

Strategisch Marketingplan Security Management Group Rotterdam



Naam student: Ayrson Pattij
Studentnummer: 1552750

1^e examiner: Lex van Hoogstraten
2^e examiner: Wouter Matthijs
Bedrijfsmentor: Wessel Boot

Datum: 21-06-2012

Opleiding: Commerciële economie
Hogeschool Utrecht

Inhoudsopgave

Inhoudsopgave	1
Voorwoord	2
Management Summary	3
1 Inleiding	4
2 Interne Analyse	6
2.1 Organisatie	6
2.2 Marketing	7
2.3 Financiële situatie	8
3 Externe Analyse	11
3.1 Macro analyse	11
3.2 Meso analyse	13
4 Onderzoekresultaten	15
5 Huidige situatie	18
6 Nieuw beleid	21
6.1 Ongewijzigd vs nieuw beleid	21
6.2 Strategie	23
6.2.1 Value Profit Chain	24
7 Oplossingen	27
7.1 Kosten	30
8 Eindconclusie	32
9 Aanbevelingen	33
Bronnenlijst	34
Bijlagen	35

Voorwoord

Voor u ligt het strategisch marketingplan ten behoeve van Security Management Group Rotterdam, verder te noemen als SMG. Dit is de afstudeeropdracht van Ayrson Pattij, student Commerciële Economie aan de Hogeschool Utrecht.

Het strategisch marketingplan is geschreven om de objectbeveiligingsmarkt te analyseren en om te beschrijven wat er gedaan moet worden om Special Business Security succesvol te laten worden. Hierbij hoop ik dat het management van SMG en de afdeling Marketing/Sales het eindresultaat naar tevredenheid zal ontvangen. Mijn dank gaat uit naar alle collega's bij SMG en externe contacten die mij geholpen hebben bij mijn afstudeeropdracht.

In het bijzonder wil ik mijn docentbegeleider Lex van Hoogstraten bedanken voor de innovatieve en prettige begeleiding, goede adviezen en zorgen voor een fijne samenwerking. Dit geldt ook voor Wessel Boot, mijn stagebegeleider, die mij tevens in mijn professionele als in mijn persoonlijke ontwikkeling heeft geholpen.

Bij SMG heb ik met erg veel plezier stage gelopen. Ik heb bij SMG veel kennis en ervaring opgedaan voor de toekomst.

Met vriendelijke groet,

Ayrson Pattij
1552750

Management Summary

Binnen dit plan is er antwoord gegeven op welke wijze Special Business Security (SBS) zich onderscheidend kan positioneren t.o.v. de concurrentie, om SBS succesvol te laten worden. Uit de interne analyse, de externe analyse en het onderzoek zijn er dingen aan het licht gekomen over hoe en wat SBS/SMG moet doen om meer groei door te maken.

Er zit potentie in de objectbeveiligingsmarkt. Met SBS is de markt al betreden, alleen moet hier nog wel optimaal gebruik van gemaakt worden. SBS heeft nu te weinig marktaandeel. Het zakelijk netwerk in de objectbeveiligingsmarkt moet worden uitgebreid en nieuwe klanten moeten geworven worden.

De MABA analyse is gebruikt als basis voor dit strategisch marketingplan. Bij de MABA analyse wordt er gebruik gemaakt van een aantal wegingsfactoren. Bij het verwerken van de MABA analyse is naar voren gekomen welke wegingsfactoren verbeterd moeten worden. Voor SBS moet er meer marktaandeel worden verkregen en stappen ondernomen worden om de marktaantrekkelijkheid van de objectbeveiligingsmarkt te verbeteren. SMG als geheel moet zich richten op het verbeteren van de aftersales en de kwaliteit van het personeel.

Om het marktaandeel te vergroten en een sterkere positie in de objectbeveiligingsmarkt te krijgen zal SBS zich moeten richten op klantrelatiemanagement en acquisitie van nieuwe klanten. Aftersales is een stukje klantrelatiemanagement. Door klanttevredenheidsonderzoeken in bedrijfsprocessen op te nemen, door procedures op te stellen voor klachtbehandeling en door nazorg verbetert de klantrelatie. De marktaantrekkelijkheid van de objectbeveiligingsmarkt kan vergroot worden door naast het focussen op Rotterdam en omgeving te focussen op subsegmenten. Om de kwaliteit van het personeel te verbeteren zullen de principes van de Value Profit Chain geïntroduceerd moeten worden. Een betrokken medewerker zal uiteindelijk leiden tot een hoger bedrijfsresultaat.

Om de genoemde factoren te verbeteren zijn er een aantal oplossingen. In kader van klantrelatiemanagement en ter verbetering van aftersales kunnen businessclubs en een direct marketing campagne gebruikt worden. Om marktaandeel te vergroten kan daarnaast ook een samenwerkingsverband aangegaan worden met een andere partij uit de particuliere beveiligingsmarkt. Om nieuwe acquisitie te bevorderen kan er een direct marketing campagne gelanceerd worden voor prospects/potentiële klanten. De klanten wordt doorgestuurd naar of checken zelf de website van SMG om informatie in te winnen. De website van SMG moet in orde zijn. Als het tot een persoonlijk gesprek komt kan een bedrijfspresentatie op de Ipad extra flair aan het verhaal geven. Om de marktaantrekkelijkheid van de objectbeveiligingsmarkt te verbeteren zullen er subsegmenten bewerkt worden. In de benaderwijze van deze subsegmenten zullen nuance verschillen aangebracht moeten worden. Altijd belangrijk is betrouwbaarheid, flexibiliteit en in het bezit zijn van bepaalde keurmerken. De kwaliteit van het personeel kan verbeterd worden door trainingen, cursussen en door aandacht te besteden aan het personeel. Met de te volgen strategie en bijbehorende oplossingen dient de omzetdoelstelling behaald te worden. Deze omzetdoelstelling bedraagt een omzetstijging van 70% ten opzichte van boekjaar 2011/2012. Dit houdt in een omzetstijging van circa € 300.000,- in boekjaar 2012/2013. SMG streeft naar een bruto winstmarge van 5% per jaar van de totale omzetbegroting.

Aansluitend op dit strategisch marketingplan is het aanbevolen een communicatieplan op te stellen. Dit rapport moet bijdragen aan het vergroten van de naamsbekendheid van SMG en de BV's. De nieuwe organisatiestructuur moet bekend worden bij de markt. Het imago "Gastheerschap met oog voor veiligheid" moet meer en duidelijk gecommuniceerd worden naar klanten en naar potentiële klanten. Naast de sectoren bouwnijverheid en cultuur moet er gekeken worden naar de potentie van de sectoren gezondheidszorg en onderwijs.

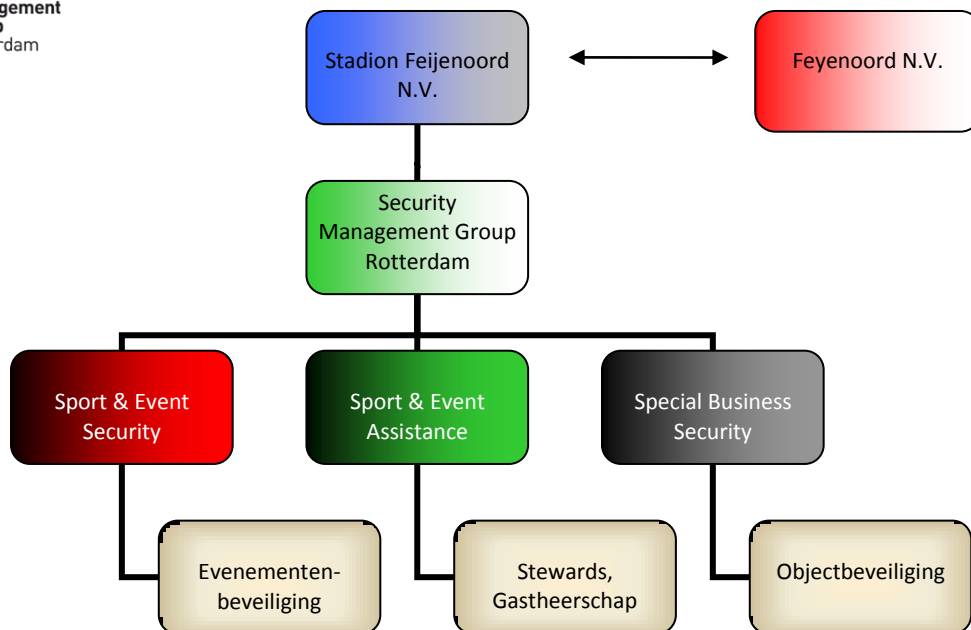
1 Inleiding

Midden jaren zeventig werd er een veiligheidsbeleid opgesteld door Feyenoord Rotterdam. De aanleiding voor het opstellen van een veiligheidsbeleid waren de eerste voetbalrellen in Nederland bij de wedstrijd Feyenoord – Tottenham Hotspur. Dit resulteerde in de oprichting van Bureau Veiligheid Stadion Feijenoord in 1974. Bureau Veiligheid werd verantwoordelijk voor de veiligheid in het stadion en binnen het terrein van Stadion Feijenoord NV. Bureau Veiligheid werkte met vrijwilligers die de taak als suppoost (steward) uitvoerden bij voetbalwedstrijden. De suppoosten werkten allen op vrijwillige basis.

In 1991 startte Bureau Veiligheid tot het opleiden van haar suppoosten tot gecertificeerde stewards. Deze ontwikkeling was het gevolg van wederom een confrontatie van supporters bij de wedstrijd Tottenham Hotspur - Feyenoord. In 2000 was Nederland samen met België het gastland voor het Europees Kampioenschap Voetbal. Bij de organisatie van Euro 2000 werd de kwaliteit van de stewards verder ontwikkeld door het geven van trainingen en opleidingen. Daarnaast werden de stewards bij Feyenoord betaalde krachten met een oproepcontract en werd de inzet van veiligheidspersoneel verder geprofessionaliseerd.

In 2003 onderging Bureau Veiligheid Stadion Feijenoord een naamsverandering en werd 'Kuip Safety & Security'. De Kuip Safety & Security had inmiddels veel ervaring op het gebied van veiligheidsbeleid door de vele concerten die gehouden werden in de Kuip en het EK voetbal in 2000. De expertise op dit gebied werd verder uitgebreid en er werd beter gebruik van gemaakt door een vergunning om overal in Nederland beveiligingsopdrachten uit te mogen voeren. Door het verbreden van de markt, werd steeds meer personeel aangenomen en werden de stewards opgeleid tot beveiligers. In 2006 onderging Kuip Safety & Security wederom een naamsverandering. De Kuip Safety & Security werd 'Sport & Event Security' een naam waarmee de Nederlandse markt betreden kon worden. De dochteronderneming van Stadion Feijenoord N.V. heeft in de jaren die daarop volgden een professionaliseringsslag, door opdoen van steeds meer ervaring in de beveiligingsbranche, gemaakt. Daarnaast bleef het personeels- en klantenbestand toenemen. Sport & Event Security werd een gevestigde naam op de arbeidsmarkt. In 2010 ging Sport & Event Security naast stewards bij wedstrijden en evenementenbeveiliging ook statische beveiliging verzorgen.

Op 1 januari 2012 is de holding Security Management Group Rotterdam (SMG) opgericht. SMG is de holding voor drie aparte BV's, te weten: Sport & Event Security (evenementenbeveiliging), Sport & Event Assistance (stewards en gastvrouwen / -heren) en Special Business Security (statische beveiliging) zie Figuur 1. Door het oprichten van de holding zijn de werkzaamheden van SMG overzichtelijk gescheiden en is er een overzichtelijkere structuur in de organisatie. Het uiteindelijke doel van de holding, is het vergoten van de groeimogelijkheden voor SMG, om zodoende een zelfstandige onderneming te worden.



Figuur 1 Huidige structuur SMG

SMG was, voor de herstructurering onder de naam van Sport & Event Security (S&ES), al beperkt actief op de objectbeveiligingsmarkt. SMG wil deze markt echter verder exploiteren en daarom is Special Business Security (SBS) ontstaan. Vanwege verschillende CAO's was het zelfs noodzakelijk dat objectbeveiliging en evenementenbeveiliging gescheiden werden. Om ervoor te zorgen dat SBS een echte aanwinst wordt voor SMG moeten er meer klanten worden geworven of bestaande klantrelaties worden uitgebreid. Er zit potentie in de objectbeveiligingsmarkt. De vooruitzichten voor SBS en het betreden van de objectbeveiligingsmarkt zijn goed. Alleen moet SBS hier nog wel optimaal gebruik van maken. De implementatie van SBS dient in het plan beschreven te worden. Hieruit vloeit de volgende probleemstelling voort.

Probleemstelling

- *SBS is opgericht om de objectbeveiligingsmarkt te bewerken. Op welke wijze SBS zich onderscheidend kan positioneren t.o.v. de concurrentie, om SBS succesvol te laten worden, is niet bekend.*

Hoofdvraag

- *Hoe moet SBS zich op de objectbeveiligingsmarkt verder ontplooien om meer zekerheid en continuïteit te creëren voor de toekomst?*

Een duidelijke strategie en positionering van SBS zorgt ervoor dat SBS succesvol kan worden en een toegevoegde waarde heeft voor SMG. Dat resulteert weer in dat SMG een volgende stap kan zetten in het proces naar verzelfstandiging.

Deelvragen

1. Wie zijn de klanten en wat zijn hun behoeftes?
2. Welke communicatie-, marketingkanalen zou SBS moeten gebruiken om haar klanten optimaal te bereiken?
3. Wie zijn de belangrijkste concurrenten voor SBS op de objectbeveiligingsmarkt?
4. Welke trends en ontwikkelingen zijn er op de objectbeveiligingsmarkt?

2 Interne Analyse

Er is gekozen om de MABA analyse als basis te gebruiken voor dit strategisch marketingplan. De huidige situatie zal worden beschreven met behulp van de interne analyse, de externe analyse en het onderzoek. Dit zal resulteren in een weergave van de portfolio matrix van de MABA analyse voor de huidige situatie. Op basis van de uitgangspositie en het nieuwe beleid zullen de groei mogelijkheden voor de product-markt combinaties van SMG worden weer gegeven in de matrix.

Het beleid en strategie zullen worden beschreven in dit strategisch marketingplan en de daaruit voortvloeiende oplossingen, kosten en aanbevelingen.

2.1 Organisatie

Missie

Gastheerschap met oog voor veiligheid.

Visie

SMG wilt in de omgeving van Rotterdam een van de prominentste spelers zijn op de evenementenbeveiligingsmarkt en de objectbeveiligingsmarkt. SMG geeft haar personeel de mogelijkheid zich te ontwikkelen. Daarnaast steekt de organisatie tijd en moeite in de ontwikkeling van (potentiële) werknemers. Dit gebeurt middels het bieden van stageplekken en het trainen en opleiden van personeel. Samen bieden wij onze klanten, partners en andere stakeholders een aanzienlijke meerwaarde, door proactief, flexibel en gepassioneerd te werk te gaan.

Organogram

Zie bijlage 1.



Figuur 2 Primaire proces van SMG

Een project van SMG doorloopt de fases uit figuur 2.¹ De fases gelden voor alle BV's van SMG, een project van SBS doorloopt dus dezelfde stappen als S&ES. Per fase zijn er verschillende afdelingen actief. De directie heeft bij elke fase een beslissingsfunctie en controlerende functie. De positie van inkoop en verkoop zijn te verklaren doordat bij een dienst eerst het project wordt binnengehaald alvorens er personeel of materieel wordt ingehuurd en ingepland. In de bijlage vindt u een korte uitleg per fase.²

¹ Kwaliteitshandboek ISO 9001, Security Management Group Rotterdam

² Bijlage 2

Kwaliteit van de dienst (in brede zin)

Kwalitatief gezien scoren SBS, S&ES en S&EA boven het gemiddelde. Een groot deel hiervan is te danken aan de hoge mate van flexibiliteit die door de hele organisatie terug te vinden is. Het kantoorpersoneel is bereid en in staat snel te schakelen zodra er een spoed uitvraag van een klant binnenkomt. Het uitvoerend personeel kan op zeer korte termijn worden ingezet, de tijdsspanne kan variëren door een drukke periode. In het interview met Ed van der Heiden geeft Ed van der Heiden aan dat het is voorgekomen dat hij 's ochtends een uitvraag doet en er in de middag al twee extra beveiligers staan. Kleinere uitvragen zijn uiteraard makkelijker en sneller in te vullen dan grote uitvragen. Naast een hoge mate van flexibiliteit, leveren SBS, S&ES en S&EA extra services als het schrijven van inzetplannen, veiligheidsplannen en advies evenals het geven van trainingen en cursussen. Gewicht: 0,2 ; Waardering: 4; Score: 0,8

2.2 Marketing

Marketingmix

De volledige marketingmix kunt u in bijlage 3 vinden. Hieronder zijn voor SMG/SBS de belangrijkste P's weergegeven.

Prijs

De prijzen die klanten betalen voor de diensten van de BV's onder SMG zijn afhankelijk van het klanten segment. Tevens wordt er veel onderhandeld over prijzen en eventuele wederdiensten. Er zijn uitzonderingen, maar de richtlijn is dat er € 25 tot € 27 euro per persoon per uur wordt gerekend voor SBS. Bij SBS moet er rekening gehouden worden met verschillende soorten diensten en vooral het werken in het weekend of in de nacht. Daardoor liggen de doorberekende tarieven voor SBS soms hoger dan bij S&ES en S&EA. Aan de andere kant liggen de lonen van het personeel ook hoger in de weekenden en in de nacht.

Personeel³

De P van personeel is voor SMG waarschijnlijk de belangrijkste P van de marketingmix. De bedrijfsfilosofie van SMG geeft het belang van personeel weer. Tevens laat SMG zien dat ze hier bewust van zijn. In de bijlage kunt u de bedrijfsfilosofie van SMG terugvinden⁴.

Er is voor SMG nog wel terrein te winnen op de P van personeel. Dit geldt zowel voor de kwantiteit als kwaliteit van het personeelsbestand. Dit is bekend bij de directie van SMG en er worden stappen ondernomen om de kwaliteit en kwantiteit van het personeel te verbeteren.

Pre-sales

Op pre-sales scoort SMG, geldt voor alle BV's, erg hoog. Dit komt voornamelijk door de Kuip. Voor de thuiswedstrijden van Feyenoord kan SMG klanten uitnodigen. SMG beschikt over een aantal business seats en kan in overleg met Stadion Feijenoord NV vaak aan extra kaarten komen. Tevens kan SMG, doordat SMG de beveiliging levert, overal komen en daarom een interessante rondleiding geven aan de gasten. Naast de Kuip beschikt SMG regelmatig over vrijkaartjes of VIP-plaatsen voor aansprekende evenementen via klanten van S&ES en S&EA. Voorbeelden hiervan zijn de DAVIS-cup, het CHIO en de Nationale Taptoe. Gewicht: 0,2 ; Waardering: 5; Score: 1

³ <http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm>

⁴ Bijlage 3, P van Personeel

Aftersales

Voor aftersales geldt het tegenovergesteld van pre-sales. Op aftersales scoort SMG uitermate laag. Dit is een gemiste kans voor SMG.⁵ Het houden van klanttevredenheidsonderzoeken wordt vrijwel niet gedaan, het komt sporadisch ter sprake bij persoonlijke gesprekken. Er zijn geen procedures voor klachtbehandeling, er wordt overigens wel direct gehandeld wanneer een klant belt met een klacht. Echter daarop aansluiten wordt er te weinig gedaan aan het geven van nazorg. Dit geldt niet alleen voor klachtafhandeling, maar voor alle klanten. Aftersales is een onderdeel waar SMG hard aan moet werken. Gewicht: 0,2 ; Waardering: 2; Score: 0,4

Kwaliteit personeel

Er is voor SMG nog wel terrein te winnen op de P van personeel. Dit geldt zowel voor de kwantiteit als kwaliteit van het personeelsbestand. Dit is bekend bij de directie van SMG en er worden stappen ondernomen om de kwaliteit en kwantiteit van het personeel te verbeteren. Gewicht: 0,2 ; Waardering: 3; Score: 0,6

2.3 Financiële situatie

	2009-2010	2010-2011	2011-2012
Omzet	€916.000	€1.257.000	€1.380.000
Mutatie t.o.v. voorgaande jaar in %		137,2	109,8
Indexering (2009-2010 = 100)	100	137,2	150,7
Kosten	€889.000	€1.177.000	€1.187.000
Mutatie t.o.v. voorgaande jaar in %		132,4	100,8
Indexering (2009-2010 = 100)	100	132,4	133,5
Winst (voor belasting)	€27.000	€80.000	€193.000
Mutatie t.o.v. voorgaande jaar in %		296,3	241,3
Indexering (2009-2010 = 100)	100	296,3	714,8

De globale resultaatrekening⁶ vereist een zekere toelichting. SMG werkt met gebroken boekjaren, deze lopen dus gelijk met het voetbalseizoen. Een boekjaar loopt van 1 juli tot 30 juni. Dit valt midden in het evenementenseizoen. Niet alleen de evenementen zelf kunnen net voor of net na 1 juli vallen, maar ook de facturatie data kunnen net in of net buiten het boekjaar vallen. De opbrengsten, kosten en winst van 2011-2012 zijn daarom begroot/geëxtrapoleerd. Een groot deel van het bedrag is al "hard", omdat driekwart van het boekjaar al is geweest.

Omzet gegenereerd uit werk voor Stadion Feijenoord NV zijn niet meegenomen in de resultaatrekening en begroting⁷. Dit vanwege het werken tegen kostprijs bij evenementen in de Kuip. Omzet van en de kosten voor de evenementen in de Kuip zijn tegen elkaar weg te strepen. De omzet gegenereerd uit evenementen in de Kuip bedraagt 2 miljoen euro.

⁵ <http://www.verkopersonline.nl/artikel/570/aftersales-vaak-een-gemiste-kans.html>

⁶ Jaarverslagen 2009 t/m 2012 SMG Rotterdam

⁷ Jaarverslag 2010-2011 Stadion Feijenoord NV

Wat eruit springt, wanneer gekeken wordt naar de resultaatrekening, zijn de kosten. De mutatie van de kosten in boekjaar 2010-2011 ten opzichte van boekjaar 2009-2010 was aanzienlijk en te verklaren doordat het bedrijf in 2009 nog te betitelen was als beginnend bedrijf. Dit naar aanleiding van de professionalisering van het bedrijf vanaf het jaar 2006. Vanaf boekjaar 2010-2011 werd er goed op de kosten gelet en dit resulteerde in een grotere mate van efficiency waardoor er in boekjaar 2011-2012 met dezelfde kosten meer omzet en dus meer winst kan worden gemaakt. In de toekomst is het belangrijk deze mate van efficiency en kostenstructuur vast te houden. De BV's behorende tot SMG kunnen vanuit deze basis werken aan differentiatie en positionering.

Hieronder staan een aantal kengetallen die financiële status van SMG weergeven.

	2009-2010	2010-2011	Verandering	Gewenst
Rentabiliteit totaal vermogen	5,0%	15,1%	+10,1	
Rentabiliteit eigen vermogen	24,6%	43,3%	+18,7	
Current ratio	1,26	1,53	+0,27	Tussen 1,5 en 2,00
Debt ratio	0,80	0,65	-0,15	Onder de 0,80
Solvabiliteit	0,20	0,35	+0,15	0,5 of hoger (minimaal 0,25)
Hefboomfactor	3,90	1,87	-2,03	

De balansen van SMG en de berekeningen van de kengetallen zijn in bijlage 4 te vinden.⁸

Toelichting⁹

Wat betreft kengetallen ziet de situatie voor SMG er goed uit. Vooral de ontwikkelingen zijn erg positief. Het enige aandachtspunt is dat de current ratio wel mag stijgen oftewel de verhouding tussen vlottende activa en kort vreemd vermogen moet positief ontwikkelen aan de kant van de vlottende activa. Hetzelfde geldt tevens voor de solvabiliteit, deze ligt net als de liquiditeit net boven de ondergrens. Er moet ook rekening gehouden worden met de waarde van het totale vermogen van SMG. Recente ontwikkelingen die nog niet zijn meegenomen in de balans van 2010-2011 vertellen ons dat huur pand en materialen op de balans van 2011-2012 zullen worden opgenomen. Dit zal betekenen dat het totale vermogen zal toenemen wat effect zal hebben op de rentabiliteit. Het is dus aan SMG en haar BV's om de kengetallen / verhouding in eerste instantie intact te houden of te verbeteren. Waar voornamelijk op gericht moet worden is het vergroten van de omzet. Wanneer de rentabiliteit op het zelfde niveau blijft of verbeterd zal dit betekenen dat de winst hoger zal uitvallen.

Prijsconcurrentiekracht

Op basis van de P van prijs, de financiële situatie, uit ervaringen van Jan Verweij, een van de twee directeurs, en uit ervaringen van het Hoofd Commerciële Zaken is te concluderen dat SBS gemiddeld scoort op de prijsconcurrentiekracht. SBS: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 3; Score: 0,6

Voor S&ES en S&EA is de prijsconcurrentiekracht hoger gewaardeerd. Dit vanwege meer ervaring en meer kwaliteit dat tegen een concurrerende prijs kan worden geleverd.

S&ES en S&EA± Gewicht: 0,2 ; Waardering: 4; Score: 0,8

⁸ Bijlage 4

⁹ De Boer, P. (2008). *Basisboek Bedrijfseconomie*. (8^e druk). Groningen/Houten: Wolters-Noordhoff

Marktaandeel

Het marktaandeel van SBS is, als BV die vanaf 1 januari 2012 de objectbeveiligingsmarkt heeft betreden, laag.

SBS: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 1; Score: 0,2

S&ES en S&EA daarentegen scoren op marktaandeel aanzienlijk beter. De waardering is gebaseerd op de evenementenbeveiligingsmarkt in Rotterdam en omgeving. Er worden wel projecten buiten dit gebied aangenomen.

S&ES en S&EA: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 4; Score: 0,8

3 Externe Analyse

3.1 Macro analyse

De volledige DESTEP is te vinden in bijlage 5. De uitkomsten van de DESTEP zijn verwerkt in de pijlers van de MABA-analyse.¹⁰

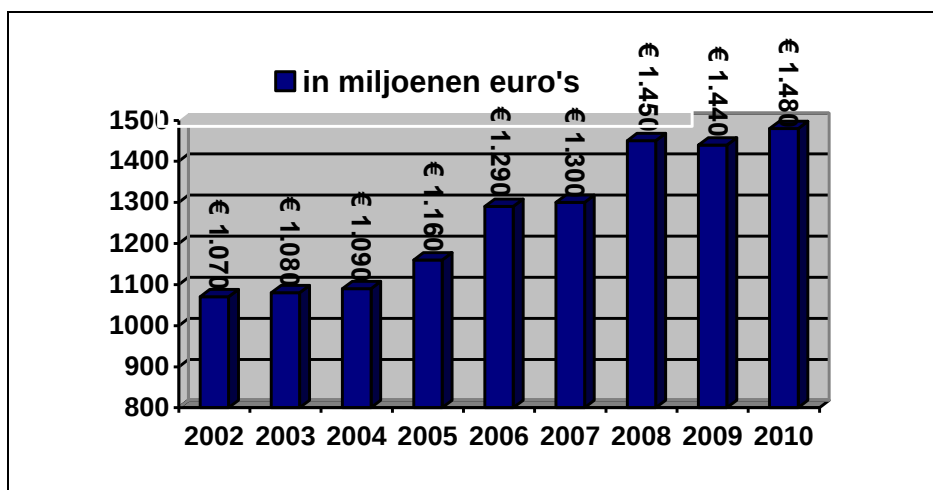
Marktomvang

Uit tabel 1 van bijlage 5 is te zien dat er in de omgeving Rotterdam een groot aantal fysieke vestigingen is. Uit de tabel, die opgesplitst is op basis van interessante branches, blijkt de omvang van de objectbeveiligingsmarkt in de omgeving Rotterdam groot te zijn. Uiteraard zijn niet alle vestigingen een potentiële locatie, echter hebben bouwbedrijven vaak bouwplaatsen en/of terreinen die beveiligd dienen te worden. In de cultuur sector zijn er vaak meerdere zalen of er zijn specifieke kunstvoorwerpen die beveiliging nodig hebben. De marktomvang van de evenementenbeveiligingsmarkt in Rotterdam en omgeving is aanzienlijk kleiner. Er zijn minder evenementen dan objecten en de evenementen markt fluctueert sterk. (Deelvraag 1)

S&ES en S&EA: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 2; Score: 0,4

Op basis van de omzet in de particuliere beveiligingsmarkt, zie figuur 3, is tevens te zien dat de markt groot is. 66% van de omzet behoort tot de objectbeveiligingsmarkt.

SBS: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 5; Score: 1



Figuur 3 Omzet beveiligingsbranche¹¹

Marktgroei

In figuur 3 is er een duidelijke groei waar te nemen, alleen in 2009 was er sprake van een lichte daling. De groei is ook afgenomen in de laatste jaren. Dit heeft te maken met de economische crisis die ook effect heeft op de particuliere beveiligingsmarkt. De trends en ontwikkelingen verklaren dat er nog steeds groei in de markt zit.

¹⁰ Bijlage 5

¹¹ Heliview Research, 'Branchescan Particuliere Beveiliging 2010, Mei 2011. in opdracht van VPB

De belangrijke trends die bij hebben gedragen aan de groei zijn overheidsbeleid gericht op verantwoordelijkheidsoverdracht naar private partijen en financieel-economische overwegingen. Dit is gebleken uit het onderzoek van Drs. Ronald van Steden.¹² Het wordt tevens bevestigd door Nico Bezemer.¹³ Regelgeving is hierdoor wel scherper geworden en de eisen aan bedrijven in de particuliere beveiligingsmarkt zijn omhoog gegaan. Dit heeft geleid tot professionalisering van particuliere beveiliging. (Deelvraag 4)

Belangrijke trends en ontwikkelingen in de markt zijn¹⁴:

- Multi services / verbreden van diensten
- Beveiligingstechniek op afstand
- Toenemende specialisatie van kleine bedrijven
- Kleine bedrijven richten zich op terugbrengen van hun overhead
- Grotere bedrijven richten zich op innovatiemogelijkheden van technische beveiligingsmiddelen.
- Groeiende aandacht voor beveiliging van data

Aanvullende technologische ontwikkelingen zijn:

- Bedrijfsnetwerken op Internet¹⁵
- Gebruik van social media¹⁶

Beveiligingstechniek op afstand is wel van groot belang. Camerasystemen en alarmopvolging zijn substituten van manbewaking/objectbeveiliging. Uit diverse onderzoeken is echter gebleken dat deze systemen meer gezien worden als aanvulling op andere manieren van beveiligen.¹⁷ Het is namelijk niet zozeer dat camera's incidenten voorkomen, maar reactie op incidenten is sneller en met behulp van camerasystemen kunnen daders worden opgespoord.

Bedrijfsnetwerken op internet is een ontwikkeling die zeker belangrijk is voor bedrijven in de particuliere beveiligingsmarkt. Hierdoor is het bedrijfsnetwerk niet meer alleen toegankelijk op de werkplek, maar in principe overal in de wereld. Vanuit elke plek in de wereld met een goede internetverbinding kan een medewerker werken op het bedrijfsnetwerk.¹⁸ Zodoende verdwijnt de 9 tot 5 mentaliteit en kan er richting klanten betere service geleverd worden.

SBS: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 3; Score: 0,6

Op de evenementenbeveiligingsmarkt leiden de trends; overheidsbeleid gericht op verantwoordelijkheidsoverdracht naar private partijen en financieel-economische overwegingen, minder tot groei. Financieel-economische overwegingen kunnen juist leiden tot het krimpen van de evenementenbeveiligingsmarkt.¹⁹

S&ES en S&EA: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 2; Score: 0,4

¹² Drs. Ronald van Steden, 'Privatizing Policing', 2007.

¹³ Bijlage 8: Interview expert Nico Bezemer

¹⁴ <http://www.pianoo.nl/dossiers/markten/particuliere-beveiligingsbranche>

¹⁵ <http://www.software-company.nl/hoe-technologische-ontwikkelingen-van-2013-bedrijven-zullen-veranderen/>

¹⁶ TNS NIPO B2B Marketing Barometer door spotONvision en TNS NIPO, 2012.

¹⁷ Sociaal en Cultureel Planbureau, *Sociale veiligheid ontsleuteld*, Den Haag, juli 2008. H 7.2.2 (p.132)

¹⁸ <http://www.software-company.nl/hoe-technologische-ontwikkelingen-van-2013-bedrijven-zullen-veranderen/>

¹⁹ <http://www.eventbranche.nl/nieuws/budget-personeelsevenementen-daalt-met-ruim-12-procent-6254.html>

3.2 Meso analyse

De criteriafactoren *Winstgevendheid*, *Intensiteit van de concurrentie* en *Macht van de klanten* zijn ingevuld met behulp van de pijlers van het Vijfkrachtenmodel van Porter, concurrentieanalyse, afnemersanalyse en het onderzoek. Het volledig uitgewerkte Vijfkrachtenmodel van Porter, de concurrentieanalyse en de afnemersanalyse zijn in bijlagen 6 en 7 te vinden.²⁰ Het onderzoek in bijlage 8.²¹

Winstgevendheid

De interne concurrentie op de markt is erg groot. De objectbeveiligingsmarkt is een grote, maar redelijk verzadigde markt. Er is wel een verloop in de objectbeveiligingsmarkt, omdat er contracten worden afgesloten voor een bepaald aantal jaren. Daarna kan de afnemer beslissen het contract te verlengen of andere partijen een kans te geven. Acteren op regionaal niveau, specialisatie en samenwerkingsverbanden creëren meer mogelijkheden voor kleinere partijen.

Er zijn veel aanbieders, waardoor de prijs onder druk komt te staan en een goede prijs/kwaliteit verhouding essentieel is. De winstgevendheid van de objectbeveiligingsmarkt is niet bijster hoog.

SBS: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 2; Score: 0,4

De winstgevendheid op de evenementenbeveiligingsmarkt is relatief hoger dan op de objectbeveiligingsmarkt. Het nadeel is dat het in de meeste gevallen over lagere bedragen gaat. De oorzaken van de hogere winstgevendheid liggen in de meerdere diensten die S&ES en S&EA aan evenementen kunnen leveren. Tevens is S&ES een van de grotere spelers op de evenementenbeveiligingsmarkt in Rotterdam en omgeving.

S&ES en S&EA: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 3; Score: 0,6

Intensiteit van de concurrentie

De intensiteit van de concurrentie is hoog en de waardering zal daarom laag uitvallen. Uit de concurrentieanalyse blijkt dat diensten die door beveiligingsbedrijven geleverd worden nagenoeg overeenkomen. Hetzelfde geldt voor de branche waaraan de diensten geleverd worden. Beveiligingsbedrijven zitten hierdoor in elkaars vaarwater. Verschil in kernwaarden, maatwerk voor klanten en in *Human Capital* zorgen voor differentiatie in de markt. *Human Capital* is de totale kennis, ervaring en vakmanschap van de werknemers binnen een organisatie.²² (Deelvraag 3)

SBS: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 2; Score: 0,4

Voor evenementenbeveiliging bestaat er een apart keurmerk, het keurmerk evenementenbeveiliging.²³ S&ES was een van de eerste bedrijven met dit keurmerk. Niet alle beveiligingsbedrijven zijn gespecialiseerd in evenementenbeveiliging, de intensiteit van de concurrentie is hierdoor lager. Daarnaast is S&ES zoals vermeld een van de grotere spelers op de evenementenbeveiligingsmarkt in Rotterdam en omgeving. S&EA wordt meegenomen in het voordeel dat ervaren wordt door S&ES.

S&ES en S&EA: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 3; Score: 0,6

²⁰ Bijlage 6 en bijlage 7

²¹ Bijlage 8

²² <http://www.hypotheekwoordenboek.nl/Human%20Capital>

²³ http://www.vpb.nl/keurmerk_home_nl.html

Macht van de klanten

Doordat er veel aanbieders op de markt zijn hebben de afnemers een sterke onderhandelingspositie. Hierdoor staat er veel druk op de prijs en kwaliteit van de te leveren dienst. Er bestaat echter voor bepaalde afnemers een noodzaak voor het hebben van beveiliging. Kan de afnemer dit niet in eigen beheer doen, dan zal dit geoutsourced moeten worden en dus zal er een beveiligingspartij ingehuurd moeten worden. Er zijn echter substituten. Camerasystemen en alarmsystemen leken aanvankelijk niet geschikt als zelfstandig beveiligingssysteem.²⁴ Uit het onderzoek is echter gebleken dat potentiële klanten camerasystemen wel als volwaardig beveiligingssysteem beschouwen.²⁵ Door te specialiseren in bepaalde branches en door geografische ligging, in verband met responstijd en flexibiliteit van inzet, kunnen beveiligingsbedrijven hun positie aan de onderhandelingsstafel versterken. (Deelvraag 1)

SBS: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 2; Score: 0,4

S&ES en S&EA hebben vanwege hun positie en ervaring in de evenementenmarkt een betere positie tegenover de klanten. De waardering voor de evenementenbeveiligingsmarkt is daarom hoger.

S&ES en S&EA: Gewicht: 0,2 ; Waardering: 3; Score: 0,6

²⁴ Bijlage 5: zie technologisch en bijlage 6: zie substituten en complementaire goederen/diensten

²⁵ Bijlage 8

4 Onderzoekresultaten

Onderzoek opzet

Het onderzoek is kwalitatief van aard. Er zijn interviews/vragen gesteld aan potentiële klanten en experts op het gebied van beveiliging. De volgende communicatiekanalen zijn gebruikt: Telefoon, e-mail en persoonlijk contact. Het meest gewenst was een interview op locatie en middels persoonlijk contact. Vanwege een terughoudende instelling en om aan te sluiten op de wensen en behoeftes van de potentiële klanten was het mogelijk om via meerdere communicatiekanalen medewerking te verlenen. De terughoudendheid is te verklaren doordat het een onderzoek omtrent beveiliging gaat. Dit is voor veel bedrijven een gevoelig onderwerp met gevoelige informatie die ze liever niet vrijgeven. Ondanks het feit dat de onderzoeksvragen over abstracte zaken als kwaliteit, eisen en verwachtingen van de beveiliging gaan, bleven potentiële klanten argwanend. Uiteindelijk waren er een aantal potentiële klanten bereid om vragen te beantwoorden. In bijlage 6 zijn de klantprofielen terug te vinden van de sectoren bouwnijverheid en cultuur.²⁶ Vanwege enige ervaring van SBS/SMG met klanten uit deze sector is er gekozen om het onderzoek te richten op die twee sectoren. De onderzoeksresultaten, benadermethode en vragenlijsten zijn in bijlage 8 terug te vinden.²⁷ (Deelvraag 1, Deelvraag 2 en Deelvraag 4)

Peter Heinen, een van de directeuren van SMG, heeft een geschiedenis in de bouwsector. Gesprekken met Peter Heinen hebben een goed beeld gecreëerd van bouwbedrijven en beveiliging. Ed van der Heiden, Coördinator beveiliging van museum Boijmans van Beuningen, heeft tekst en uitleg gegeven over cultuur en beveiliging. Tevens kwamen uit het gesprek met Ed van der Heiden een aantal aanbevelingen voor SMG naar voren. Als laatst is Nico Bezemer geïnterviewd. Een expert op het gebied van particuliere beveiliging, directeur geweest bij grote beveiligingsbedrijven en actief in meerdere organisaties in de particuliere beveiligingsmarkt.

Samenvatting bouw

Bouwbedrijven huren beveiligingsbedrijven over het algemeen in voor het beveiligen van bouwplaatsen. Het is alleen project en projectleider afhankelijk welk beveiligingsbedrijf wordt ingehuurd en of er gekozen wordt voor camerasystemen of voor manbewaking/receptiediensten. Bij BAM selecteren ze op basis van contracten met verschillende bedrijven. Op basis van locatie en beleid kiezen ze de meest geschikte voor het betreffende project. Erkende keurmerken geven bouwbedrijven houvast in hun keuze.

Kwaliteit en betrouwbaarheid tegen een concurrerende prijs is waar bedrijven in de sector bouwnijverheid naar kijken. Het blijkt dat bouwbedrijven camerasystemen vaak wel als volwaardig beveiligingssysteem beschouwen. Echter wordt er nog wel gebruik gemaakt van toezichthouders of nachtbewaking. Extra service die geboden kan worden door beveiligingsbedrijven aan bouwbedrijven zijn adviezen, onder andere over de efficiency van de beveiliging. Van een beveiligiger wordt verwacht dat de gemaakte afspraken/regels over toegang en toegangsverlening worden gehandhaafd. Zoals Peter Heinen ook aangeeft kan een extern beveiligingsbedrijf hierin strikter zijn en kunnen punten in het contract worden opgenomen zodat het toezicht niet verslapt.

Bouwbedrijven maken minder gebruik van social media in vergelijking met de cultuursector. Het aantal followers is ook veel lager, dit is natuurlijk ook afhankelijk van het type klanten.

Maatschappelijk verantwoord ondernemen speelt bij bouwbedrijven weer een grotere rol. Hierin spelen keurmerken ook een rol. Het komt steeds vaker voor dat keurmerken worden meegenomen in het selectieproces van bouwbedrijven.

²⁶ Bijlage 6 Klantprofielen voor SBS

²⁷ Bijlage 8

Gesprek Peter Heinen

Peter Heinen is één van de twee directeurs van SMG. Daarvoor was hij bijna 10 jaar Facility Estate Manager bij Stadion Feijenoord waardoor hij veel in contact was met grote spelers in de sector bouwnijverheid. Voordat hij in dienst trad bij Stadion Feijenoord was hij 10 jaar lang werkzaam bij Woningbeheer NV, onder andere als Hoofd Facilitaire Zaken. Peter heeft dus de nodige ervaring in de sector bouwnijverheid.

Peter geeft aan dat in de sector bouwnijverheid bedrijven voornamelijk zoeken naar toezichthouder of sleutelbewaker van een bouwplaats of werkterrein. Per project, en ook projectleider afhankelijk, wordt er een keus gemaakt of er een beveiligingsbedrijf wordt ingehuurd en welke partij er wordt gekozen. Op bouwplaatsen gaat het meestal om nachtbewaking. Voor SBS zouden 24-uursdiensten het meest rendabel zijn.

Een quote die Peter aandraagt om bouwbedrijven te overtuigen is: 'wie controleert jullie personeel?' Dit betekent niet dat het huidige personeel van een bedrijf niet te vertrouwen is. Echter naar verloop van tijd verslappen de regels of kunnen bekende gezichten zonder pasje doorlopen. Dit is niet per definitie fout, het ligt aan wat het bedrijf wil. Ook in kader van kwaliteit en volgens wet- en regelgeving kan het inhuren van een externe partij een voordeel zijn. Hierbij heeft het bouwbedrijf een garantie omtrent beveiliging en verantwoordelijkheden. Betrouwbaarheid speelt hierin een sleutelrol

Samenvatting Cultuur

De meeste musea hebben wel beveiliging, maar dit is vaak eigen personeel of een camerasysteem. Ze zouden dus overtuigd moeten worden in de voordelen van het inhuren van een beveiligingsbedrijf en wat dit betekent wat betreft de kosten in geld als in tijd.

Gastheerschap, normen en waarden, flexibiliteit, representativiteit en communicatieve vaardigheden zijn van nadrukkelijk belang voor beveiligers in de cultuursector.

Musea en theaters hebben over het algemeen social media. Ze hebben dan ook een afdeling die hierover gaat en hiervoor protocollen schrijft. De social media is gericht op de klanten/bezoekers van het museum of theater. Maatschappelijk verantwoord ondernemen speelt geen leidende rol in de cultuursector en in partnerkeuze. Als er aan MVO wordt gedaan is dit vooral de P van People.

Extra informatie gesprek met Ed van der Heiden

Ed van der Heiden is zeer tevreden over S&ES vooral flexibiliteit en manier waarop het management erop zit. Doen het prima op alle fronten. Geeft aan dat er weinig bedrijven zijn die het zo regelen als S&ES. De grote spelers zijn minder goed bereikbaar wanneer er op korte termijn personeel nodig is. Belt via een meldkamer die niet naar voldoening helpt. Beveiligingsbedrijven voor S&ES bij Boijmans vielen af doordat ze wel de kwaliteitseisen konden invullen, maar tegen een hoog tarief. Of ze gaven aan dat ze niet aan het eisen lijstje konden voldoen.

Samenwerking met management en uitvoerend van S&ES verloopt prima. Prima prijs / kwaliteit verhouding. Ed van der Heiden geeft wel aan dat S&ES te onbekend in de markt is. Verwacht dat er veel meer te halen valt voor SMG / S&ES.

Uit het gesprek en het vervolg komt naar voren dat **externe communicatie moet verbeteren**. De naamsverandering is onvoldoende bekend gemaakt. Daarnaast schijnt het te zijn dat het imago ook verbeterd kan worden. De associatie met Feyenoord en hooligans is niet altijd op zijn plaats. Het is een klant, maar er is veel meer wat SMG en haar BV's kan bieden.

Normen en waarden worden vaak benadrukt, als voorbeeld komt het te laat komen nogmaals naar voren. Als je te laat bent bel dan af en zorg in de toekomst dat je rekening houdt met openbaar vervoer of files.

Als SMG met haar BV's gaat groeien is het belangrijk de kwaliteit en flexibiliteit dat het heeft als organisatie blijft behouden. Bij Boijmans van Beuningen werken ze met wisselende diensten waardoor personeel niet de hele dag op één plek zit. Door de variatie in werkomgeving blijft het personeel gemotiveerd. Ed van der Heiden geeft in kader van personeelsmanagement nogmaals aan dat benaderingswijze een sleutelrol is. Dit geldt voor zowel gesprekken met eigen personeel als met (potentiële) klanten.

Samenvatting interview Nico Bezemer

"Het profileren als Rotterdams bedrijf, met een Rotterdamse cultuur en een Rotterdams werkethos geeft je een voorsprong op de concurrentie en zorgt dat je dicht bij de klanten zit. Daarnaast begrijp je wat de klant wil." (bron: interview Nico Bezemer) Het is belangrijk een uitgebreid netwerk te hebben die kwalitatief goed is. Aanvullend is het kennen van de mensen / de klant essentieel, hiervoor moet je ook goed kunnen luisteren. Een klant wil weten wie hun veiligheid gaat waarborgen. Op basis van persoonlijk contact kunnen kleine bedrijven het daarom winnen van de grote spelers, zonder naar de prijs te kijken. Het is dus zeer belangrijk interesse te tonen en een band te vormen met de klant.

Het is voor een beveiligingsbedrijf belangrijk een duidelijke structuur in de organisatie te hebben. Dit stelt een klant zeer op prijs. De klant weet bij wie hij moet zijn voor vragen. Als de contactpersoon het niet weet kan die er wel voor zorgen dat de klant snel wordt teruggebeld door iemand die de vraag wel kan beantwoorden. Dit is een onderscheid waardoor je echt door de klant gekozen wordt. Duidelijk en helder zijn worden tevens zeer gewaardeerd door klanten. Aanvullend daarop zijn: Eerlijkheid, eerlijk zijn wat je wel en wat je niet kan, zorg dat je een scherpe prijs neerlegt en desnoods werken met bonus/malus systeem. In de toekomst denkt Nico Bezemer dat keurmerken een nog belangrijkere rol gaan spelen en zullen worden meegenomen in selectieprocedures. Vanwege ontwikkelingen rondom keurmerken is het verstandig het keurmerk Beveiliging nu te halen.

Trends volgens Nico Bezemer:

-Het inschrijven via Internet, met betrekking tot offerte aanvraag etc. Social Media en veiligheid gaan echter niet goed samen.

-Terugtrekkende overheid, er ontstaan meer mogelijkheden voor particulieren in het publieke domein. In het publieke domein heb je toezicht (preventie) en handhaving (repressieve). Om handhavend te mogen handelen, moet het BOA-certificaat worden behaald.

-Het steeds groter wordende belang van flexibiliteit. Bij groei moet SMG haar flexibiliteit behouden en duidelijkheid in de structuur van de organisatie hebben.

Beveiliging is mensenwerk. Het is daarom belangrijk te investeren in *Human Capital*, zelfs als het economisch slechter gaat. Duidelijkheid, betrokkenheid, goede communicatie, jezelf kwetsbaar kunnen opstellen en jezelf omringen door personen die sterker zijn op bepaalde deelgebieden dan jezelf, typeren een goede manager. De Value Profit Chain kan daarin leidend zijn. Het meer betrokken maken en het motiveren van het uitvoerend personeel is vanwege klantcontacten uiterst belangrijk. Het beginpunt van de cyclus zijn de medewerkers en zorgen dat intern de zaken op orde zijn. Uiteindelijk zal dit leiden tot meer rendement. Dit is echter niet het eindpunt, de cyclus gaat door en het investeren in personeel ook. Hierdoor ontstaat er een opwaartse spiraal waar je wel constant mee bezig moet zijn.

5 Huidige situatie

De MABA matrix (figuur 4) is gebaseerd op een aantal wegingsfactoren. In de onderstaande tabellen vindt u de wegingsfactoren en de scores verwerkt naar markt. De MABA-analyse is ingevuld met behulp van Jan Verweij, een van de directeurs van SMG, Hoofd Commerciële zaken en de Financial Controller. Daarnaast is er gebruik gemaakt van de interne en externe analyses, van de Vijfkrachtenmodel van Porter en het onderzoek om tot de waardering van de wegingsfactoren te komen.

Objectbeveiligingsmarkt

Concurrentiepositie (horizontaal)	Gewicht	Waardering	Score
Marktaandeel	0,20	1	0,2
Kwaliteit van de dienst (in brede zin)	0,20	4	0,8
Prijsconcurrentiekracht	0,20	3	0,6
Kwaliteit personeel (aanwezig op locatie)	0,20	3	0,6
Pre-sales	0,10	5	0,5
After Sales	0,10	2	0,2
Totaal	1		2,9

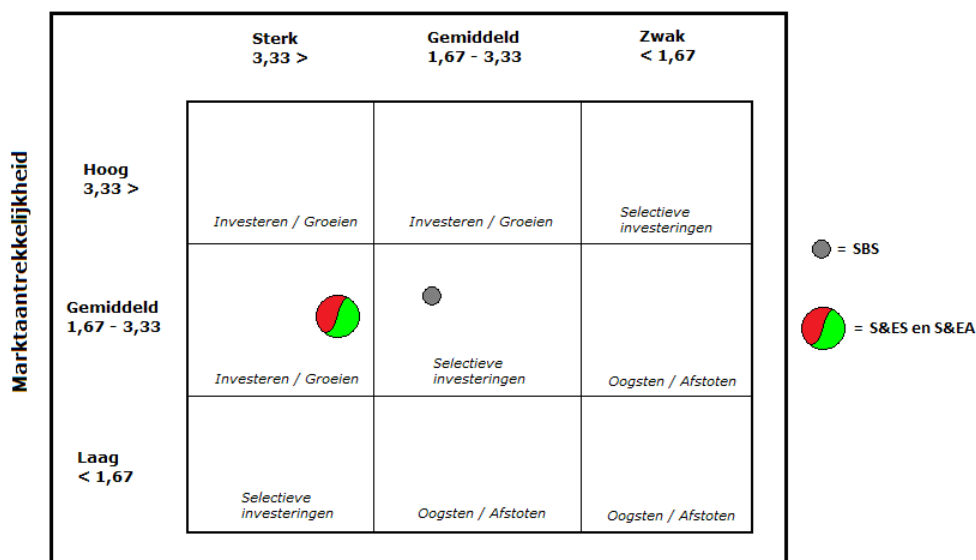
Marktaantrekkelijkheid (verticaal)	Gewicht	Waardering	Score
Marktomvang	0,20	5	1
Marktgroei	0,20	3	0,6
Winstgevendheid	0,20	2	0,4
Intensiteit van de concurrentie	0,20	2	0,4
Macht klanten	0,20	2	0,4
Totaal	1		2,8

Evenementenbeveiligingsmarkt

Concurrentiepositie (horizontaal)	Gewicht	Waardering	Score
Marktaandeel	0,20	4	0,8
Kwaliteit van de dienst (in brede zin)	0,20	4	0,8
Prijsconcurrentiekracht	0,20	4	0,8
Kwaliteit personeel (aanwezig op locatie)	0,20	3	0,6
Pre-sales	0,10	5	0,5
After Sales	0,10	2	0,2
Totaal	1		3,7

Marktaantrekkelijkheid (verticaal)	Gewicht	Waardering	Score
Marktomvang	0,20	2	0,4
Marktgroei	0,20	2	0,4
Winstgevendheid	0,20	3	0,6
Intensiteit van de concurrentie	0,20	3	0,6
Macht klanten	0,20	3	0,6
Totaal	1		2,6

Concurrentiepositie



Figuur 4 MABA

Uitkomsten MABA-analyse²⁸

SBS Selectieve investeringen:

Uit de MABA-analyse blijkt dat er selectief geïnvesteerd moet worden in de objectbeveiligingsmarkt. Dit is normaal aangezien SBS nog beperkt actief is op de objectbeveiligingsmarkt, maar er potentie en mogelijkheden liggen in de aantrekkelijkheid van de markt. Daarnaast richt SBS zich op de omgeving van Rotterdam waar SBS een redelijke concurrentiepositie heeft. Het meest effectief en meest rendabel is om niet rigoureuus te investeren, wat je bij hoog scorende SBU zou doen, maar selectief en goed overwogen keuzes te maken. Zo kan SBS groeien in de objectbeveiligingsmarkt, een sterkere concurrentiepositie vergaren en een vakje opschuiven in de matrix van de MABA-analyse.

Vanwege de financiële situatie, een klein marktaandeel en hoge intensiteit van de concurrentie zal er een defensieve strategie²⁹ toegepast moeten worden. Een voorbeeld uit het boek *Strategie in actie* van M. Vandenput weerspiegelt goed wat de insteek voor SBS moet zijn. “Kwaliteit tegen een concurrerende prijs, maar wel vanuit een financieel defensieve positie.”³⁰ In het boek heeft M. Vandenput het over een bedrijf met een slechte reputatie op het gebied van kwaliteit. SBS heeft daarentegen weinig naamsbekendheid en reputatie. Beide bedrijven hebben beperkte financiële middelen. De situaties zijn niet helemaal identiek, echter het doel wel. De oplossing die uit het voorbeeld van Vandenput rolde was een coalitie aangaan met een grote (buitenlandse) speler. Een coalitie met een grote speler kan ervoor zorgen dat gezamenlijk de objectbeveiligingsmarkt in Rotterdam kan worden veroverd. Een samenwerking met een bedrijf dat complementaire goederen levert is een goed alternatief.

Conclusie

Om de positie van SBS te verbeteren moeten een aantal factoren verbeteren. Om de concurrentiepositie van SBS te verbeteren moet er meer marktaandeel verworven worden. Er zal tevens gekeken moeten worden naar mogelijkheden om de kwaliteit van het personeel te verbeteren. Om aftersales te verbeteren zullen er een aantal aanpassingen aan het eind van het processchema van SBS/SMG moeten worden aangebracht. Bij de huidige positie op basis van marktaantrekkelijkheid en bijbehorende factoren zijn er ook kansen voor verbetering. Het verbeteren van deze factoren zal moeten leiden tot groei en een verbeterde positie van SBS.

S&ES + S&EA Investeren / Groeien:

S&ES en S&EA zijn actief op de evenementenmarkt. Uit de MABA-analyse blijkt dat S&ES en S&EA moeten investeren. Met bepaalde investeringen kan groei worden gestimuleerd. S&ES en S&EA scoren hoog op concurrentiepositie. Dit komt mede doordat de beide BV's zeer actief zijn op de evenementenmarkt in de omgeving Rotterdam, maar ook buiten Rotterdam zijn ze actief. Enige beperking kan echter de evenementenmarkt zelf zijn. Uit de analyse blijkt dat de markt qua omvang niet eens in de buurt komt van de objectbeveiligingsmarkt. Daarnaast blijkt uit trends en ontwikkelingen in de evenementenmarkt dat er minder groei is en dat de budgetten voor evenementen lager zijn waardoor de organisatoren het met minder middelen moeten doen. Dit heeft er voor gezorgd dat er tevens meer druk komt te staan op de beveiliging van een evenement.³¹ Het is daarom logisch dat S&ES en S&EA, met de goede concurrentiepositie, moeten gaan investeren om te blijven groeien en een hoger bedrijfsresultaat te behalen.

²⁸ <http://www.intemarketing.nl/marketing/modellen/maba-analyse>

²⁹ Best, R.J. (2006). *Marktgericht Management*. Pearson Education Benelux

³⁰ Vandenput, M. (2000). *Strategie in actie*. Kluwer, H5

³¹ <http://www.eventbranche.nl/nieuws/klanten-willen-niet-te-poenerig-5023.html>

Conclusie

Een concurrerende strategie zal ervoor moeten zorgen dat S&ES en S&EA de concurrentie voor blijven en marktaandeel vergroten. Anticiperen op acties van de concurrentie, kan betekenen dat S&ES + S&EA de concurrentie voor willen blijven wat betreft veranderingen en innovatie. Echter kan het ook betekenen dat S&ES + S&EA juist een totaal andere weg inslaan om zodoende onderscheid te maken van hun concurrenten. Voor S&ES + S&EA betekent dit dat er proactief moet worden gewerkt aan het anticiperen op acties van hun concurrenten. Tevens moeten de wensen, behoeftes, verwachtingen, eisen en ontwikkelingen van en omtrent klanten bekend zijn. Eventuele veranderingen hiervan moeten worden bijgehouden.

Het is wenselijk het bovenstaande tevens toe te passen op SBS, vanwege de toekomstvisie waarin SBS tevens een concurrerende strategie zal gaan hanteren. Het verbeteren van de kwaliteit van het personeel en aftersales zal ook een positief effect hebben voor S&ES + S&EA.

6 Nieuw beleid

6.1 Ongewijzigd vs nieuw beleid

Ongewijzigd beleid

Voor SBS is het zeer lastig te extrapoleren wat er zou gebeuren als er aan het huidige beleid / de huidige situatie wordt vastgehouden. SBS is opgericht op 1 januari 2012 en er is nog geen sprake van een duidelijk geformuleerd beleid. Uit begrotingen van seizoen 2011-2012 blijkt dat SBS de potentie die het heeft niet volledig benut. Zonder investeringen verandert de huidige situatie niet. Het nieuwe beleid dat zal worden gevoerd zal daar verandering in moeten brengen. Het beleid zal structuur en houvast geven, zodat er een duidelijke koers gevaren kan worden.

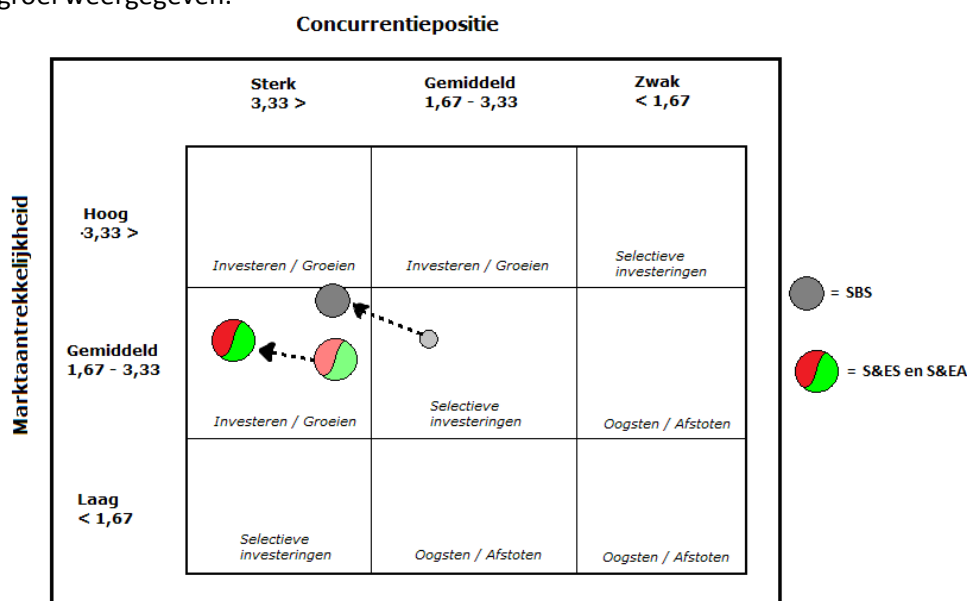
Voor SMG in zijn geheel blijkt dat het huidige beleid heeft gewerkt. De resultaatrekening over de afgelopen twee seizoenen en dit seizoen blijkt dat er een aardige slag is gemaakt. Er is echter een groot deel te wijden aan het managen van de kosten. Om te voorkomen dat de groei nivelleert zal er geïnvesteerd moeten worden zonder dat de kosten onder druk komen te staan.

Nieuw beleid

Het nieuwe beleid zal ervoor zorgen dat er structuur voor SBS ontstaat. Zodoende kan er een proces in gang worden gezet om stappen te maken op de objectbeveiligingsmarkt. Dit zal effect hebben op SMG in zijn geheel. Het nieuwe beleid zal tevens een positief effect hebben op S&ES en S&EA, waardoor het makkelijker is de kosten te verantwoorden en te verdelen over de BV's.

Investeren betekent dat er kosten gemaakt worden, zolang het binnen het vastgestelde budget valt is het geen probleem. Als de omzet evenredig stijgt met de kosten of meer stijgt dan de kosten, dan zou een overschrijding van het budget acceptabel zijn. Er moet echter wel rekening gehouden worden met een eventuele daling van de winst in het eerste boekjaar. Hier tegenover staat een stijging van het eigen vermogen van het bedrijf en stijging in *Human Capital*. *Human Capital* is in deze business van cruciaal belang.

Het nieuwe beleid zal ertoe moeten leiden dat SBS een stevige voet aan grond krijgt in de objectbeveiligingsmarkt. Tevens zal het nieuwe beleid voortborduren op de ontwikkelingen en groei die SMG en haar BV's hebben ingezet en dit verder ontplooiën. In figuur 5 is de huidige situatie en de gewenste groei weergegeven.



Om de gewenste groei te realiseren zullen er een aantal factoren moeten verbeteren. Om een betere concurrentiepositie te krijgen voor SBS moet er een groter marktaandeel verworven worden. Dit is eigenlijk een resultaat van het verbeteren van andere punten. Dit is meer omzet uit bestaande klanten halen (relatiemarketing) en acquisitie van nieuwe klanten. Tevens moet de aftersales verbeterd worden. Dit zal ook een positief effect hebben op S&ES en S&EA. Er is bewust gekozen om meer te richten op SBS. De positie van S&ES / S&EA moet wel geconsolideerd worden en waar mogelijk licht groeien. Het investeren in *Human Capital* zal ervoor zorgen dat de kwaliteit van het personeel van alle BV's zal verbeteren. Om voor SBS de marktaantrekkelijkheid te verbeteren zal SBS zich meer moeten richten op bepaalde sectoren. De marktomvang zal groot blijven, maar zodoende kan SBS zich toch specialiseren en meer aansluitend maatwerk en trainingen verzorgen. Hierdoor zal de positie op die sectoren verbeteren ten opzichte van de concurrentie en verkrijgt SBS een betere onderhandelingspositie tegenover de klanten. De intensiteit van de concurrentie, winstgevendheid van de markt en macht van de klanten zullen een positievere score krijgen in de MABA-analyse.

Marketingdoelstellingen op basis van het nieuwe beleid

Om de positie van SBS te verbeteren en groei te realiseren zijn er marketingdoelstellingen geformuleerd. De marketingdoelstellingen geven houvast en geven de targets weer die met behulp van het plan behaald moeten worden.

De eerste marketingdoelstelling is:

Omzetstijging van 70% voor SBS voor boekjaar 2012/2013 ten opzichte van 2011/2012.

Er is bewust gekozen voor een doelstelling met betrekking tot omzet en niet tot winst. Dit vanwege hoge mate van variabiliteit in de kosten. Het is hierdoor zeer moeilijk een specifiek en realistisch percentage aan de winststijging toe te kennen. In de forecasts van SMG worden de kosten ruim berekend. Zodoende kan SMG bij tegenvallende resultaten een bezuinigingsronde doen om kosten te drukken en targets van winstpercentages te behalen. Wat wel goed meetbaar is, en voor de marketingafdeling van meer belang, is de omzet. Er is daarom gekozen voor een doelstelling met betrekking tot omzetstijging.

De omzetstijging van SBS van boekjaar 2010/2011 ten opzichte van 2011/2012 is:
 $(€415.000 - €210.000) / €210.000 \times 100\% = 97,6\%$

Voor het volgende boekjaar wil SBS een omzetstijging van 70% realiseren. Dit zal omgerekend een omzetstijging van €300.000 zijn. Een omzetstijging van 70% lijkt dus aan de hoge kant, maar aan de stijging van afgelopen boekjaar is te zien dat het realistisch is. Tevens is SBS nieuw op de objectbeveiligingsmarkt en is er veel potentie om te groeien.

Om de gewenste omzetstijging te kunnen realiseren zal er een stijging moeten zijn in het aantal contracten van SBS. De tweede marketingdoelstelling luidt daarom als volgt:

Voor het eind van het tweede kwartaal in 2013 dient het aantal contracten van SBS te stijgen met 75%.

Een stijging van 75% oogt ook weer veel, alleen SBS had in het boekjaar 2010/2011 twee contracten ter waarde van gezamenlijk €210.000. In het boekjaar 2011/2012 heeft SBS vier contracten die gezamenlijk €415.000 waard zijn. Dit betekende een stijging van 100%. Voor het boekjaar 2012/2013 moet het aantal contracten stijgen met 75% wat 3 contracten betekent. Het is natuurlijk niet een

garantie dat elk contract van SBS een waarde heeft van €100.000. Er moet daarom rekening worden gehouden dat om de omzetstijging van 70% te behalen er wellicht meer contracten afgesloten moeten worden. Er is bewust gekozen voor een stijging in het aantal contracten. Een contract voor een bepaalde periode brengt zekerheid met zich mee en garantie van inkomsten.

6.2 Strategie

Marktaandeel

Om het marktaandeel te vergroten moet er meer omzet uit bestaande klanten gemaakt worden en nieuwe klanten worden geworven. Klantrelatiemarketing zal leidend zijn in het behouden en uitbouwen van klantrelaties. Klantrelatiemarketing is verwant met een defensieve strategie³² en in een verzadigde markt is dit een verantwoorde keuze voor SBS. Het is rendabeler om een bestaande klant te behouden en herhalingsaankopen te laten doen dan een nieuwe klant te werven. Dit betekent niet dat SBS het moet nalaten nieuwe klanten te werven. Een uitgebreid netwerk en goede klantrelatie kunnen juist gebruikt worden voor het werven van nieuwe klanten. Vooral in de particuliere beveiligingsmarkt waar er sprake is van een zekere gunfactor³³ en waar er veel gelobbyd wordt. Bij het bouwen van een goede klantrelatie spelen businessclubs en frequent contact zowel formeel als informeel een belangrijke rol. Niet alleen het kantoorpersoneel is hierin belangrijk, er is tevens een prominente rol weggelegd voor het uitvoerend personeel. Het uitvoerend personeel heeft regelmatig contact met de klant en met de klanten van de klant. Voor zowel voor klantrelatiemarketing als voor de acquisitie van nieuwe klanten kunnen de volgende marketingcommunicatie-instrumenten gebruikt worden:

- Direct marketing
- Persoonlijke verkoop
- Beurzen
- Events
- Public Relations
- Social Media (Linkedin)

Belangrijk is dat de te leveren dienst kwalitatief in orde is en aan bepaalde eisen en verwachtingen van de klant voldoet. Uit het onderzoek zijn per sector een aantal, vaak overeenkomende, verwachtingen en eisen gekomen. Om waarde te geven aan kwaliteit en ter kennisgeving van de klant zijn keurmerken belangrijk en voor sommige aanbestedingen zelfs een “must”. Referenties, ook in combinatie met de gunfactor, spelen in de selectieprocedure net als keurmerken een belangrijke rol. Het bovenstaande heeft allemaal te maken met de ontastbaarheid en heterogeniteit van diensten. Bij groei is het voor SMG belangrijk dat het niveau van flexibiliteit gehandhaafd blijft. Dit is een van de sterke punten van SMG en wordt erg belangrijk gevonden door de klanten.³⁴ Dat SMG een bedrijfsnetwerk op internet, Smartg8, heeft geïntroduceerd heeft een positief effect op de flexibiliteit.

Aftersales

Aftersales versterkt en sluit aan op klantrelatiemanagement. Om aftersales te verbeteren moeten er klanttevredenheidsonderzoeken gedaan worden, procedures voor klachtbehandeling opgesteld worden en nazorg gegeven worden. Nazorg is niet alleen van toepassing bij klachtafhandeling, maar ook na afloop van een evenement en nazorg is ook een attentie of kaartje sturen naar een vaste klant. Het gebruik maken van instrumenten waardoor SMG op pre-sales hoog scoort behoort tevens tot de mogelijkheden. Zoals Nico Bezemer zegt: “Aftersales is je klant steeds beter leren kennen.”³⁵ Klantcontacten zijn hierin leidend.

³² Peelen, E. (2009). *Customer Relationship Management*. Amsterdam: Pearson Education Benelux.

³³ <http://www.managementsite.nl/13504/marketing/gunfactor-sales-acquisitie.html>

³⁴ Bijlage 8: onderzoek, Interview Ed van der Heiden

³⁵ Bijlage 8: Interview expert Nico Bezemer

Marktaantrekkelijkheid van objectbeveiligingsmarkt

Het focussen op bepaalde sectoren en vooral richten op Rotterdam en omgeving zal de marktaantrekkelijkheid verbeteren. De marktomvang zal groot blijven en de marktgroei gelijk. De factoren winstgevendheid, intensiteit van de concurrentie en macht van de klanten kunnen hierdoor wel verbeteren. SBS zal zich moeten specialiseren en meer aansluitend maatwerk en speciale trainingen voor klanten verzorgen. De positie tegenover de concurrentie zal dan voor die sectoren verbeteren en het zou SBS een betere onderhandelingspositie verschaffen, doordat SBS de meest of in ieder geval een van de meest geschikte keuze is. Het inspelen op de verwachtingen en eisen van de sectoren speelt hierin ook een rol. Een verschillende benaderwijze en profilering per sector kan daarin een doorslaggevende rol spelen. Bepalend is nog altijd dat de geleverde dienst kwalitatief goed is en tegenover een concurrerende prijs. Bepaalde keurmerken moeten worden behaald en de kwaliteit van het personeel moet omhoog.³⁶

De wijze van benadering van de sectoren heeft nuance verschillen. Het is belangrijk voor SBS zich niet te presenteren als iets dat niet waar gemaakt kan worden. Bij de sector bouwnijverheid is het belangrijk nadruk te leggen op kwaliteit en betrouwbaarheid van het personeel. Het hebben van bepaalde keurmerken is in de bouwnijverheid sector belangrijk. Het personeel kan geprofileerd worden als betrouwbare toezichthouders die volgens de regels werken en deze ook handhaven. Bij de cultuursector zijn waarden als gastheerschap, normen en waarden, flexibiliteit, representativiteit en communicatieve vaardigheden belangrijk. Gastheerschap en flexibiliteit zijn al meegenomen in de bedrijfsfilosofie van SMG. Bij de cultuursector moet er dus extra gericht worden op representativiteit en communicatieve vaardigheden van het personeel. De te gebruiken communicatiekanalen blijven de traditionele kanalen: telefonie, e-mail en persoonlijk contact.

Uit deskresearch komt naar voren dat alarm- en camerasystemen als aanvullende diensten worden beschouwd door aanbieders en gemeente-instellingen. Opvallend is dat uit het onderzoek blijkt dat camerasystemen wel degelijk als volwaardig beveiligingssysteem worden gebruikt. Het gebrek aan budget vanwege de crisis blijkt hier zeker een rol in te spelen. Extra service, gemak en bewustwording van toegevoegde waarde van manbewaking zijn pijlers die gehanteerd moeten worden om de potentiële klanten te overtuigen.

Kwaliteit Personeel

6.2.1 Value Profit Chain

De 'Value Profit Chain' beschrijft de relaties tussen de betrokkenheid van medewerkers, de tevredenheid en loyaliteit van klanten en de effecten daarvan op productiviteit en winst. Dit model gaat er van uit dat een hogere medewerkerswaarde zorgt voor een hogere klantwaarde. Klantwaarde zorgt weer voor een positief effect op het bedrijfsresultaat. Zie bijlage 10 voor meer uitleg over de Value Profit Chain.³⁷

De Value Profit Chain kan voor SMG als ideale leidraad worden gebruikt bij het verbeteren van de kwaliteit van het personeel.

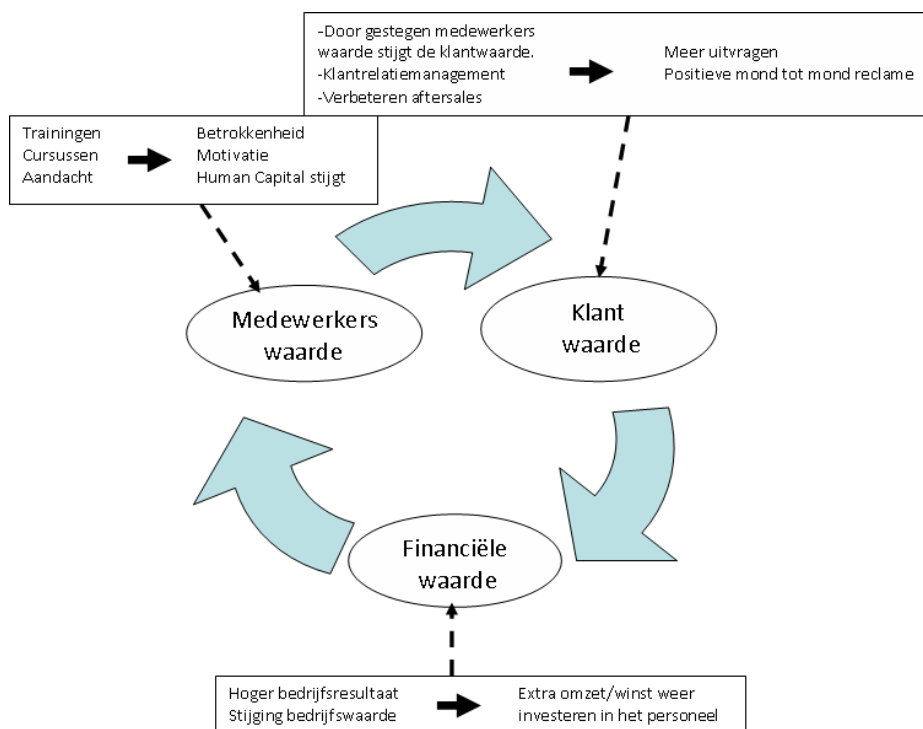
³⁶ Bijlage 8

³⁷ Bijlage 9

In het kader van relatiemarketing is de Value Profit Chain ook belangrijk. SBS en S&ES + S&EA hebben namelijk hun eigen klanten, de evenementorganisatoren en objecteigenaren, om tevreden te houden. Daarnaast moeten SBS en S&ES + S&EA de klanten van haar klanten weer tevreden houden, dus de evenement-, winkel-, locatie-, en objectbezoeker. Het belang van betrokken en enthousiast uitvoerend personeel is daarom aanzienlijk, aangezien die in contact komen met beide van de bovengenoemde klanten. Voor de directe klanten van de BV's is het noodzakelijk dat hun klanten gastvrij worden ontvangen.

Voordelen Value Profit Chain voor SMG

- Betrokken medewerkers zijn productiever, effectiever, leveren betere kwaliteit aan klanten en komen met eigen ideeën.
- Betrokken medewerkers tonen meer initiatief, zullen flexibeler zijn met betrekking tot opdrachten en werktijden. Tevens zal iemand die zich betrokken voelt en "een hart voor de zaak" heeft met meer passie te werk gaan.
- Loyale klanten zijn (vooral op de lange termijn) winstgevender dan eenmalige klanten.
- Betrokken medewerkers en tevreden (loyale) klanten zorgen voor positieve mond-tot-mond reclame.



Figuur 6 Value Profit Chain

Interessant hierbij te vermelden is een stuk uit het interview van Nico Bezemer. Nico Bezemer werkt volgens een principe waar hij aangeeft dat beveiliging primair mensenwerk is.³⁸ Nico Bezemer zei het volgende over de Value Profit Chain:³⁹

*“Rendement staat natuurlijk als een paal boven waarde. Je moet altijd winst maken. Alleen bij beveiliging heb je te maken met een mensenbusiness. De aandeelhouders krijgen natuurlijk een deel van de winst, **alleen is het belangrijk een deel te investeren in Human Capital** en daarmee aan de slag te gaan met het personeel d.m.v. opleidingen, trainingen, maar ook d.m.v. aandacht. Het is belangrijk hier consistent in te zijn ook wanneer het slechter gaat. Voor dit type werk moet je dicht bij de mensen zijn.”*

Dit geeft nogmaals aan het belang van het personeel voor SMG. In de quote van Nico Bezemer zijn de mogelijkheden genoemd voor het verbeteren van de kwaliteit van het personeel. Dit zijn trainingen, cursussen en aandacht. Aandacht is natuurlijk iets vaags en abstract. Aandacht is bijvoorbeeld het organiseren van activiteiten of uitjes voor het personeel, het verzorgen van een goede lunch of het geven van extraatjes. Belangrijk is wel dat wanneer het economisch slecht gaat het personeel niet het eerst is waarop bezuinigd wordt. Aandacht is ook het betrekken en informeren van personeel.

Het is belangrijk bij trainingen, cursussen en bij nieuwe werknemers dat de waarden, vastgesteld door het management, door worden vertaald aan de werknemers. Het is belangrijk dat al het kantoorpersoneel eens is met de waarden en dat het uitvoerend personeel de waarden naleeft.

³⁸ <http://www.chatrive.nl/profielnicobezemer.html>

³⁹ Bijlage 8: Interview Nico Bezemer

7 Oplossingen

Marktaandeel

Samenwerkingsverband

Een coalitie met een grote speler kan ervoor zorgen dat gezamenlijk de objectbeveiligingsmarkt in Rotterdam kan worden veroverd. Het Rotterdamse en onze kennis en connecties in dit gebied in combinatie met een groot beveiligingsbedrijf verschaft een groot voordeel ten opzichte van de concurrentie. De andere partij moet uiteraard wel passen bij SMG. Normen en waarden evenals de missie en visie moeten redelijk overeenkomen.

Het is uiteraard ook mogelijk om samenwerkingsverbanden aan te gaan met andere spelers uit zowel de private als publieke sector.⁴⁰ Zodoende kan SBS een meer stevige voet aan de grond krijgen in de objectbeveiligingsmarkt in Rotterdam. Een samenwerking met een bedrijf dat complementaire goederen levert valt hier tevens onder.

Businessclubs

De businessclubs behoren tot relatiemarketing om contact met bestaande klanten te behouden en om nieuwe klanten binnen te halen. Voor spelers op de B2B markt is netwerken van essentieel belang, in dat kader zijn businessclubs onmisbaar.

Hieronder staan de huidige businessclubs waar SMG zelf of via een van de BV's lid van is. In de rechterkolom een lijstje met potentiële businessclubs die interessant zijn voor SMG of BV's

Huidige businessclubs	Potentiële businessclubs
Feyenoord <i>BAM bouwbedrijf is partner van Stadion Feijenoord. Kunsthall Rotterdam heeft een project met Feyenoord.</i>	Ahoy <i>Evenement- locatie en organisator</i>
Sparta	Luxor theater <i>Dura Vermeer Bouw Rotterdam is lid. Heijmans Utiliteitsbouw Rotterdam is lid.</i>
Rotterdam Topsport <i>Rotterdam Topsport is sponsor van Luxor Theater. BAM is sponsor van Rotterdam Topsport.</i>	Meer Business Rotterdam <i>Events4business is lid. Albeda college is partner.</i>
Breakfast Business Barendrecht	Botlek Business Club <i>Feyenoord is lid Securitas en ANVD Bewaking zijn lid.</i>
Vrienden van CHIO <i>DURA Vermeer is partner van CHIO.</i>	

Ipad App

De Ipad App of bedrijfspresentatie op de Ipad moet als introductie / kennismaking gaan fungeren. Wanneer het Hoofd Operationele Zaken of een van de directeuren met een potentiële klant of partner in gesprek is kan de App gebruikt worden om het verhaal over SMG of betreffende BV extra kracht te geven. Een App die grafische en inhoudelijk van goede kwaliteit is komt professioneler en overtuigender over dan een aantal folders of posters. De Ipad App is een toevoeging op de pre-sales.

In eerste instantie is de App bedoeld ter ondersteuning voor een aantal van de werkzaamheden van het Hoofd Operationele Zaken en als versterking van bepaalde uitspraken en voorbeelden. In de toekomst kan de App wellicht uitgebreid worden met een planningsfunctie voor personeel of als extra service voor klanten.

⁴⁰ PDF bestand Beveiliging en opsporing, ABN AMRO

Websites

De website www.smg-rotterdam.nl en de onder vallende domeinen dienen beheerd te worden en verbeterpunten moeten worden doorgevoerd. Het is niet professioneel wanneer de website van een bedrijf niet in orde is. Het is namelijk vanzelfsprekend dat een potentiële klant of partner de website checkt. De website van SMG staat al, er moeten alleen een aantal aanpassingen doorgevoerd worden en zaken worden toegevoegd. De website moet dan aansluiten op de wensen en behoeftes van de bezoekers van de website. Het maakt dan niet uit of het een potentiële klant, een bestaande klant of een potentiële medewerker is.

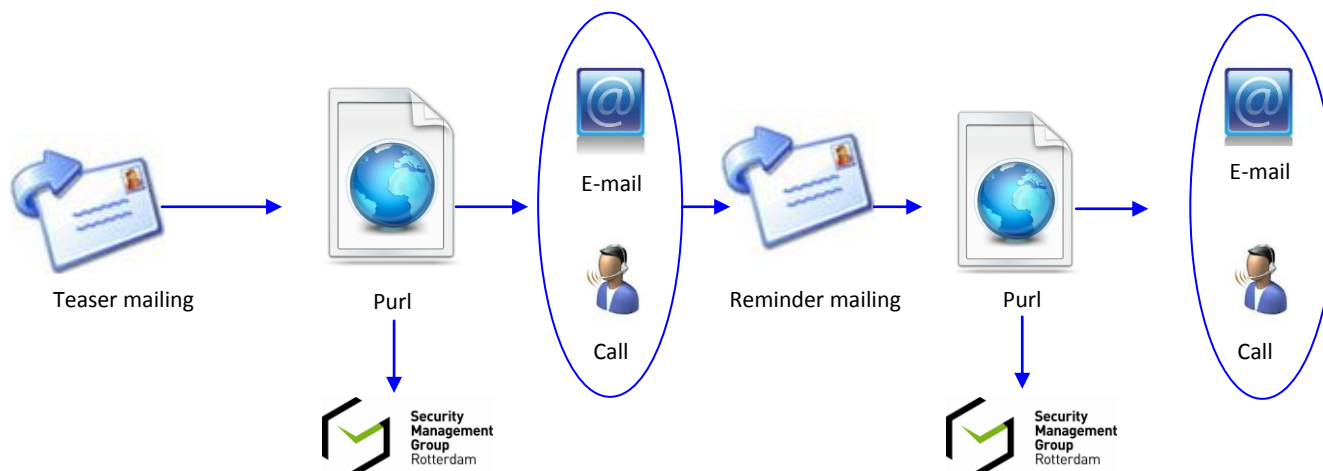
Het beheren van de medewerkersite valt meer onder verbeteren van de kwaliteit van het personeel. Op de medewerkersite kan direct en snel gecommuniceerd worden met het personeel. De sleutel tot succes zit in het zorgen dat het personeel actief is op de medewerkersite.

Direct marketing

Direct marketing kan verschillende functies vervullen.⁴¹

- Persoonlijke verkoop
- Ondersteuning verkoop en distributie
- Klantloyaliteit en –behoud

Eventueel kan het ook dienen om naamsbekendheid te genereren. Voor SBS zal direct marketing de functie van acquisitie van nieuwe klanten vervullen. Hieronder een voorbeeld traject voor een DM-campagne.⁴² Een purl is een gepersonaliseerde url, of landingspagina. Vanuit de purl kan de prospect de website van SMG bezoeken of contact opnemen. Aansluitend wordt er een reminder mailing verstuurd. Deze sluit aan op de campagne of is bedoeld voor geïnteresseerde partijen. De precieze invulling van de campagne zal in samenwerking met een mediabureau moeten worden uitgewerkt.



Aftersales

Het is al benoemd dat aftersales en klantrelatiemanagement verbanden met elkaar hebben. Businessclubs fungeren als plek/tool waar er sociaal contact is met de klanten en waar SMG de klant kan leren kennen. Direct marketing heeft als een van de functies klantloyaliteit en –behoud. Middels een DM-campagne kan er naar klanten een attentie of kaartje gestuurd worden. Nazorg kan dus ingevuld worden door een DM-campagne. Klanttevredenheidsonderzoeken moeten opgezet worden vanuit de Marketing/Sales afdeling. Met resultaten moet wel iets gedaan worden, zodat de klant merkt dat SMG er boven op zit. Procedures voor klachtbehandeling moeten samen met de afdeling Uitvoering besproken worden.

⁴¹ De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, *Marketingcommunicatie*, derde editie © Pearson Education Limited 2008

⁴² Voorbeeld offerte Euromail

Marktaantrekkelijkheid van objectbeveiligingsmarkt

Keurmerken, certificaten en MVO beleid

Keurmerken die in eerste instantie prioriteit hebben voor SBS, S&ES en S&EA zijn:

- VPB Keurmerk Evenementenbeveiliging
- VPB Keurmerk Beveiliging
- ISO-9001 – 2008 (kwaliteitsmanagementsysteem)
- BHV
- VCA-brandwachten
- BOA-certificaten

Dit zijn keurmerken die in het bezit moeten zijn van SMG en de BV's. Het is goed voor de organisatie om te weten dat er aan bepaalde eisen wordt voldaan. Tevens blijkt dat in selectieprocedures van opdrachtgevers er wordt gekeken naar keurmerken en het ontbreken hiervan. In de externe communicatie moet duidelijk zijn dat SMG en de BV's over de keurmerken beschikt.

Het opstellen van een MVO beleid is eveneens van belang voor externe communicatie. Het blijkt namelijk dat het belang van maatschappelijk verantwoord ondernemen blijft toenemen.⁴³

De nuance verschillen in benaderwijze moeten doorgevoerd en bekend worden gemaakt aan de afdeling Marketing/Sales. Het betekent niet dat de werkwijze moet veranderen, alleen bepaalde aspecten, afhankelijk van de sector, moeten worden geaccentueerd.

Kwaliteit Personeel

SDR-training⁴⁴

SDR staat voor Search Detect React. De training staat voor 'voorkomen is beter dan genezen'. Het personeel van SDR zou het personeel van SBS, S&ES en S&EA trainen om actief te zoeken naar indicatoren van personen die iets slechts in de zin hebben. Het zoeken en herkennen van deze indicatoren is stap 1. Vervolgens is er een aantal principes waarmee wordt beoordeeld in welke categorie van potentieel gevaar de betreffende persoon valt. De laatste fase is dat op basis van de categorie er een reactie komt en dat de persoon wordt benaderd. SDR leert het personeel dan ook een manier van communiceren dat snel en effectief is, zodat er snel kan worden geschakeld en beslissingen genomen kunnen worden.

De SDR-training zal de kwaliteit van de diensten van zowel SBS als S&ES en S&EA verbeteren. Als het uitvoerend personeel goed geïnstrueerd wordt kan het zo worden overgebracht dat er tijd, geld en aandacht wordt besteed aan hun persoonlijke ontwikkeling. Zodoende worden ze meer bij de organisatie betrokken en merken zij dat zij belangrijk zijn voor de organisatie. Het is niet uingesloten dat er gekozen wordt voor een andere training. De SDR-training is hier beschreven als een optie.

De trainingen en cursussen die SMG zelf verzorgd kunnen worden verbeterd door een stukje Value Profit Chain toe te voegen aan het materiaal. Duidelijkheid en uitleggen wat het doel van SMG is, wat er verwacht wordt en wie de klanten zijn. Een beveiligder die weet wie de klant is, de planner kent en het gevoel heeft deel uit te maken van het bedrijf zal erg betrokken te werk gaan. Een activiteit of een uitje organiseren kan gebruikt worden om het personeel te leren kennen en om een positieve mindset te creëren en te behouden.

De Value Profit Chain is een cyclus die doorgaand is. Dit betekent dat wanneer het economisch slechter gaat er niet direct op personeel bezuinigd moet worden. Dan is er daadwerkelijk sprake van de Value Profit Chain.

⁴³ http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_press.phtml?act_id=9830

⁴⁴ <http://www.sdr.eu.com/index.html>

7.1 Kosten

De oplossingen zijn opties, het is niet per definitie zo dat alle oplossingen geïmplementeerd dienen te worden. Er moet natuurlijk vanuit financieel opzicht goed overwogen worden wat prioriteit heeft. De uitgangspositie voor SBS was: *“Kwaliteit tegen een concurrerende prijs, maar wel vanuit een financieel defensieve positie.”*⁴⁵ Uit de MABA-analyse voor SBS kwam selectief investeren naar voren.

Samenwerkingsverband

Hiervoor hoeven er geen extra kosten voor in rekening gebracht te worden. Er moet alleen contractueel worden afgestemd wat het bedrag wordt voor de wederzijdse inhuur zodat dit voor beide partijen nagenoeg gelijk is. Uiteindelijk zou een samenwerkingsverband geld op moeten leveren, doordat er grotere projecten samen kunnen worden aangenomen. Een vaste inhuurpartij/partner of kerngroep van partijen is efficiënter en daardoor tevens rendabeler dan het gebruiken van verschillende inhuurpartijen. Vooral op operationeel niveau is een kerngroep van inhuurpartijen tijd en kosten besparend.

SDR-training

De exacte kosten voor SDR zijn nog niet vrijgegeven aan SMG. Er werd alleen een schatting gemaakt voor €50.000. Vanwege commerciële belangen van SDR, die SMG als pilot willen gebruiken, wordt er nog onderhandeld over de prijs.

Businessclubs

Ahoy	Tarieven contact opnemen met Bart de Jong. E-mail: abc@ahoy.nl Tel: 010 293 32 32
Luxor Theater	Contact opnemen E-mail: sigrid@luxortheater.nl Tel: 010 496 01 66. <i>Lidmaatschap gaat in overleg en in overeenstemming met overige LBC-leden.</i>
Meer Business Rotterdam	Kosten membership: €295,- Kosten partnership: €3.500,-
Botlek Business Club	Contact opnemen E-mail: secretariaat@botlek-business.nl

Ipad App van 4net interactive⁴⁶

De kosten voor de app zijn onderverdeeld in drie fases:

Project Concepting	€1.513,00
Project Ontwikkeling	€3.026,00
Project Begeleiding	€690,00
Totaal	€5.229,00

⁴⁵ Vandenput, M. (2000). *Strategie in actie*. Kluwer, H5

⁴⁶ 4net interactive, 'begrotingvoorstel Ipad Presentatie App SMG Rotterdam' 15 maart 2012. door Frank Bouwman
Heliview Research, 'Branchescan Particuliere Beveiliging 2010, Mei 2011. in opdracht van VPB

Er zijn daarnaast nog bijkomende kosten. Dit zijn licentie kosten, hosting kosten en support kosten. Voor hetgeen waar de app voor bedoeld is zijn niet alle extra services noodzakelijk. SMG beschikt al over een CMS en onder de support kosten vallen een aantal overbodige diensten. Hieronder een overzicht van de geoffreerde kosten:

4net CMS	€950,00
4net Shared Hosting (Gold account)	€396,00
4net 24/7 Support	€302,60
Totaal	€1.648,60

Dit zijn kosten die per jaar moeten worden betaald.

Keurmerken, certificaten en MVO beleid

Het behalen van keurmerken en het opstellen en uitvoeren van een MVO beleid kost voornamelijk tijd. Hieronder de kosten voor het behalen van keurmerken die van toepassing zijn op SMG en BV's:⁴⁷

VPB Keurmerk Evenementenbeveiliging	€100 per jaar
VPB Keurmerk Beveiliging	€100 per jaar
ISO-9001 – 2008 (kwaliteitsmanagementsysteem)	Jaar 1 €3.000
	Jaar 2 €1.800
	Jaar 3 €2.160

Kosten voor certificaten voor personeel:⁴⁸

BHV	€250 per persoon
VCA-brandwachten	€250 per persoon
BOA-certificaten	€550 per persoon

Direct marketing campagne⁴⁹

Hieronder een overzicht van de kosten op basis van 5000 prospects.

Kosten	Prijs per stuk	Op basis van 5000 prospects
Adreskosten	€0,25	€1.250
Landingspagina kosten		€3.000
Mailing kosten	€0,25	€1.250
Reminder kosten (optioneel)	€0,03 (e-mail)	€150
Portokosten	€0,321	€1.605
Totaal		€7.255

Bij minder adressen, maar met een uitgebreider profiel zullen de kosten per adres hoger liggen. De mailing kosten zijn gebaseerd op een dubbelzijdig in full colour A5 formaat kaart. De portokosten zijn berekend bij PostNL voor het versturen van 5.000 exemplaren met een gewicht van 0-20 gram

Website

Er hoeven geen extra kosten worden gerekend voor de website. De site staat al en de jaarlijkse kosten voor het CMS, het onderhoudscontract en de domeinnaam worden al meegenomen in de huidige kostenbegroting. Het beheren van de website verlangt wel tijd van een medewerker.

Totaal kosten

Als alle oplossingen direct zouden worden geïmplementeerd dan bedragen de kosten voor het eerste boekjaar € 67.627,- . Hierin zijn eenmalige en variabele kosten voor één jaar in meegenomen. Vanwege aanwezig gecertificeerd personeel en nog onduidelijk hoeveel trainingen er gegeven moeten worden zijn de kosten voor certificaten buiten beschouwing gelaten

⁴⁷ Certificatieovereenkomst tussen Certificatie Instituut B.V. en Security Management Group B.V.

⁴⁸ Bijlage 10

⁴⁹ Voorbeeld offerte Euromail.

8 Eindconclusie

Hoofdvraag

- *Hoe moet SBS zich op de objectbeveiligingsmarkt verder ontplooien om meer zekerheid en continuïteit te creëren voor de toekomst?*

Het is belangrijk dat intern alle facetten naar niveau worden gebracht. Zodoende kan SBS zich als betrouwbare en flexibele partner opstellen, die kwaliteit tegenover een concurrerende prijs kan bieden en die werkt volgens de missie “gastheerschap met oog voor veiligheid”. Het is dus noodzakelijk dat aftersales en kwaliteit van personeel verbeterd worden. Samen met dit moeten er acties ondernomen worden om het marktaandeel te vergroten.

Wanneer SBS de beschreven oplossingen op verantwoorde wijze implementeert en de juiste prioriteiten stelt zal dit er toe leiden dat SBS een grotere bijdrage gaat leveren aan SMG. De oplossingen zullen ertoe moeten leiden dat de marketingdoelstellingen behaald worden. Er moet dus meer omzet worden gegenereerd uit bestaande klanten en vanuit een solide basis nieuwe klanten worden geacquireerd. Een aantal oplossingen om interne factoren te verbeteren hebben naast SBS ook een positief effect op S&ES en S&EA. De hele organisatie kan hierdoor stappen maken en groeien.

Het strategisch marketingplan geeft aan hoe SBS zich moet ontplooien op de objectbeveiligingsmarkt en hoe SMG meer zekerheid en continuïteit voor de toekomst kan creëren. Met het uitvoeren van dit strategisch marketingplan kan SMG stappen nemen in het proces van verzelfstandiging.

9 Aanbevelingen

Communicatieplan

Het opstellen van een communicatieplan is een van de aanbevelingen die voortvloeit en aansluit op dit strategisch marketingplan. Dit rapport moet bijdragen aan het vergroten van de naamsbekendheid van SMG en de BV's. De nieuwe organisatiestructuur moet bekend worden bij de markt. Het imago "Gastheerschap met oog voor veiligheid" moet meer en duidelijk gecommuniceerd worden naar klanten en naar potentiële klanten.

Het communicatieplan moet verwarring die er nu bestaat over de structuur van SMG uit de wereld helpen. Daarnaast moet worden aangetoond dat objectbeveiliging goed in het dienstenpakket past. Als laatste zal het communicatieplan moeten bijdragen aan commerciële doelstellingen door potentiële doelgroepen/klanten te bereiken.

Sectoren met potentie voor SBS

In dit strategisch marketingplan worden de sectoren bouwnijverheid en cultuur uitgelicht. Voor SBS zijn de sectoren gezondheidszorg en onderwijs interessant. Vanwege ervaringen en connecties in deze sectoren is het een logische stap voor SBS om hier ook op te richten. Deze aanbeveling luidt dus dat er gekeken moet worden naar de mogelijkheden in de sectoren gezondheidszorg en onderwijs.

Verzelfstandiging

De laatste aanbeveling is voortgekomen uit het interview met Nico Bezemer. Nico Bezemer besloot het interview met de aanbeveling dat er meer daadkracht in de toekomst van SMG moest komen en er concrete plannen gemaakt moeten worden voor verzelfstandiging.

Nico Bezemer bracht een optie waarin verzelfstandiging en de Value Profit Chain gecombineerd konden worden. Voorop staat dat een deel van de aandelen bij Stadion Feijenoord NV moeten blijven. Van de rest van de aandelen zou een groot deel gegeven moeten worden aan de medewerkers. Zo ervaren de medewerkers profijt bij groei van SMG. Uiteraard zullen de directeuren een groter percentage hebben dan andere medewerkers. Een medewerker met een aandeel zal erg betrokken raken, omdat ze een deel van het bedrijf bezitten en zijn geworden. Juist in de huidige economische situatie moet het personeel er meer bij worden betrokken door een stukje van het bedrijf te geven. Om dit in de hand te houden zijn hiervoor plannen te maken, zeker ook omtrent het verlaten van het bedrijf en het terugkopen van de aandelen. Dit is volgens Nico Bezemer echt bezig zijn met de Value Profit Chain.

Bronnenlijst

Literatuur

- Verhage B, *Grondslagen van de marketing*, druk 6, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten, 2004
- Heuvel J, *Dienstenmarketing*, Derde druk, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten, 2005
- De Boer P. *Basisboek Bedrijfseconomie*. 8^e druk, Wolters-Noordhoff, Groningen/Houten, 2008
- Best R.J. *Marktgericht Management*. Pearson Education Benelux, 2006
- Peelen, E. *Customer Relationship Management*. Pearson Education Benelux, Amsterdam, 2009
- Vandenput M. *Strategie in actie*(H5). Kluwer, 2000
- De Pelsmacker, Geuens & Van den Bergh, *Marketingcommunicatie*, derde editie, Pearson Education Limited 2008

Websites

- <http://www.learnmarketing.net/servicemarketingmix.htm>
- <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/cijfers/extra/vestigingen.htm>
- <http://www.horecatoppanden.nl/pages/drankensector.html>
- <http://www.docstoc.com/docs/31910064/B2B>
- http://www.beveiligingnieuws.nl/nieuws/13021/Omzet_particuliere_beveiliging_in_2010_gestegen.html
- <http://www.vpb.nl>
- <http://www.hetccv.nl/nieuws/2011/11/de-sociale-staat-van-nederland-2011-lichte-daling-van-de-criminaliteit.html>
- <http://www.elsevier.nl/web/Nieuws/Nederland/299627/Criminaliteit-neemt-af-Rotterdam-onveiligste-stad.htm>
- <http://www.nuzakelijk.nl/haags-effekten-kantoor/2232702/criminaliteitsbestrijding.html>
- <http://www.pianoo.nl/dossiers/markten/particuliere-beveiligingsbranche>
- <http://www.software-company.nl/hoetechnologische-ontwikkelingen-van-2013-bedrijven-zullen-veranderen/>
- <http://www.molcom.nl/2011/05/16/mvo-communicatie-waarde-uit-waarden/>
- <http://managementscope.nl/opinie/maatschappelijk-betrokken-ondernemen>
- <http://www.veiligheidsbranche.nl/wpbr-con.html>
- <http://statline.cbs.nl>
- <http://www.hypotheekwoordenboek.nl/Human%20Capital>
- <http://www.spitsnieuws.nl/archives/crime/2012/04/de-mythe-van-big-brotherveiligheid>
- <http://www.dpasupplychain.nl/artikelen/beveiligingsdiensten-inkopen-het-geld-ligt-voor-het-oprapen.html>
- <http://www.facilicom.com/nl/trigion/Pages/default.aspx>
- <http://www.g4s.nl/>
- <http://www.securitas.com/nl/nl/>
- http://www.nl.issworld.com/onze_services/security_services/pages/security_services.aspx
- <http://www.perfectsecurity.nl/>
- <http://www.intemarketing.nl/>
- <http://www.mabaanalyse.nl/>
- <http://www.hansvanderloo.nl/p23/Maak-verbinding-het-bedrijfsmodel-van-de-Value-Profit-Chain>
- http://upload.wikimedia.org/wikipedia/commons/9/9c/Stakeholder_%28nl%29.JPG
- <http://www.chatrive.nl/profielnicobezemer.html>
- http://www.duurzaam-ondernemen.nl/detail_press.phtml?act_id=9830
- <http://www.sdr.eu.com/index.html>

Onderzoeksresultaten / Pdf-bestanden / jaarverslagen

- SMG / S&ES Jaarverslagen 2009-2010 & 2010-2011
- Jaarverslag 2010-2011 Stadion Feijenoord NV
- Kwaliteitshandboek ISO 9001, Security Management Group Rotterdam
- Strategisch marketingplan, Erik Thijs Damsteegt – 2009 p.35
- Heliview Research, 'Branchescan Particuliere Beveiliging 2010, Mei 2011. in opdracht van VPB
- Drs Ronald van Steden, 'Privatizing Policing', 2007.
- Korpsbeheerderberaad van de politie, 'Handhavingstekort op snijvlak van opsporing en openbare orde', Mei 2010
- PDF bestand Beveiliging en opsporing, ABN AMRO
- TNS NIPO B2B Marketing Barometer door spotONvision en TNS NIPO, 2012
- Sociaal en Cultureel Planbureau, *Sociale veiligheid ontsleuteld*, Den Haag, juli 2008. H 7.2.2 (p.132)
- ECABO, 'Kwalificatiedossier Particuliere beveiliging', 2011 – 2012
- Brochure ISS Security Services, zie website of PDF-bijlage
- 4net interactive, 'begrotingsvoorstel Ipad Presentatie App SMG Rotterdam' maart 2012. F. Bouwman
- Voorbeeldofferte Euromail
- Certificatieovereenkomst tussen Certificatie Instituut B.V. en Security Management Group B.V.

Bijlagen