4.5) moet worden geconcludeerd dat stabiliteitsstrategie in eerste instantie in aanmerking komt. Hierbij moeten duidelijke keuzes worden gemaakt.

Voor de langere termijn komt een groeistrategie in aanmerking.

✚ stabiliteitsstrategie

Bij stabiliteit ligt het accent op handhaving of versterking van de concurrentiekracht van de onderneming. De stabiliteitsstrategieën, kunnen zowel offensief als defensief van aard zijn. Bij de offensieve stabiliteitsstrategieën ligt het accent op verbetering van zwakke punten uit de SWOT analyse; bij defensieve stabiliteitsstrategieën ligt het accent op het gebruiken van sterke punten uit de SWOT analyse om de bedreiging te weerstaan.

De voor Lomans Capelle B.V. in aanmerking komende stabiliteitsstrategieën zijn:

- **Behoedzame voortgang;** (vanwege onzekere ontwikkelingen in de omgeving, zoals slecht economisch klimaat.)
- **Concurrentievermindering;** (Overname / fusie / samenwerking vanwege toenemende concurrentie.)
- **Accent op kwaliteitsbeheersing;** (Bij toenemende concurrentie wordt de klant steeds kritischer.)
- **Efficiëntere bedrijfsvoering;** (Bedrijf structureel op een lager kostenniveau brengen zonder ontslag of het wegsnijden van bedrijfsonderdelen.)
- **Verbetering van doelgerichtheid.** (Toepassing van doelmatiger beleidsvorming, keuzes maken!)

✚ Toepassing stabiliteitsstrategieën op hoofd aandachtspunten

In de paragraaf stabiliteitsstrategie is ingegaan op de strategieën die van toepassing zijn op de SWOT analyse. In tabel 5.1 wordt een hoofd aandachtspunt gekoppeld aan een stabiliteitsstrategie.

Tabel 5.1

	Hoofdaandachtspunten	Stabiliteitsstrategieën
Kansen	O1- Trend voor marktgroei zet door.	Verbetering van doelgerichtheid
	O4- Samenwerkingsverbanden met afnemers Blauw en Rood.	Accent op kwaliteitsbeheersing
	O5- Customer intimacy (differentiatiekracht gebruiken).	Concurrentievermindering
Zwakten	W1- Marktvoller, geen duidelijke keuze.	Verbetering van doelgerichtheid
	W2- Slecht rendement.	Efficiëntere bedrijfsvoering
	W5- Naamsbekendheid laat te wensen over.	Verbetering van doelgerichtheid
Bedreigingen	T1- Markt heeft een laag toetredingsniveau.	Accent op kwaliteitsbeheersing
	T2- Bij kostleiderschap kunnen de vaste afspraken met DGC een belemmering geven.	Verbetering van doelgerichtheid
	T5- Kennisvervaging, personeelschaarste door vergrijzing van de maatschappij.	Concurrentievermindering

5.3. Alternatieve strategieën

Wat betreft alternatieve strategieën kan gedacht worden aan:

- Marktpenetratie, marktontwikkeling, productontwikkeling, diversificatie, (Ansoff);
- Bewegingen binnen de bedrijfskolom (integratie, specialisatie), Porter (1980);
- Concurrentieverminderendestrategieën, zoals fusies en overnames, het opwerpen van toetredingsbelemmeringen, samenwerkingsafspraken en samenwerkingsverbanden.

• Product / marktmatrix

Volgens Ansoff kunnen bedrijven meer afzet genereren door:

✚ Marktpenetratie

Meer van dezelfde producten of diensten af te zetten op door hen al bediende markten

► Dit is in deze markt zeer moeilijk gebleken: er is veel concurrentie en bovendien hebben de meeste bedrijven dit al gedaan. Wel is uit eigen onderzoek duidelijk gebleken dat er, zeker in de toekomst, kansen liggen in de markt bij bestaande klanten die niet bekend zijn met het complete dienstenpakket van Lomans Capelle B.V. Deze strategie zou dus wel mogelijk zijn; het is dan wel heel belangrijk dat Lomans Capelle B.V. bekendheid in de regio

creëert en haar promotie van diensten blijft verbeteren. Als dat gebeurt, is het zeker mogelijk om in de toekomst meer af te zetten in de bestaande markt.

Marktontwikkeling

Meer van dezelfde producten of diensten af te zetten op nog niet eerder bediende markten

► Gelet op de trend naar specialisatie in de markt, is dit geen geschikte strategie. Lomans Capelle B.V. zou zich in de toekomst beter kunnen richten op één markt in plaats van een nieuwe markt gaan bedienen. Een nieuw marktsegment in deze branche betekent namelijk **óf** bedrijven met een ander soort product **óf** bedrijven met een ander soort bestemming, en dat zal het, zich enigszins specialiseren, helemaal moeilijk maken.

Productontwikkeling

Nieuwe producten of diensten af te zetten op door hen al bediende markten

► In deze branche is het moeilijk om nieuwe producten te ontwikkelen. Het is zo dat de klant aangeeft waar behoefte aan is, en Lomans Capelle B.V. onderzoekt **óf** en hoe zij dat kunnen leveren. Zelf nieuwe diensten ontwikkelen en die dan aanbieden lijkt dan ook geen goede strategie omdat, vooral in het geval van zakelijke dienstverlening, de klant aangeeft waar de behoeften liggen (voor elke klant zal dit verschillend zijn). Wat wel een optie is, is het verbeteren van de bestaande dienst; dit is dan ook iets dat, zoals al eerder aangegeven, zeker zal moeten gebeuren.

Diversificatie

Nieuwe producten of diensten af te zetten op nog niet eerder bediende markten

► Gelet op de trend in de markt naar specialisatie, is ook deze strategie niet geschikt. Lomans Capelle B.V. zou zich in de toekomst beter kunnen richten op het leveren en verbeteren van hun huidige diensten in plaats van nieuwe markten of nieuwe producten willen ontdekken.

Uit bovenstaande kan worden geconcludeerd dat marktpenetratie van deze vier strategieën het meest geschikt is voor Lomans Capelle B.V. Zoals vermeld zal er wel het een en ander moeten gebeuren om dit succesvol te laten zijn: de diensten zullen verbeterd moeten worden en er zal naamsbekendheid en bekendheid van de te leveren diensten moeten worden gecreëerd.

• **Bedrijfskolom**

De bedrijfskolom is een tabel waarin je kunt zien welke bedrijven er achtereenvolgens worden ingeschakeld bij de totstandkoming van een bepaald product. Het laat dus de productieweg zien van oerproduct tot consument. Er zijn een aantal manieren waarop de bedrijfskolom kan veranderen:

Integratie

Bedrijven kunnen, uit winstoverwegingen of om de marktpositie te versterken, overwegen om bewerkingen uit de vorige (of de volgende) schakel zélf te gaan doen.

Differentiatie

Bedrijven kunnen, wederom vaak uit winstoverweging, ook overwegen om zich toe te leggen op een deel van haar huidige bewerkingsactiviteiten.

Specialisatie

Een individueel bedrijf kan ook besluiten zich toe te leggen (specialiseren) op één van haar activiteiten (producten). Vaak vindt deze specialisatie plaats onder de noemer van "het bedrijf gaat zich beperken tot haar kernactiviteiten". Overige diensten worden vervolgens gesaneerd of verkocht.

Branchevervaging

Het omgekeerde van specialisatie kan ook. In een dergelijk geval gaat een individueel bedrijf er extra dingen bij doen (die niet tot de normale activiteit van deze bedrijfskolom behoren).

► Deze strategieën zijn voor Lomans Capelle B.V. niet mogelijk, simpelweg omdat Lomans Capelle B.V. voornamelijk tussen de schakels van een bedrijfskolom opereert in plaats van dat zij zelf een schakel is. Er zijn gevallen waarin Lomans Capelle B.V. wel gezien kan worden als een schakel in de bedrijfskolom (als er bijvoorbeeld service wordt verleend), maar over het algemeen opereert Lomans Capelle B.V. als dienstverlener tussen de schakels.

Er kan dan ook worden geconstateerd dat er binnen Lomans Capelle B.V. wel enigszins branchevervaging is opgetreden in de lange geschiedenis en eigenlijk nog steeds plaatsvindt. Het is opgericht als een puur installatiebedrijf en tegenwoordig is het een zakelijke dienstverlener / totaalinstallateur en biedt dus ook ontwerp, advies, onderhoud, etc. aan.

• Concurrentieverminderendestrategieën

Bij concurrentieverminderende strategieën moet worden gedacht aan zaken als fusies en overnames, **samenwerkingsverbanden**, etc.

► Paul Lomans is al een aantal jaren actief op zoek naar geschikte overname kandidaten, vooral naar een uitbreiding voor Lomans Capelle B.V. in de werktuigbouw en recentelijk ook in de elektrotechniek wordt gezocht. **C.P.** van der Sluis (VDS) is overgenomen door de Lomans Groep; er is toen voor de Lomans Groep gekozen met het oog op de toekomst. De overname sluit uitstekend aan bij de mogelijkheid om op trends als meer maatwerkoplossingen en het combineren van installaties in te spelen.

Er vind nu al samenwerking tussen Lomans Capelle B.V. en een werktuigbouwkundig bedrijf plaats, en als dit geoptimaliseerd is zal dit leiden tot een verbetering van de dienst. Een verbetering van de dienst, zal ook een voordeel ten opzichte van de concurrentie opleveren natuurlijk. Bovendien zal een goede samenwerking ook met het oog op de kosten voordelen opleveren.

5.4. Samenvatting

Als het bovenstaande in ogenschouw wordt genomen, kan worden geconcludeerd dat de marktpenetratie, door middel van naamsbekendheid en verbetering van de diensten, voor Lomans Capelle B.V. de beste alternatieve strategie is. Aangezien Lomans Capelle B.V. een dienst aanbiedt en eigenlijk geen product, zijn er geen mogelijkheden om een van de bedrijfskolomstrategieën toe te passen.

Concurrentieverminderende strategieën worden al toegepast; **C.P.** van der Sluis (VDS) is overgenomen, waar nu heel goed gebruik van kan worden gemaakt.

Echter het doel, overname van een werktuigbouwkundig bedrijf en (recentelijk) een elektrotechnisch bedrijf, is nog niet bereikt.

Lage kosten moeten, met het oog op de concurrentie, wel een belangrijk aandachtsgebied blijven vormen. Samenwerking met Lomans Leusden B.V. kan hier ook een bijdrage aan leveren; als de samenwerking optimaal verloopt, zal dit voornamelijk efficiencyverhogend werken.

Om de strategieën succesvol te laten zijn, moeten een aantal zaken worden ondernomen. Zo is het van groot belang dat Lomans Capelle B.V. een duidelijke keuze moeten maken voor Customer intimacy wil men de blauwe en rode klanten in de portefeuille behouden en meer bekendheid in de regio creëert, anders zullen mogelijke klanten nooit bij Lomans Capelle B.V. uitkomen. Dat zal dus helpen om interesse bij mogelijke klanten op te wekken, en verbeterde diensten moeten ervoor zorgen dat de huidige klanten ook geïnteresseerd blijven. Het goed onderhouden van de bestaande klantrelaties door middel van klantenmanagement (CRM) zal resulteren in projecten met betere rendementen.

6. Conclusies en aanbevelingen

6.1. Inleiding

Aan de uiteindelijke conclusie gaat een beoordeling van de alternatieven vooraf zoals in hoofdstuk 5 zijn verwoord.

In dit hoofdstuk worden een aantal conclusies getrokken en worden aanbevelingen gedaan.

6.2. Conclusies op de hoofdaandachtspunten:

- Lomans Capelle B.V. heeft geen duidelijke strategische keuze gemaakt in **concurrentie/waardestrategie**. Nu overwegend Operational excellence.
- Lomans Capelle B.V. moet samenwerking met bestaande klanten verbeteren.
- Lomans Capelle B.V. moet de naamsbekendheid en de bekendheid bij klanten van het **portfolio** verbeteren.
- Lomans Capelle B.V. moet klanten en klantgegevens beter beheren (klantenmanagement, CRM)

De potentie om bovenstaande conclusies in de praktijk te verbeteren is in eerste aanleg aanwezig. Door duidelijk te kiezen voor Customer intimacy (conform de uitkomsten in hoofdstuk 4 en 5) kunnen klanten beter worden bediend en klantcontacten worden verbeterd. Nieuwe slagzin? Lomans Capelle B.V. ontzorgt u als klant!

6.3. Aanbevelingen

- 1) Er wordt sterk aangeraden dat naamsbekendheid wordt gecreëerd en ook moeten de diensten worden verbeterd. Een belangrijk onderdeel in het verbeteren van de diensten, is het uitbreiden en optimaliseren van de samenwerking met bestaande klanten op de korte termijn en uitbreiden op de lange termijn. Knelpunten in deze samenwerking zullen dan ook eerst moeten worden opgelost, alvorens potentiële klanten worden benaderd. Als dat is gebeurd, zal het in combinatie met de gecreëerde naamsbekendheid, zeker mogelijk moeten zijn om potentiële klanten binnen te halen en nog veel belangrijker binnen te houden wat zal resulteren in projecten met een verbeterd rendement.
- 2) De naamsbekendheid zou er voor moeten zorgen, dat de klanten bij het zien van het logo en het horen van de naam Lomans Capelle B.V. een vertrouwd gevoel krijgen. Dit zal er voor zorgen dat Lomans Capelle B.V. gemakkelijker bij potentiële klanten binnenkomt en binnen blijft. De kwaliteit van de verbeterde diensten zal er dan vervolgens voor zorgen dat de klanten ook daadwerkelijk de mogelijkheden van Lomans Capelle B.V. inzien, en hun installatiewerkzaamheden in de toekomst aan Lomans Capelle B.V. willen overlaten zodat de "rode" en "blauwe" projectenstrategie werkelijkheid wordt en betere marges kunnen worden bedongen zodat de "groene" klanten minder noodzakelijk worden.
- 3) De wijze waarop nu wordt omgegaan met het beheer van bestaande klanten zal in brede zin moeten worden aangepakt. Op dit moment zijn medewerkers gefocust op het binnenhalen van nieuwe potentiële klanten terwijl bestaande klanten er qua aandacht maar slecht vanaf komen. Er is dan ook totaal geen inzicht in het klantenverloop en het waarom klanten kiezen voor een andere dienstverlener, **zijnde** de concurrentie.
- 4) De organisatie van Lomans Capelle B.V. is een lijn-staf organisatie met een vrij breed middenkader. De kennis van en de contacten met relaties blijven daarom op een

niveau hangen of zelfs maar bij een persoon in beheer. Risicovol is ook dat commerciële activiteiten worden uitgevoerd door een freelance medewerker zonder vast contract. De organisatie zal op basis van deze uitkomsten moeten worden aangepast.

- 5) Het **RIKZ** wordt op dit moment alleen beheerd door de voormalige directeur van **C.P.** van der Sluis, deze manager is gepensioneerd maar nog wel in deeltijd werkzaam bij Lomans Capelle B.V. De aanbeveling is om de werkzaamheden onder te brengen bij de afdeling ORS, terwijl de huidige manager wel de contacten blijft behouden maar deze geleidelijk aan deelt met de manager ORS. Hierdoor wordt de klant betrokken bij de organisatie en krijgt ook binding met de manager ORS.

6.4. Kosten en baten

Het implementeren van de strategieën, naamsbekendheid en klantenmanagement (CRM) hebben hoge prioriteit. Op dit moment kan nog geen exacte **kosten/baten** analyse gemaakt worden, daar vooral de implementatie en realisatie van de veranderingbehoefte centraal staan. Stilstand is in dit kader nog verdere achteruitgang en de kosten gaan daarom voor de baten uit.

Het is in dit stadium zeer complex om de financiële kosten en baten nader te specificeren.

7. Implementatieplan

7.1. Inleiding

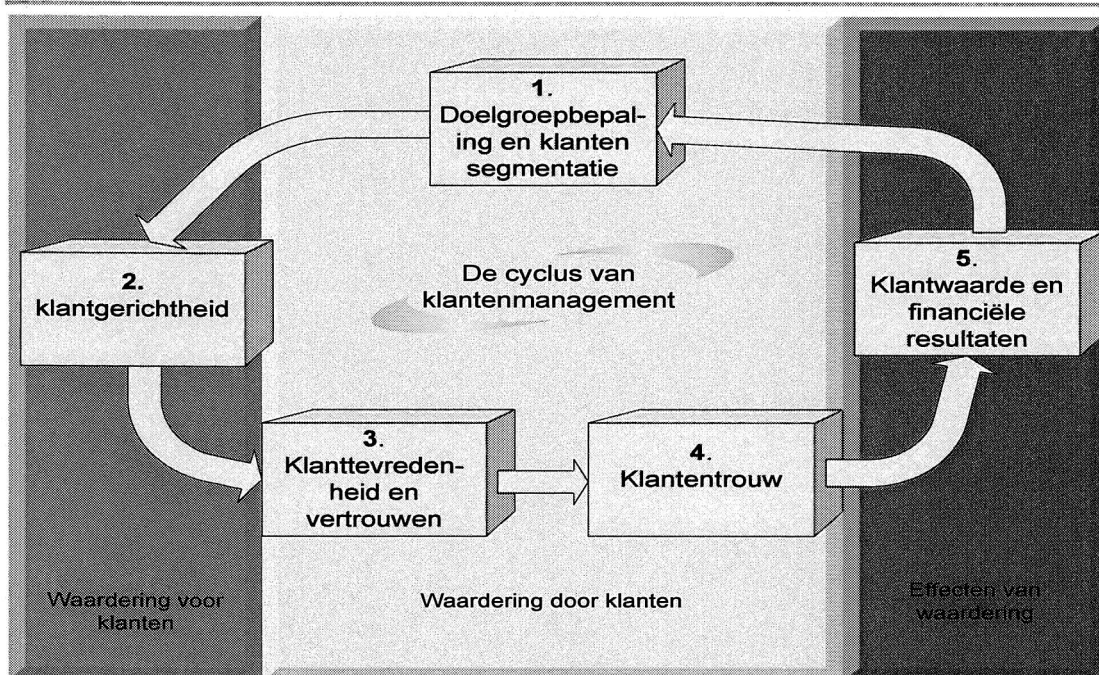
In dit hoofdstuk zal de gekozen strategie worden omgezet in activiteiten, die binnen Lomans Capelle B.V. moeten worden ontplooid om de strategieën succesvol te laten zijn. Zoals in een hoofdstuk 5 en 6 al is toegelicht, zal marktpenetratie bereikt moeten worden door het creëren van naamsbekendheid en het verbeteren van de bestaande diensten. De implementatie zal direct gestart worden en ongeveer een half jaar in beslag nemen. Vervolgens zal een intern en extern klant tevredenheidsonderzoek moeten uitwijzen of de implementatie een succes is. Op basis van uitkomsten uit de klant tevredenheids onderzoeken kan vervolgens worden bijgestuurd.

7.2. Strategische aanbeveling

In de volgende paragrafen wordt ingegaan op de klantenmanagement en klantencommunicatie zoals omschreven in hoofdstuk 6 en paragraaf 7.1

7.2.1. Klantmanagement(CRM)

In de klantgestuurde organisatie wordt een combinatie van twee modellen toegepast. Het eerste model is de cyclus van klantenmanagement. (zie figuur 7.1)



Figuur 7.1, De cyclus van klantenmanagement(Bron, de klantgestuurde organisatie, Drs Jean-Pierre R.Thomassen)

Zoals de figuur laat zien bestaat klantenmanagement uit verschillende werkerterreinen t.w.

1. Doelgroepbepaling en klantensegmentatie

Het bepalen van klanten die de organisatie wil bedienen. Dit onder andere op basis van de vraag of de organisatie de juiste waarde voor geld kan leveren. Op basis van diverse criteria worden bestaande klanten gesegmenteerd. Segmentatie kan onder andere plaatsvinden op basis van de waarde van de klant (of te wel, weet wie je klanten zijn!)

2. Klantgerichtheid

Er zal gezorgd worden dat de klantspecifieke bedieningsconcepten ertoe leiden dat deze klanten tevreden zijn. Dit door te bewerkstelligen dat de diensten, het relatiemanagement, de service tijdens de klantcontacten aan de verwachtingen van klanten voldoen. Dit betekend dat vaak veel op het gebied van processen en medewerkers moet worden uitgevoerd.

3. Klanttevredenheid en –vertrouwen

Klantgerichtheid moet leiden tot tevreden klanten die vertrouwen hebben in de relatie. Deze tevredenheid kan doormiddel van allerlei methoden worden onderzocht en gemeten. In feite vormt klanttevredenheid onderzoek een effectmeting om te bepalen of de organisatie op de goede weg is qua klantgerichtheid.

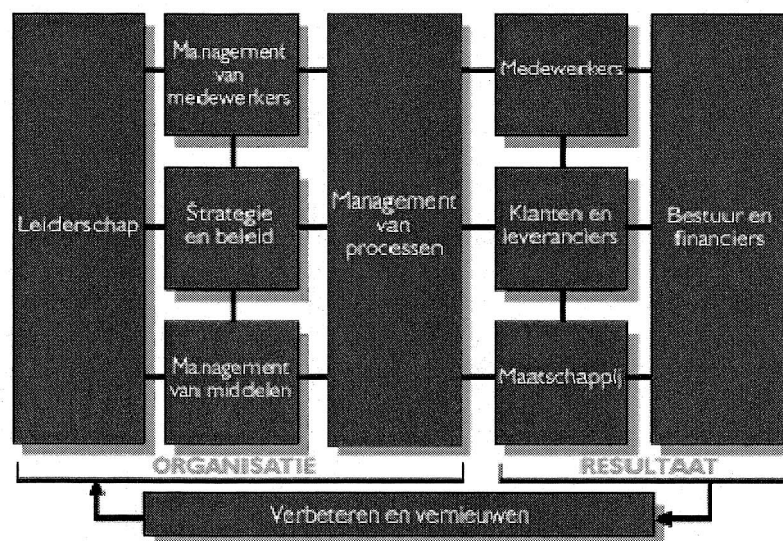
4. Klantentrouw

Klanttevredenheid en –vertrouwen hebben tot doel dat klanten trouw aan de organisatie zijn. De beleving van tevredenheid en het gevoel van vertrouwen vertalen zich in gedrag.

5. Klantwaarde en financiële resultaten

Het eindeffect van klantentrouw is dat klanten voor de organisatie waardevoller worden. Dit doordat ze in de toekomst omzet blijven genereren. Dit leidt tot betere financiële resultaten van de onderneming en dus een grotere kans op continuïteit. Deze klantwaarde is weer basis om de segmentatie in stap 1 uit te voeren.

Het tweede model dat in combinatie met de cyclus van klantenmanagement (zie figuur 7.1) werkt, is het INK-managementmodel. Een model dat het werken aan een excellente en kwalitatief hoogwaardige organisatie weergeeft. Het model bestaat uit negen aandachtsgebieden (zie figuur 7.2), die elk weer bestaan uit een aantal deelgebieden. Werken aan een excellente organisatie betekent het sturen op motivatie van medewerkers, beheerste processen, de rol in de maatschappij, financiële resultaten en uiteraard op de klant. Het model geeft dus een kader voor integrale organisatiebesturing waarvan de klant een belangrijk onderdeel vormt.



Figuur 72. INK-managementmodel, (Bron, INK)

Voorstel tot implementatie van klantmanagement in zes fasen t.w.

- 9 Fase 1, verkrijgen draagvlak;
- 9 Fase 2, analyse van de situatie;
- 9 Fase 3, bepalen beleid en ontwerp;
- Fase 4, realisatie maatregelen;

- 9 Fase 5, borging in planning en control;
- 9 Fase 6, continue verbeteren.

De volgende onderwerpen / vragen kunnen behulpzaam zijn bij de analyse van de situatie zodat fase 3 t/m 6 beter vorm kunnen krijgen.

- Voordelen van klanten behouden boven klanten verkrijgen?
 - Minder acquisitiekosten.
 - Minder onderhoudskosten.
 - Een grotere kans op meer verkopen per klant.
 - Tevredenheid bij klanten.
 - Positieve mond-tot-mondreclame.
 - Tevredenheid bij werknemers.
- Wat willen potentiële klanten op de eerste plaats van jou als persoon?
 - Zekerheidsgevoel, vertrouwen! (wederzijds)
 - Waarderingsgevoel, respect! (wederzijds)
 - Vrijheidsgevoel, Als (potentieel) klant **kies/beslis** ik alleen!
- 3 cruciale vragen bij klantmanagement:
 - ✚ WAAROM?
 - 9 Maak een lijst met motieven waarom het voor uw bedrijf belangrijk is om trouwe klanten te hebben;
 - 9 Wees zo concreet mogelijk. Geef zoveel mogelijk specifieke redenen;
 - Benader de vraag zo ruim mogelijk. Beperk u niet enkel tot financiële argumenten;
 - 9 Wat zijn de nadelen als de klanten niet trouw zijn?
 - ✚ WAT?
 - 9 Wat zijn de kenmerken van een trouwe klant?
 - 9 Enkele dimensies van klantentrouw: Tijd: hoe lang is men al klant?
Exclusiviteit: is men enkel klant bij u? Operationeel: hoeveel verschillende producten- of diensten neemt de klant bij u af? met welke frequentie?
Affectiviteit: hoe sterk is de affectieve binding? bij welke klanten heeft u 'een streepje voor'?
 - ✚ HOE?
 - 9 Welke concrete zaken kunnen wij organiseren om de trouw van de klanten te bevorderen?
 - 9 Wie doet wat en wanneer?
 - 9 Hoe kunt u 'drempelmarketing' gebruiken om de klanten sterker te binden?
Drempelmarketing = de **kost/inspanning** om te switchen verhogen, zodat de klant minder geneigd is om te veranderen. Het is een 'defensieve' vorm van **CRM**.
 - 9 Wat moet u zeker weten over het (**koop**)gedrag van uw klanten om hun trouw positief te beïnvloeden?
 - 9 Denk eraan dat trouw begint vanaf de werving van de nieuwe klanten. Zoek naar de wervingskanalen die de meest trouwe klanten opleveren.
 - Hoe kunt u de tevredenheid van nieuwe klanten beïnvloeden?
 - 9 Hoe kunt u ontevreden klanten **beter/snel**er identificeren en opvangen?
 - 9 Wat kunt u doen om de levensduur van een klant te verlengen?

- Hoe kunt u ontdekken of een klant dreigt verloren te gaan? Wat zijn de signalen die u in de gaten moet houden?
- Hoe kunt u verloren klanten terugwinnen?

7.2.2. Klantcommunicatie

Het is voor het slagen van de gekozen strategie (marktpenetratie) van belang dat Lomans Capelle B.V. naamsbekendheid in de regio creëert. Als bedrijven in de regio bekend zijn met Lomans Capelle B.V. en haar activiteiten, zal dit zeker helpen om nieuwe klanten in de markt naar zich toe te trekken. Customer intimacy zal er vervolgens voor zorgen dat betreffende klanten “binnen” blijven.

Klantcommunicatie is de communicatie die een organisatie inzet bij de verkoop van producten of diensten. Uit de interne analyse kwam het volgende naar voren:

► **Lomans Capelle B.V.** kent op dit moment geen promotiebeleid en **werft** ook niet actief klanten.

Het is duidelijk dat bedrijven, om gebruik van Lomans Capelle B.V. te kunnen maken, Lomans Capelle B.V. en de mogelijkheden ervan wet moeten kennen. Lomans Capelle B.V. heeft aangegeven vooral op zoek te zijn naar klanten in de regio.

✚ Positionering

Niemand doet graag zaken met een onbekende. Een duidelijk beeld over de organisatie en haar diensten is noodzakelijk. Dit is dan ook de reden dat een bedrijf zich wil positioneren: zoeken naar een plaats in de markt tussen andere organisaties zodat men zich onderscheidt in de hoeden van een doelgroep ten opzichte van andere organisaties.

Voor het bepalen van de gewenste positionering zijn een aantal mogelijkheden:

- 1) positioneren tegenover een concurrent
- 2) de nadruk leggen op een onderscheidend voordeel
- 3) het bedrijf / de dienst associëren met iets wat de klant waardevol vindt

Rekening houdend met het feit dat het geheel zich vooral in de regio zal afspelen, is het niet verstandig zich tegenover de concurrent te positioneren. Dit wordt al snel als een aanval opgevat en **zal** het imago van Lomans Capelle B.V. in de regio geen goed doen.

De tweede mogelijkheid is voor Lomans Capelle B.V. dan ook het meest geschikt: Lomans Capelle B.V. beschikt namelijk over een onderscheidend voordeel: Lomans Capelle B.V. maakt namelijk deel uit van de Lomans groep Totaalinstallateurs.

Als wordt gelet op het bovenstaande, kan het volgende worden geconcludeerd: Lomans Capelle B.V. zal zich positioneren als onderdeel van een zakelijke dienstverlener, waarbij geleverde diensten desgewenst kunnen worden aangepast aan de klant.

✚ Doelgroep

Bedrijven in de regio die mogelijk, nu of in de toekomst, hun installatiewerkzaamheden zouden kunnen gaan uitbesteden. De doelgroep bestaat uit 5655 bedrijven (bron Kamer van Koophandel Rotterdam).

📌 Doelstelling

Zoals al vermeld, Lomans Capelle B.V. zal naamsbekendheid moeten **verwerven** in de regio, en dan vooral onder de doelgroep. De doelstelling van de klantcommunicatie laat zich dan ook als volgt weergeven:

50% van de doelgroep zal op 1 juni 2007 bekend zijn met de naam Lomans Capelle B.V. en haar diensten.

📌 Klantcommunicatie-instrumenten

Er zijn verschillende instrumenten om naamsbekendheid te creëren. De klantcommunicatie bevat namelijk instrumenten als reclame, beurzen, direct-marketing, marketing-pr, persoonlijke verkoop, sales promotie en sponsoring. Internet wordt vanwege de vele mogelijkheden benaderd als een apart instrument. Direct-marketing, marketing-pr en sales promotie zijn vooral geschikt om een product onder de aandacht te brengen en zijn dus voor Lomans Capelle B.V. niet geschikt als instrument. Er zal worden gekozen voor meerdere instrumenten; het is juist de mix die grote invloed heeft op het succes van de communicatie. Hieronder wordt besproken welke instrumenten wel en niet ingezet zullen worden en op welke manier:

- Reclame

Gelet op de doelstelling en doelgroep, lijken Radio, TV en landelijke dagbladen niet geschikt te zijn om de naam Lomans Capelle B.V. te promoten. Deze drie opties zijn relatief duur en richten zich niet specifiek op de doelgroep. Regionale businessmagazines zouden wel een mogelijke optie zijn; deze richten zich wel puur op bedrijven in de regio. Echter uit onderzoek en navraag bij Kamer van Koophandel blijkt dat er, in tegenstelling tot andere regio's, geen regionale businessmagazines meer zijn. Voor communicatie met klanten en bedrijven is men aangewezen op de eigen initiatieven die bedrijven ontplooiën middels flyers en folders, of de diverse huis aan huis bladen die in de regio worden verspreid. Volgens **Wegener** huis aan huis bladen B.V. (een toonaangevende uitgever in Nederland) is een reclame vermelding in de "**IJssel- en Lekstreek**" de beste optie. Met een wekelijkse oplage van 62.320 stuks, bereikt men de meeste beroepsbevolking en daarmee een groot gedeelte van de beoogde doelgroep in de regio.

- Beurzen

Beurzen zijn zeer geschikt om Lomans Capelle B.V. en de specifieke beveiliging en Telecom diensten die zij kan leveren te presenteren aan de doelgroep. Om dit effectief te laten zijn zal dit, gelet op doelstelling en doelgroep, een regionale beurs moeten zijn waar contacten met bedrijven uit de doelgroep kunnen worden gelegd.

Als aan een beurs wordt deelgenomen, zouden de naam Lomans Capelle B.V. en de mogelijkheden van Lomans Capelle B.V. onder de doelgroep bekend kunnen worden. De volgende stap is dan dat de doelgroep contact op moet kunnen nemen met Lomans Capelle B.V. en informatie moet kunnen vinden en krijgen over Lomans Capelle B.V. Op de beurs zullen brochures verkrijgbaar moeten zijn met informatie over Lomans Capelle B.V., er zullen visitekaartjes uitgedeeld moeten worden. Bedrijven zullen verder veelal via internet op zoek gaan naar informatie en ook daar zal Lomans Capelle B.V. aanwezig moeten zijn met een professionele, continue **geüpdate** site.

- Sponsoring

Sponsoring zal niet als instrument worden gebruikt om naamsbekendheid te creëren. De beoogde doelgroep kan met sponsoring niet bereikt worden, en dit instrument zal daarom

ook niet kunnen zorgen voor naamsbekendheid onder de doelgroep. Voor het kweken van goodwill in de regio is dit echter wel een goed middel. Alleen de kosten zullen niet opwegen tegen de baten.

- **Persoonlijke verkoop**

Uiteraard zullen belangrijke beslissingen als die over de uitbesteding van zakelijke dienstverlening niet overhaast worden genomen. Er zullen zeker **persoonlijke** contacten en lange onderhandelingen plaats gaan vinden. Er is hier binnen Lomans B.V. al veel ervaring mee, maar feit is wel dat naamsbekendheid zeker zal helpen om binnen te komen. Als de naam Lomans B.V. al bekend is, zal dit een stuk makkelijker praten dan als iemand nog nooit van het bedrijf gehoord heeft. Als men eenmaal binnen is, begint het echter pas. De potentiële klant zal overtuigd moeten worden van de kwaliteit en professionaliteit van Lomans Capelle B.V. en het gevoel moeten krijgen dat de zakelijke dienstverlening bij Lomans Capelle B.V. in goede handen zal zijn. Mogelijkheden om dit te doen zijn natuurlijk de klant het bedrijf te laten bezoeken en een rondleiding aanbieden, ook een presentatie van het bedrijf en haar activiteiten is een optie. Van deze mogelijkheden wordt binnen Lomans Capelle B.V. dan ook zeker gebruik gemaakt. Zoals al vermeld, heeft men hier binnen Lomans B.V. al veel ervaring mee; het is dan ook niet te verwachten dat er op dit gebied problemen zullen ontstaan.

- **Internet**

Op het internet zijn er voldoende mogelijkheden voor Lomans Capelle B.V. Banners zijn niet een van deze mogelijkheden, het klikken op banners vertoont de laatste jaren namelijk een dalende tendens.

- **Website**

Het is van belang om op internet aanwezig te zijn met een duidelijke, professionele site; de doelgroep zal hier namelijk over het algemeen ook op zoek gaan naar een installatiebedrijf.

De huidige site is recentelijk vervangen maar wordt onvoldoende beheert, verbeteringen zijn zeker aan te bevelen;

- De informatie op de site is erg beknopt. Er worden puntsgewijs een aantal zaken aangehaald, maar nergens wordt dieper op ingegaan. Klanten zullen toch willen weten wat het bedrijf precies doet en kan doen, bovendien is ook onduidelijk wat in Leusden en wat in Capelle plaatsvindt.
- Het nieuws op de site wordt niet vaak geupdate, de laatste update is van november **2005**. Dit is natuurlijk niet het toonbeeld van interactiviteit, terwijl dit wel belangrijk is voor een zakelijke dienstverlener. Een up-to-date **website** zal bij klanten ook de indruk wekken dat Lomans Capelle B.V. goed geautomatiseerd is.

De aanpassingen zullen er voor moeten zorgen dat **nóg** beter kan worden overgebracht welke mogelijkheden Lomans Capelle B.V. kan bieden.

Natuurlijk is een site alleen niet genoeg, mensen zullen ook moeten weten dat de site bestaat en op de site terechtkomen. Hiervoor zijn zoekmachines heel belangrijk. Onderzoek heeft de volgende top 5 van meest gebruikte zoekmachines opgeleverd:

Plaats	Zoekmachine	Marktaandeel
1	Google	74%
2	Ilse	14%
3	Yahoo	4%
4	MSN	3%
5	Altavista	2%

(Bron: Search **Engine** Monitor November 2004)

7.3. Samenvatting

De implementatie vindt plaats door klantcommunicatie toe te passen om de naamsbekendheid te verbeteren en Lomans Capelle B.V. duidelijk te positioneren. Implementatie van klantmanagement (CRM) zal er toe leiden dat Customer intimacy duidelijk gestalte krijgt en er meer grip en begrip ontstaat bij klanten waardoor de mogelijkheden ontstaan voor de gewenste één op één relatie en de gewenste "gunning" van projecten binnen bereik komt.

8. Confrontatie probleemstelling met gekozen oplossing.

Probleemstelling:

Op dit moment is het bedrijfsrendement van 2005 onvoldoende, 0% ten opzichte van de doelstelling van 5%. De doelstelling voor 2005 is dus niet gehaald. De tendens voor 2006 laat hetzelfde beeld zien. Er is daarom direct gevaar in de continuïteit van het bedrijf.

Confrontatie

De vier onderstaande kernproblemen vormen aan de hand van de uitgevoerde probleemanalyse de uitgangspunten voor de oplossingsmogelijkheden.

- - Lomans Capelle B.V. heeft geen duidelijke strategische keuze gemaakt in concurrentie/waardestrategie. Nu overwegend Operational excellence.
- 2 Lomans Capelle B.V. moet samenwerking met bestaande klanten verbeteren.
- 3 Lomans Capelle B.V. moet de naamsbekendheid en de bekendheid bij klanten van het portfolio verbeteren.
- 4 Lomans Capelle B.V. moet klanten en klantgegevens beter beheren.

Met behulp van de verzamelde gegevens over de huidige situatie en de vaststelling van de doelstellingen zijn de onderstaande verandermaatregelen in kaart gebracht.

- - Duidelijke strategische keuze maken van overwegend Operational excellence naar Customer intimacy;
- 2 Samenwerking verbeteren met bestaande klanten;
- 3 Verbeteren van naamsbekendheid;
- 4 Klant en klantgegevens beter beheren door portfolioanalyse en klantmanagement (CRM).

Door de gekozen combinatie van de maatregelen 1 t/m 4, is het mogelijk om het rendement van de projecten te verbeteren. Door betere positionering, naamsbekendheid, uitstraling en kennis van de klant zal de een op een relatie beter tot stand komen. Hierdoor ontstaat de voorkeurspositie bij de klant en kunnen de veelal dure acquisitietrajecten achterwege blijven en wordt veelal niet meer onder concurrentie aangeboden waardoor betere marges kunnen worden gevraagd. Hierdoor stijgt het rendement in de projecten, wordt er op kosten bespaard en wordt er een vaste klantenkring opgebouwd waarbinnen marktpenetratie kan worden uitgevoerd. Door de relatie ontstaat naamsbekendheid en een basis van vertrouwen waarop verder kan worden gebouwd.

9. Literatuurverwijzingen



Literatuur

-  Bakker, C.G., Steenbergen-Meertens, E., Integrale kwaliteitszorg en verbetermanagement, derde druk, **Wolters-Noordhoff**, Groningen, Houten, 2001.
-  Blommaert, A.M.M., Blommaert, J.M. J., *Bedrijfseconomische* analyses, vierde druk, **Stenfert Kroese**, 2000.
-  Boer, P, de, Brouwers, M.P., Koetzier, W., Basisboek *Bedrijfseconomie*, zevende druk, **Wolters-Noordhoff**, Groningen, Houten, 2004.
-  Burgers, J.A.H., Relatiebeheer als Groeistrategie, tweede druk, 2^e oplage, **Kluwer**, 2003.
-  Gelderman, C.J., Hart, H.W.C., van der, Business Marketing, derde druk, **Stenfert Kroese**, 2003.
-  Keuning, D., Lange, R., de., Grondslagen van het Management, derde druk, **Stenfert Kroese**, 2003.
-  Overbeek, W.W.M. van, Strategie en management, dat doe *je* zo!, eerste druk, Reed Business Information bv, 2005.
-  Saunders, M, Lewis, P, **Thornhill**, A, Methoden en technieken van onderzoek, derde editie, Pearson, 2004.
-  Thomassen, R, Drs. Jean-Pierre, De klantgestuurde organisatie, eerste editie, Samson, **Alphen** aan den Rijn, 2001.
-  Wijnen, G., **Renes**, W., Storm, P., *Projectmatig* werken, 15^e ongewijzigde druk, Het Spectrum B.V., Utrecht, 1998.
-  **Wurtz**, W., Klantenloyaliteit, eerste druk, tweede oplage, **Kluwer** bedrijfsinformatie 1997, Samson Deventer, 2001.

Dictaten

-  Hamel, G. en Prahalad, C. "The **Core Competence** of the Corporation", Harvard Business Review, vol. 68, nr. 3, mei-juni 1990, pagina 79-93.



Internet

-  www.lomans.nl
-  www.google.nl
-  www.kvk.nl
-  www.cbs.nl
-  www.uneto-vni.nl
-  www.mkb.nl
-  www.eim.net
-  www.harvard.com
-  www.rabobank.nl/cijfers&trends

Elektrotechniek
licht- en krachtinstallaties

Telematica - Beveiliging
telefoon- en data-installaties
inbraak- en brandmeldinstallaties
camera- en toegangscontrolesystemen

Werktuigbouw
verwarmingsinstallaties
ventilatie en luchtbehandeling
airconditioning
sanitaire installaties

Certificaten

VCA**
ISO 9001:2000
BRL 6001
BORG
STEK

Lomans Capelle B.V.
Capelle aan den IJssel
(010) 264 20 00

Lomans Leusden B.V.
Leusden
(033) 750 54 00

www.Lomans.nl