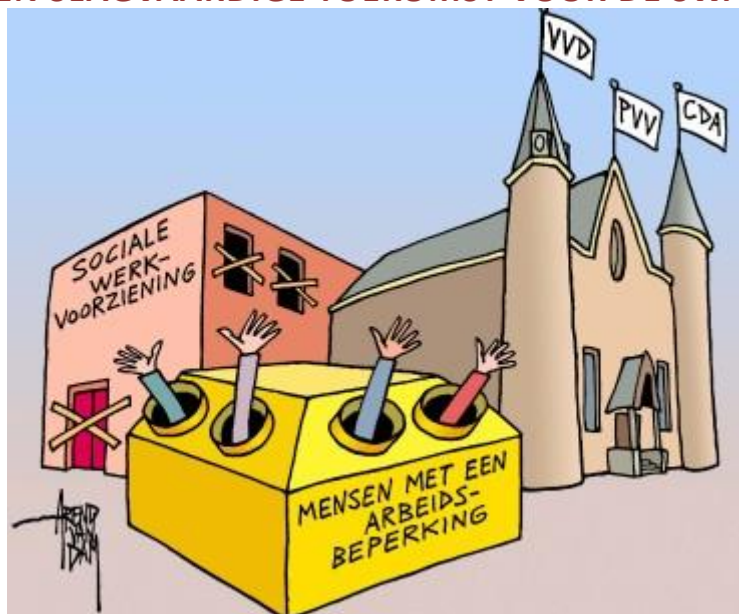


EEN SLAGVAARDIGE TOEKOMST VOOR DE SWA...



...OF IS DIT DE TOEKOMST VAN DE SOCIALE WERKVOORZIENING IN NEDERLAND



Colofon

Verantwoording

Auteur : Recep Solak
 Status : definitief eindrapport
 Versie : 1.0
 Aantal pagina's : XX

 Datum uitgave : 28-03-2012

 Studentnummer : 20063716
 Docentbegeleider : Dhr. R.W.A. Wallaart
 Begeleider SWA : Dhr. J. van Dijk
 Onderwijsinstituut : De Haagse Hogeschool
 Opleiding : Management, Economie en Recht
 Soort rapport : Afstudeeropdracht

Uitgevoerd in opdracht van

Naam opdrachtgever : SWA Holland
 Adres opdrachtgever : Distributieweg 10
 2404 CK Alphen aan den Rijn

Colofon

SWA Holland
 Postbus 430
 2400 AK Alphen aan den Rijn
 Telefoon : 0172 504 504
 Telefax : 0172 504 505
 E-mail : info@swaholland.nl
 Internet : www.swaholland.nl

De Haagse Hogeschool
 Postbus 13336
 2501 EP Den Haag
 Telefoon : 070 445 8888
 Telefax : 070 445 8825
 Internet : www.hhs.nl

Auteur : Recep Solak
 Telefoon : 06 411 339 23
 E-mail : Receptolak@live.nl

Docentbegeleider : Dhr. R.W.A. Wallaart
 Telefoon : 070 445 8239
 E-mail : R.W.A.Wallaart@hhs.nl

Begeleider SWA : Dhr. J. van Dijk
 Telefoon : 0172 504 533
 E-mail : jsvandijk@swaholland.nl

Voorwoord

Voor u ligt het adviesrapport dat is geschreven naar aanleiding van een afstudeerstage voor de afronding van mijn opleiding Management, Economie en Recht aan de Haagse Hogeschool te Den Haag. Dit adviesrapport is in opdracht van de SWA te Alphen aan den Rijn uitgevoerd. Het adviesrapport is ontstaan door verschillende onderzoeken die intern en extern zijn uitgevoerd.

Ik wil op deze manier graag iedereen bedanken van de SWA voor hun behulpzaamheid, informatie en beantwoording van al mijn vragen. Ook wil ik allen bedanken die tijd hebben gemaakt voor het mogen afnemen van mijn interviews. Ik ben gastvrij ontvangen op de afdeling commerciële & bestuurlijke zaken en heb een leerzame en leuke tijd achter de rug.

Ten slotte wil ik in het bijzonder de heer van Dijk (SWA) en de heer Wallaart (Haagse Hogeschool) bedanken, voor de gehele begeleiding van mijn afstudeerstage bij de SWA. Beiden hebben mij tijdens het hele proces begeleid, geadviseerd en gemotiveerd en hebben daarmee geholpen aan de realisatie van dit adviesrapport.

Alphen aan den Rijn, 28 Maart 2012

Recep Solak

Samenvatting

De SWA (Sociale Werkplaats Alphen aan den Rijn) is een sociale werkvoorziening in Alphen aan den Rijn. De organisatie kent drie hoofddisciplines namelijk, productie, montage & assemblage en dienstverlening. Het hoofddoel van de SWA is het bieden van werkplaatsen aan arbeidsgehandicapte mensen uit de regio Alphen aan den Rijn. De SWA noemt zich dan ook een echt 'mensenbedrijf'. Deze mensen die niet terecht kunnen bij een reguliere werkgever wegens een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap kunnen worden ondergebracht bij de SWA. Deze arbeidsgehandicapten krijgen aangepast werk en werkomstandigheden. Om de SWA zijn bestaan te bieden heeft de organisatie in totaal vier inkomstenbronnen. Dit zijn subsidies van het Rijk, subsidies van de deelnemende gemeenten, de inkomsten voortkomend uit de eigen productieprocessen en overige inkomsten. Wat betreft de inkomsten van het Rijk en de gemeenten zal de komende jaren gekort worden in verband met de overheidsbezuinigingen met betrekking tot sociale werkvoorziening. In de praktijk betekent dit voor de SWA dat het zelfstandig meer inkomsten uit productieprocessen zal moeten gaan genereren, wil het continuïteit bieden aan de organisatie. Momenteel is de belangrijkste bijdrager aan de eigen inkomsten van de organisatie de metaalafdeling. Op deze afdeling worden voornamelijk metalendraad displays geproduceerd voor de West-Europese markt. De displays zijn gemaakt van duurzame en kwalitatieve metaalraad. Ze worden aan de hand van de klantspecificaties gemaakt. Hiervoor heeft de SWA eigen 'ontwerpers' in dienst. Daarnaast biedt de SWA niet enkel het product aan, maar een totaalpakket van service, het zogenaamde 'ontzorgen' van de afnemer. Dit betekent dat ondernemer en opdrachtgever nauw samenwerken op het gebied van productontwikkeling, aanlevering van producten en voorraadbeheer. De organisatie neemt de logistiek en de nazorg uit handen van de afnemer. Om dit kwalitatieve product onder de aandacht van potentiële afnemers te brengen, staan er regelmatig beursbezoeken op de agenda van de SWA.

De grootste afnemer van de metaalafdeling is de wenskaartenproducent Hallmark. Deze afnemer levert de SWA 70 procent van haar inkomsten uit productie. Dit betekent wel dat de SWA voor een groot deel afhankelijk is van deze afnemer. Dit maakt de SWA kwetsbaar. Doelstelling is dan ook meer stabiliteit en groeimogelijkheden te bieden aan de SWA waarbij de focus ligt op de metaalafdeling. Er is bewust gekozen voor deze economische invalshoek. De winstgevendheid van de organisatie is namelijk een beïnvloedbare en veranderlijke factor. Om beleidsadviezen voor de organisatie, specifiek de metaalafdeling te kunnen geven is er een SWOT-analyse uitgevoerd. De SWOT-analyse is leidend voor de uiteindelijke adviezen die gegeven worden. De benodigde gegevens zijn doormiddel van een kwalitatief onderzoek verkregen. De gegevens komen uit de literatuurstudie en uit de empirische studie waarbij diepte-interviews zijn afgenomen bij de directieleden en het managementteam.

Er zijn concreet vier ondernemingsdoelstelling opgesteld voor de SWA.

- ❖ De eerste doelstelling is een financiële doelstelling. De doelstelling is het inzetten van intermediairs. Momenteel wordt een ordergrootte van 50 displays aangehouden. Met het inzetten van een intermediair wordt bereikt dat afnemers de displays van SWA in kleinere volumes kunnen afnemen via de intermediair. De intermediair kan op zijn beurt de SWA displays afzetten in kleinere volumes.
- ❖ De tweede doelstelling is een afnemersgericht doel. Dit doel is om periodiek een klanttevredenheidsonderzoek in het klantenbestand van de SWA te houden. Het verbeteren van de kwaliteit en tevredenheid moet uiteindelijk bijdragen aan een verbetering van de bedrijfsresultaten.
- ❖ De derde doelstelling is een interne doelstelling van de SWA. De doelstelling is het optimaal benutten van de capaciteiten van het personeel. Voor het managementteam betekent deze doelstelling dat er commerciële doelstellingen worden gesteld. Concreet betekent dit dat het team te maken krijgt met leads en targets. Op deze manier wordt het managementteam proactief ingezet voor klantenwerving.
- ❖ De laatste doelstelling is een innovatief doel, namelijk van contentmarketing. Voor de SWA zou dit inhouden dat informatieverschaffing over de producten worden gedigitaliseerd. Dit zowel via de eigen website, als via social media.

Met deze doelstellingen is eveneens het antwoord gegeven op de centrale hoofdvraag. Deze luidt:

"Welke nieuwe ondernemingsdoelstellingen zijn er nodig om meer klanten te werven voor de metaalafdeling."

Inhoud

COLOFON

VOORWOORD

SAMENVATTING

INHOUD

1. HOOFDSTUK INTRODUCTIE	6
1.1 INLEIDING	6
1.2 BEDRIJFSRELEVANTIE	6
1.3 DE ONDERNEMING	6
1.4 MISSIE EN VISIE	7
1.5 DOELSTELLINGEN VAN SWA	7
1.6 ORGANISATIESTRUCTUUR	7
1.7 LEESWIJZER	7
2. HOOFDSTUK ONDERZOEKSOPZET	9
2.1 INLEIDING	9
2.2 AANLEIDING	9
2.3 DOELSTELLINGEN	9
2.4 HOOFDVRAAG	9
2.5 DEELVRAGEN	9
2.6 DATAMETHODEN EN BRONNEN	10
2.6.1 Deskresearch: Literatuuronderzoek	10
2.6.2 Fieldresearch: Interviews	10
2.7 ANALYSEMODELLEN	11
3. HOOFDSTUK EXTERNE & INTERNE ANALYSE	12
3.1 INLEIDING	12
3.2 EXTERNE ANALYSE	12
3.2.1 Macro omgeving	12
3.2.2 Meso omgeving	14
3.2.2.1 Afnemersanalyse	14
3.2.2.2 Bedrijfstakanalyse	17
3.2.2.3 Concurrentieanalyse	19
3.2.2.4 Distributieanalyse	21
3.3 INTERNE ANALYSE	23
3.3.1 Micro omgeving	23
4. HOOFDSTUK SWOT ANALYSE	28
4.1 INLEIDING	28
4.2 SWOT-ANALYSE	28
4.3 SELECTEREN	28
4.4 COMBINEREN	29
5. HOOFDSTUK ONDERNEMINGSDOELSTELLINGEN EN STRATEGIE	31
5.1 INLEIDING	31
5.2 HERZIENING MISSIE	31

5.3	NIEUWE ONDERNEMINGSDOELSTELLINGEN	31
5.4	ONTWIKKELINGSRICHTING	33
5.5	CONCURRENTIESTRATEGIE	33
5.6	INTERNE OF EXTERNE GROEI	34
6.	HOOFDSTUK CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN	35
6.1	INLEIDING	35
6.2	CONCLUSIE	35
6.3	AANBEVELINGEN	36
	LITERATUURLIJST	37
	EINDNOTEN	38
	VERKLARENDE WOORDENLIJST	39
	BIJLAGEN	40

1. HOOFDSTUK INTRODUCTIE

1.1 INLEIDING

Dit onderzoek is verricht in opdracht van de SWA te Alphen aan den Rijn. De naam SWA staat voor sociale werkplaats Alphen aan den Rijn. De onderneming heeft als hoofddoel het bieden van beschutte arbeidsplaatsen voor arbeidsgehandicapte mensen in de regio Alphen aan den Rijn. Werknemers met een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap worden arbeidsgehandicapten genoemd. Deze groep werknemers kunnen door hun handicap niet terecht bij een reguliere werkgever. De SWA maakt het mogelijk voor deze groep om deel te nemen aan de samenleving. Deze arbeidsgehandicapten krijgen aangepast werk en aangepaste werkomstandigheden. Dit maakt het mogelijk dat deze groep arbeidsgehandicapten naar capaciteit kan functioneren. Het verschil met een reguliere onderneming is ook terug te zien in de extra begeleiding en aandacht voor de medewerkers. Deze vorm van bedrijfsuitvoering wordt mogelijk gemaakt door de wet sociale werkvoorziening, afgekort WSW. De WSW is in het leven geroepen om mensen met een arbeidshandicap een beschutte werkomgeving te bieden. De WSW-indicatie wordt vastgesteld aan de hand van de lichamelijke, psychische of verstandelijke beperking, dat door het UWV wordt afgegeven. Dit is het uitvoerende orgaan, dat de doelstellingen van de WSW uitvoert. De WSWⁱ heeft in totaal drie doelstellingen namelijk:

- Het realiseren van arbeid onder aangepaste omstandigheden voor de arbeidsgehandicapte die daarop is aangewezen en daarvoor is geïndiceerd.
- Het behouden en zo mogelijk bevorderen van de arbeidsbekwaamheid van de arbeidsgehandicapte.
- Het zo mogelijk realiseren van uitstroom van de arbeidsgehandicapte naar een reguliere baan.

De arbeidsgehandicapten krijgen om de 2 à 5 jaar een herindicatie van het UWV. Het UWV toets of de persoon nog steeds in aanmerking komt voor een WSW-indicatie. Deze groep werknemers met een WSW-indicatie kunnen vervolgens terecht bij een sociale werkvoorziening als de SWA. De SWA ontvangt dan per medewerker met een WSW-indicatie een bijdrage in de vorm van een subsidie. In totaal heeft de SWA vier inkomstenbronnen, waarvan subsidies van het Rijk en deelnemende gemeenten goed zijn voor twee derde van de totale inkomsten. Het overige deel moet de SWA zelf verdienen vanuit eigen productieprocessen, om de totale kosten te dekken. De in totaal vier inkomstenbronnenⁱⁱ zien er als volgt uit:

1. Inkomsten uit de Rijksbijdrage
2. Inkomsten voortkomend vanuit productieprocessen
3. Vaste bijdrage van de deelnemende gemeenten aan de gemeenschappelijke regeling
4. Overige inkomsten

1.2 BEDRIJFSRELEVANTIE

De structurele bezuiniging van 650 miljoenⁱⁱⁱ van dit kabinet is een harde klap in het gezicht van goed presterende sociale werkplaatsen zoals de SWA. De maatregel betekent dat de gemeenten minder geld krijgen om mensen aan het werk te houden bij sociale werkplaatsen. Wat dit financieel precies betekent voor de subsidie van de werkplaatsen verschilt per gemeente. De gemeenten willen de arbeidsvoorwaarden voor de WSW garanderen en tegelijkertijd de bijdragen voor de WSW per arbeidsplaats in 2015 met 5000 euro korten. Dit betekent dat zelfstandige inkomsten voortkomend uit productieprocessen steeds belangrijker worden voor de continuïteit van de organisatie.

Uit een onafhankelijke doorrekening van de kabinetsplannen door het Centraal Plan Bureau, blijkt dat de bezuinigingen op langere termijn zullen leiden tot 60.000 minder werkplaatsen. Dit betekent dat twee derde van alle werkplaatsen voor arbeidsgehandicapten zullen verdwijnen in Nederland. Terwijl er nu al 25.000^{iv} wachtende zijn om een werkplek te krijgen binnen een sociale werkplaats. De uiteindelijke doelstelling van het kabinet is het terugdringen van 100.000 sociale arbeidsplaatsen naar maximaal 30.000 arbeidsplaatsen in 2050.

1.3 DE ONDERNEMING

De SWA is opgericht in 1954 te Alphen aan den Rijn. De organisatie begon met slecht 9 werknemers en is sindsdien uitgegroeid naar 800 werknemers. Dit maakt de SWA één van de grootste werkgevers van Alphen aan den Rijn. De SWA kent drie hoofddisciplines namelijk, productie, montage & assemblage en dienstverlening. De discipline productie bestaat uit de metaalafdeling. Deze afdeling produceert metaaldraadproducten. De discipline montage & assemblage bestaat uit de motor, elektronica en verpakking afdeling. Deze afdelingen assembleren dieselmotoren voor de maritieme industrie, bouwen elektronische componenten in en doen licht inpakwerk. De laatste discipline bestaat uit de afdelingen schoonmaak, catering

en groenvoorziening. Hierbij worden arbeidsgehandicapten geoutsourcet bij reguliere bedrijven en overheidsinstellingen.

1.4 MISSIE EN VISIE

Missie:

De SWA biedt hoogwaardige aangepaste werkgelegenheid aan inwoners van de gemeente Alphen aan den Rijn en omliggende gemeenten, die behoren tot de doelgroep van de wet sociale werkvoorziening en andere regelingen voor gesubsidieerde arbeid.

Om de continuïteit in deze werkgelegenheid te garanderen, levert de SWA als onderneming goederen en diensten in verschillende sectoren van de markt, met het doel hiermee economisch rendement te behalen.

Visie:

De SWA is in de eerste plaats een “mensenbedrijf”, dat zijn bestaansrecht ontleent aan het genereren van werkgelegenheid voor mensen met een grote afstand tot de arbeidsmarkt. Onze goede naam als veelzijdige klantgerichte en marktgerichte kwaliteitsonderneming willen wij handhaven en waar mogelijk verbeteren. Zowel voor wat betreft de arbeids- en ontwikkelingsmogelijkheden voor medewerkers, als de kwaliteit van de productie en de dienstverlening aan gemeenten en andere klanten en opdrachtgevers wil de SWA zich ontwikkelen tot een toonaangevend bedrijf^v.

1.5 DOELSTELLINGEN VAN SWA

Het hoofddoel van SWA is het bieden van arbeidsplaatsen voor arbeidsgehandicapte mensen uit de deelnemende gemeenten Alphen aan den Rijn, Nieuwkoop, Rijnwoude en Kaag & Braassem. De arbeidsplaatsen worden zowel binnen als buiten de organisatiemuren aangeboden. Bij arbeidsplaatsen buiten de organisatie worden arbeidsgehandicapten geoutsourcet aan reguliere bedrijven en overheidsinstellingen. De keus is gemaakt aan de hand van de groei in de dienstverlening, zoals zorgverlening, catering, schoonmaak en groenvoorziening. De SWA is de voorkeurs leverancier van de deelnemende gemeenten als het gaat om deze bovengenoemde diensten.

Tegelijkertijd is er strategisch gekozen om de industriële werkplekken binnen de organisatie te behouden. De argumenten hiervoor zijn in eerste instantie, dat medewerkers hier het best tot hun recht komen. Ten tweede is dit soort werk een prima traject voor huidige en toekomstige werknemers.

1.6 ORGANISATIESTRUCTUUR

De organisatie bestaat uit een strategische top van drie directeurs, namelijk de algemene, commerciële en financiële directeur. Deze zijn verantwoordelijk voor het dagelijkse bestuur en de strategische keuzes. De strategische keuzes worden top-down gemaakt en worden uitgevoerd door het middenkader. Het middenkader bestaat uit 107 medewerkers, waarvan 35 ambtenaren en 72 flexmedewerkers, die verantwoordelijk zijn voor de aansturing en begeleiding van alle bedrijfsprocessen in de organisatie. Het middenkader omvat de afdelingen personeelszaken, data-entry, administratie en werkvoorbereiding. De overige uitvoerende kern bestaat uit 614 medewerkers met een WSW-indicatie. Hiermee bestaat de SWA voor 85 procent uit arbeidsgehandicapte mensen. De SWA huisvest ook jaarlijks tientallen stagiaires en doorstromers, waarmee het totale personeelbestand uitkomt op ongeveer 800 medewerkers.

1.7 LEESWIJZER

Het eerste deel van deze scriptie ontwikkelt het theoretische kader. Deze bestaat voor een deel uit het literatuuronderzoek. Voor een ander deel is deze opgebouwd uit de empirische studie. In het tweede deel van deze scriptie worden de analyses, afgeleid uit de beschreven theorieën gedaan, om hiermee tot een advies te komen.

Concreet is de opbouw van deze scriptie als volgt. Hoofdstuk 1 behelst de inleiding van deze scriptie. Het geeft een schets van het onderwerp dat centraal staat in deze scriptie en geeft de centrale vraagstelling die hierbij geldt. Hoofdstuk 2 geeft de onderzoeksopzet weer. Hierin worden alle deelvragen en de datamethoden beschreven. Hoofdstuk 3 behelst het theoretische kader. In dit hoofdstuk worden de interne analyse en de externe analyse van de organisatie beschreven. In de interne analyse wordt de huidige situatie van de onderneming beschreven op het gebied van de organisatiestructuur, de marketing en de financiële situatie. Aan de hand van de ABCD-analyse worden alle punten van de externe analyse beschreven. Hoofdstuk 4 vormt de SWOT-analyse. Dit hoofdstuk is de verbindende schakel tussen de bestudeerde literatuur en de

analyseresultaten. In dit hoofdstuk worden nieuwe strategieën optioneel aangeboden. Hoofdstuk 5 behelst de resultaten van het theoretische en empirisch onderzoek. Dit uit zich in mogelijk nieuwe ondernemingsdoelstellingen en strategieën. Hoofdstuk 6 behelst een conclusie op de centrale vraagstelling en de bijbehorende deelvragen. Dit hoofdstuk biedt eveneens suggesties voor beleidsverbeteringen voor de SWA.

2. HOOFDSTUK ONDERZOEKSOPZET

2.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk wordt de aanleiding en verantwoording van het onderzoek beschreven. De aanleiding van het onderzoek vormt de grondslag voor de centrale vraag. Vervolgens worden deelvragen geformuleerd om de centrale vraag ermee te beantwoorden. Ten slotte zijn de datamethoden & bronnen en de analysemodellen beschreven.

2.2 AANLEIDING

De SWA is een unieke werkgever die in het kader van de WSW, arbeidsplaatsen ter beschikking stelt aan arbeidsgehandicapten uit de regio Alphen aan den Rijn. Deze mensen die niet terecht kunnen bij een reguliere werkgever wegens een lichamelijke, psychische of verstandelijke handicap, worden ondergebracht bij de SWA. Binnen de SWA krijgen de arbeidsgehandicapten aangepaste werk en aangepaste werkplekken. Het werk wordt gedaan onder begeleiding en in een aangepaste tempo. Deze vorm van bedrijfsuitvoering benodigt extra aandacht voor personeel en brengt hoge kosten met zich mee, dat enkel een SW-bedrijf zoals SWA kan uitvoeren. De SWA wordt hierbij financieel ondersteund met subsidies van het Rijk en de deelnemende gemeenten. De subsidies zijn goed voor ruim twee derde van de totale inkomsten van de SWA. Het overige deel wordt zelfstandig opgebracht met inkomsten uit productieprocessen. De belangrijkste bijdrager is de metaalafdeling, waar men voornamelijk draadmetaaldisplays produceert voor de West-Europese markt. Subsidies van het Rijk en deelnemende gemeenten zijn fundamenteel voor de continuïteit van de organisatie. Dit kabinet kondigt nieuwe bezuinigen aan op deze subsidies voor de SW-bedrijven zoals de SWA. Het kabinet heeft voor 2012 een structurele bezuiniging doorgevoerd van 650 miljoen euro op de sociale werkvoorziening. De uiteindelijke plannen van het kabinet zijn het terugdringen van de 100.000 arbeidsplaatsen nu, naar maximaal 30.000 in 2050. Op korte termijn, in 2015, wil het kabinet een bezuiniging doorvoeren van 5000 euro per arbeidsgehandicapte in een SW-bedrijf. De SWA met meer dan 600 werkzame arbeidsgehandicapten, ontvangt dan in 2015 al meer dan 3 miljoen euro minder. Dit betekent dat het belang van zelfstandige inkomsten uit productieprocessen hoger op de agenda moet van de organisatie. De SWA moet op zoek naar nieuwe inkomstenbronnen vanuit productieprocessen. Zoals eerder genoemd is hierbij de belangrijkste bijdrager de metaalafdeling met de productie van displays. De SWA is al meer dan 20 jaar actief op de displaymarkt. De organisatie produceert jaarlijks 30.000 displays voor binnen en buitenlandse afnemers. Hiermee behoort de SWA in de top vijf van displayproducenten van West-Europa. Dit heeft de SWA te danken aan de samenwerking met Hallmark, die de grootste wenskaartproducent is van de Benelux. Deze ene klant is goed voor ruim 70 procent van de totale omzet van de metaalafdeling. Het wegvallen van Hallmark zou betekenen dat de SWA een groot deel van haar inkomsten zou zien verdwijnen. De SWA wil het risico spreiden, zodat bij het eventueel wegvallen van een afnemer de gevolgen niet de hele onderneming bedreigen.

2.3 DOELSTELLINGEN

“Het opstellen van een adviesrapport voor de metaalafdeling van de SWA waarin er onderzoek wordt gedaan naar nieuwe groeimogelijkheden. In het advies worden nieuwe ondernemingsdoelstellingen aangeboden welke voor veranderingen binnen de organisatie zorg zullen dragen. Het beoogde doel hiermee is een omzetstijging op de metaalafdeling, wat meer kansen biedt voor de continuïteit van de gehele organisatie.”

2.4 HOOFDVRAAG

Welke nieuwe ondernemingsdoelstellingen zijn er nodig om meer klanten te werven voor de metaalafdeling?

2.5 DEELVRAGEN

- 1 Wie is de SWA en wat doet de SWA?
 - Welke doelstellingen heeft SWA?
 - Welke inkomstbronnen heeft de SWA?
 - Wat zijn de huidige marketinginstrumenten van de SWA?
 - Op welke wijze wordt er invulling gegeven aan de marketinginstrumenten binnen de SWA?
- 2 Wie zijn, op basis van de afnemersanalyse, de afnemers van de SWA?
- 3 Welke omgevingsveranderingen van de SWA komen naar voren uit de bedrijfstakanalyse?
- 4 Wie zijn, op basis van de concurrentieanalyse, de concurrenten van de SWA?

- 5 Welke resultaten komen naar voren uit de distributieanalyse van de SWA?
- 6 Welke ondernemingsdoelstellingen kunnen er worden geformuleerd voor de SWA?
- 7 Welke ontwikkelingsrichting kunnen er worden geformuleerd voor de SWA?
- 8 Welke aanbevelingen kunnen worden gedaan aan de hand van de SWOT-analyse?

2.6 DATAMETHODEN EN BRONNEN

Om de benodigde gegevens te verkrijgen zijn er onderzoeken gedaan in de externe en interne omgeving van de organisatie. Hierbij is gebruik gemaakt van literatuurstudie en empirische studie. Voor de analyses is er gebruik gemaakt van een kwalitatief onderzoek, om meer diepgang in de materie te krijgen.

2.6.1 DESKRESEARCH: LITERATUURONDERZOEK

Voor het literatuuronderzoek zijn interne bronnen geraadpleegd van de SWA. Aan de hand van vakliteratuuronderzoek zijn de theoretische modellen in het rapport opgenomen. Deze modellen zijn in het rapport kort en bondig toegelicht. De belangrijkste databronnen zijn:

- Jaarverslagen van de SWA uit 1998 en 2010
- Notulen van vergaderingen van de SWA
- Website van de SWA en internet
- Overige interne documentatie van de SWA
- Vakliteratuur;
 - Handleiding Marketingplan van E.A. Muilwijk.
 - Strategisch marketingplan van Alsem

2.6.2 FIELDRESEARCH: INTERVIEWS

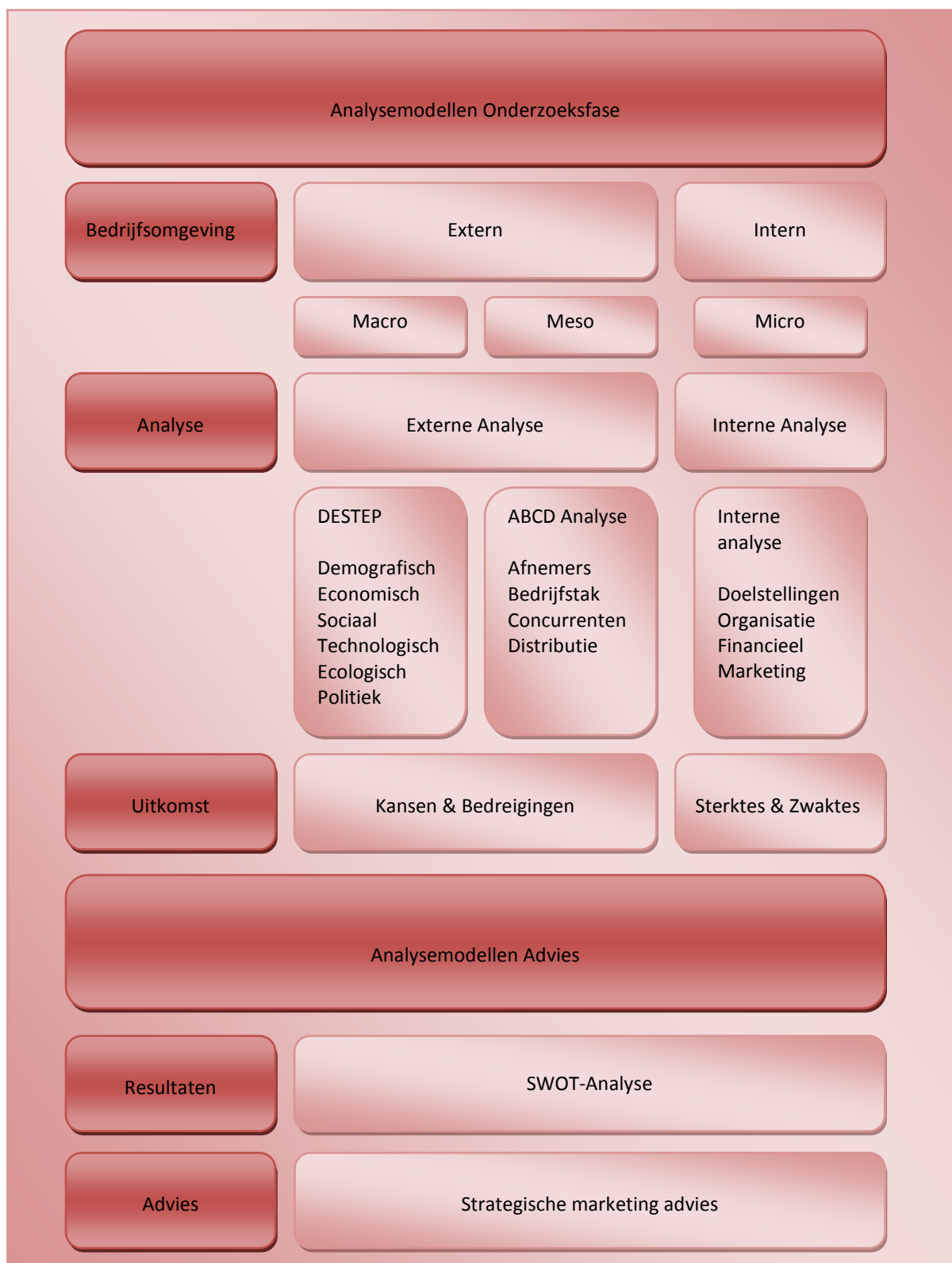
De tweede datamethode omvat het empirische gedeelte van het onderzoek, waarbij diepte-interviews zijn afgenomen met medewerkers van de SWA. Diepte-interviews vormen het meest gangbare type van interviews en zijn relevant om de vraag naar individuele achtergronden, motieven en ervaringen te beantwoorden. Het doel van een diepte-interview is om kwalitatieve resultaten te verkrijgen. De interviews zijn semi-gestructureerd^{vi} opgebouwd. Bij dit type interview zijn de vragen vooraf bepaald, maar in de loop van het interview is er ruimte om de volgorde waarop de vragen worden gesteld aan te passen en ook is er ruimte om vragen toe te voegen afhankelijk van de wijze waarop het gesprek verloopt.

Er zijn twee verschillende interviews afgenomen. Het eerste interview dat is afgenomen gaat over ondernemingsdoelstellingen en marketingdoelstellingen. Dit is een redelijk algemeen interview dat is afgenomen bij vijf personeelsleden van de SWA. Drie van deze personeelsleden zijn medewerkers van het managementteam, namelijk twee medewerkers van commerciële & bedrijfskundige zaken en één van de afdeling automatisering. De overige twee leden behoren tot de directie van de SWA, namelijk de algemene en de commerciële directeur.

Het tweede interview gaat over ABCD-analyse. Dit interview is afgenomen onder zeven medewerkers van het managementteam. Dit interview is afgenomen onder de disciplines die inzicht hebben op het onderwerp van het interview. Het interview over de distributielijnen van de SWA is afgenomen bij een medewerker van de afdeling distributie. Deze afdeling valt eveneens in het managementteam. Deze interviews hebben bijgedragen aan de vorming van de externe analyse beschreven in hoofdstuk 3. Beide interviews vindt u terug in de bijlagen van dit rapport.

2.7 ANALYSEMODELLEN

Hieronder zijn de gebruikte analyse modellen schematische weergegeven:



3. HOOFDSTUK EXTERNE & INTERNE ANALYSE

3.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk bevat de interne en externe analyse van het rapport. Om tot een gedegen advies te komen is er in de onderzoeksfase rekening gehouden met micro, meso en macro factoren van de bedrijfsomgeving. De externe analyse is een analyse van de externe omgeving en geeft inzicht in kansen en bedreigingen binnen een bedrijfsomgeving. De interne analyse is om de interne omgeving van de onderneming in kaart te brengen. De interne omgeving kenmerkt zich door factoren waar een onderneming directe invloed op heeft, in tegenstelling tot factoren uit de externe analyse waar de SWA geen directe invloed op heeft. De externe en interne analyses gelden als invoer voor de SWOT-analyse.

Voor de onderzoeksfase is er gebruik gemaakt van de DESTEP-analyse^{vii} om de omgevingsfactoren op macro gebied in kaart te brengen. Op meso niveau is er onderzoek gedaan naar afnemers, bedrijfstak, concurrenten en distributie door middel van de ABCD-analyse. Ten slot is er om de micro factoren weer te geven een interne analyse uitgevoerd.

3.2 EXTERNE ANALYSE

De ABCD-analyse en DESTEP (Muilwijk, 2010) bieden een goede structuur om de externe bedrijfsomgeving van de SWA in kaart te brengen. De externe analyse is als volgt opgebouwd.

- Macro omgeving DESTEP analyse
 - Demografisch
 - Economisch
 - Sociaal-cultureel
 - Technologisch
 - Ecologisch
 - Politiek-juridisch
- Meso omgeving ABCD-analyse
 - Afnemersanalyse
 - Bedrijfsanalyse
 - Concurrentieanalyse
 - Distributieanalyse

3.2.1 MACRO OMGEVING

Het uitvoeren van een onderzoek naar het landschap waarin de SWA actief is, is van belang om de kansen en bedreigingen inzichtelijk te maken. De SWA heeft geen directe invloed op deze omgevingsvariabelen en kan deze factoren niet veranderen, maar kan er wel effectief mee omgaan om haar strategische beleid hierop af te stemmen. Het afstemmen van het strategische beleid op de bevindingen uit deze analyses zal het in staat stellen om succesvoller actief te zijn in haar omgeving.

Demografische factoren

De Nederlandse bevolking bestaat uit 16.655.799 mensen, daarvan is 8.243.482 man en 8.412.317 vrouw. Nederland had in 2011 7.473.000 huishoudens. Het aantal huishoudens is de afgelopen jaren gestegen, dat is met name te danken aan de eenpersoonshuishoudens in Nederland. De gemiddelde huishoudensgrootte is gedaald van 2.42 personen in de jaren '90 naar 2.20 personen in 2011. De meerpersoonshuishoudens zijn bijna gelijk gebleven met 4.249.000 in de jaren '90 en met 4.712.000 in 2011^{viii}.

Jaarlijks worden er gemiddeld 56 kaartjes^{ix} verstuurd per Nederlandse huishouden. Kerstkaarten maken hier het grootste deel van uit, maar verjaardagen, geboorten en beterschapswensen zijn ook belangrijke verzendaanleidingen. Per Nederlandse huishouden stuurt gemiddeld 53% van de huishoudens wenskaarten en daarvan is gemiddeld 70% van de aankoper vrouw.

Economische factoren

De metaalbewerkingsindustrie omvat een breed scala aan activiteiten, zoals smeden, persen, snijden, verspanen, buigen, profielwalsen, stampen, oppervlaktebehandeling, lassen en slijpen. In de branche bestaat een grote diversiteit aan ondernemingen, gelet op de aard van de werkzaamheden. De metaalafdeling van de SWA verricht voornamelijk buig en laswerk van draadstaal.

De metaalbewerkingsindustrie heeft een dramatische val gehad van omzet in 2009 (-19%). Sindsdien is de markt langzamerhand gestabiliseerd naar een kleine groei van +0.1% in 2010 en een groei van +7% in 2011. De verwachtingen over de groei in 2012 komen lager uit, namelijk op +3.5%. De verwachte lagere groei in 2012 wordt veroorzaakt door de wereldhandel en de beperkte binnenlandse dynamiek.

De concurrentie op de Europese markt is hevig op gang. Men tracht zich te onderscheiden door kwaliteit, levertijden, ordergrootte, bestelfrequentie en flexibiliteit. Dit vereist een goed gesmeerde interne organisatie van goede planning, werkvoorbereiding, productie en logistiek. Sommige bedrijven in de metaalbewerkingsindustrie nemen taken van afnemers over "het zogenaamde ontzorgen". Dit betekent dat ondernemer en opdrachtgever nauw samenwerken op het gebied van productontwikkeling, aanlevering van producten en voorraadbeheer.

Vanwege grote binnenlandse concurrentie en concurrentie van het buitenland, voornamelijk uit Oost-Europa, is het ontzorgen en het bieden van een toegevoegde waarde een sleutelbegrip geworden in de branche. Het onderscheidende vermogen van het buitenland zit voornamelijk in de prijs. De binnenlandse producten hebben sinds de crisis van 2008 kostenreducties doorgevoerd. Met de stijgende inkooprijzen van staal, snijden veel ondernemingen in eigen marges voor concurrentievoordeel.

Sociaal-culturele factoren

De afgelopen jaren zijn er verschillende online initiatieven geïntroduceerd die het mogelijk maken om online een kaart te versturen. De traditionele kaart wordt niet in de winkel gekocht, maar wordt digitaal aangeschaft via een webwinkel. De webwinkel verstuurt vervolgens de fysieke kaart naar de geadresseerde. Het versturen van deze fysieke kaarten via internet wordt steeds populairder, voornamelijk onder vrouwen van 23 tot 54 jaar. De fysieke kaartenmakers nemen ook dit concept over en beginnen hun eigen webwinkel. Zo heeft Hallmark ook een webwinkel om digitaal kaarten te versturen.

Technologische factoren

De opkomst van social media heeft ook zijn intrede gemaakt in de business-2-business markt. Social media zoals Facebook, Twitter, Youtube, Google+ en LinkedIn zijn niets meer of minder dan een communicatie-instrument om je netwerk uit te breiden en te onderhouden. Zoals de brief dat ooit was, is dat de e-mail voor de huidige generatie beslissers in de B2B. Social media is een extra middel om te communiceren, maar heeft wel een lager intensiteitsniveau, maar met een hogere frequentie. Dit laatste kan meerwaarde leveren aan je dienstverlening. Onderzoeken naar salesmodellen tonen namelijk aan dat je gemiddeld zeven contactmomenten nodig hebt om een verkoop te realiseren. Met social media kan je als organisatie sneller contactmomenten opbouwen dan met schriftelijke of fysieke contactmomenten. In de klassieke economie creëren organisaties waarden met grondstoffen, arbeid en kapitaal. In de moderne economie doe je dat met kennis, creativiteit en relaties. Dat geldt ook voor de B2B markt.

Klanten zijn beter geïnformeerd dan ooit, zoeken voortdurend naar informatie. Hierbij gebruiken ze de traditionele media steeds minder. De traditionele media maakt plaats voor het internet. Klanten verwachten van bedrijven en organisaties relevante informatie, openheid en oplossingen. Delen vervolgens hun ervaringen met die bedrijven met anderen. Bedrijven en organisaties die online klanten aan zich weten te binden, winnen klanten. Klanten binden doe je door relevante content te bieden. Content die de klant echt helpt. In het juiste formaat, via het juiste kanaal, op het juiste moment. Content die zorgt voor communicatie tussen klanten en organisatie is goede contentmarketing.

Contentmarketing is niets meer dan het maken, aanbieden en verspreiden van content die aansluit op een vooraf geïdentificeerde behoefte om zo nieuwe relaties aan te gaan en bestaande relaties te versterken. Er moeten strategische keuzes gemaakt worden over de aanpak hierbij, om de juiste content, voor het juiste publiek, op de juiste plaats en op het juiste moment beschikbaar te stellen. Belangrijke overwegingen voor contentmarketing zijn de dominantie van social media en zoekmachines en klanten die beter geïnformeerd zijn dan ooit. Internet speelt steeds vaker een centrale rol bij aankoopbeslissingen, men vertrouwt daarbij op de meningen van andere klanten. Klanten zijn actief op zoek naar goede informatie. De bron is minder belangrijk,

als de content goed is bepaalt men de relevantie zelf wel. Kwaliteit vereist een professionele aanpak; contentmarketing dus.

Ecologische factoren

De economische crisis heeft invloed op het ondernemersklimaat in Nederland. Ondanks een slechte economische klimaat geeft 75 procent van de grote bedrijven aan geen plannen te hebben om duurzame investeringen te schrappen als gevolg van de financiële crisis. Deze bedrijven constateren dat klanten dit in toenemende mate verwachten, waardoor duurzaamheid zich op termijn zal uitbetalen en het concurrentievoordeel oplevert. De bereidheid om te investeren in maatschappelijk verantwoord ondernemen blijft ondanks de financiële crisis op gelijke niveau.

Politiek-juridische factoren

Nieuwe bezuinigingsplannen van dit kabinet maken de toekomst onzeker van alle SW-bedrijven in Nederland. De nieuwe maatregelen die dit kabinet wil doorvoeren staan niet op zichzelf. Ook vorige kabinetten hebben belangrijke wijzigingen in de sociale zekerheid doorgevoerd op weg naar een meer activerend stelsel waarin mensen worden geprikkeld om mee te doen. Die meer activerende benadering voor mensen met een arbeidsbeperking heeft zich eerder bij de hervormingen in de WIA (arbeidsongeschiktheid), de WWB (bijstand) en meer recent in de Wet Wajong (jonggehandicapten) bewezen: hierdoor zijn daadwerkelijk meer mensen vanuit een uitkering aan de slag gegaan.

Begin jaren negentig dreigde het doembeeld van een miljoen arbeidsongeschikten. De deelname van mensen in deze sociale zekerheid neemt nog steeds toe. Momenteel zijn er ongeveer 100.000 mensen die werken bij een SW-bedrijf. Dit wil het kabinet terugdringen tot 30.000 mensen in totaal. Het kabinet voert daarom op 1 januari 2013 de nieuwe Wet werken naar vermogen (WWNV) in, een uniforme regeling die meer mensen met een beperking aan het werk moet helpen. De WWNV komt in de plaats van de Wet Werk en Bijstand (WWB) en de Wet Investeren in Jongeren (WIJ). Daarnaast zullen mensen uit de Wajong die kunnen werken en mensen die straks aankloppen bij de sociale werkvoorziening, maar in staat zijn bij een gewone werkgever aan de slag te gaan, onder de WWNV vallen^{xi}.

3.2.2 MESO OMGEVING

In de meso omgeving doen we onderzoek naar de kansen en bedreigingen die veroorzaakt worden door de omgeving van de organisatie. Om deze factoren inzichtelijker te maken gebruiken we de ABCD-analyse. De ABCD-analyse bestaat uit de volgende onderdelen:

- Afnemersanalyse
- Bedrijfstakanalyse
- Concurrentieanalyse
- Distributieanalyse

3.2.2.1 AFNEMERSANALYSE

Inleiding

De afnemersanalyse is een onderdeel van de ABCD-analyse in de externe omgeving. Hierbij zijn afnemers op meso niveau geanalyseerd. De afnemersanalyse geeft inzicht in de kansen en de bedreigingen die afnemers met zich meebrengen. Voor deze afnemersanalyse is er gebruik gemaakt van het zes W-model^{xii} van Ferrell et al. (1999). Dit model van de zes W's biedt structuur aan de afnemersanalyse en is opgebouwd aan de hand van de volgende vragen:

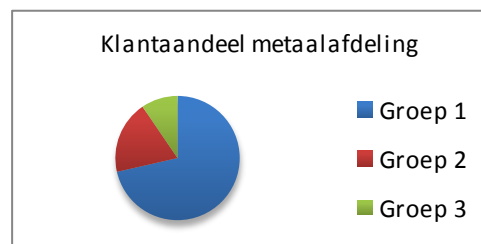
- Wie zijn onze huidige en potentiële afnemers?
- Wat doen onze afnemers met onze producten?
- Waar kopen onze afnemers onze producten?
- Wanneer kopen onze afnemers onze producten?
- Waarom (en hoe) kiezen onze afnemers onze producten?
- Waarom kopen potentiële afnemers onze producten niet?

Wie zijn onze huidige en potentiële afnemers?

De huidige afnemers zijn afkomstig uit het segment 'paper & convenience'. Afnemers uit dit segment produceren en verkopen artikelen zoals wenskaarten, agenda's, inpakpapier, kalenders, schriften, boeken, kranten, pennen, stickers, sleutelhangers en stiften. Deze afnemers, vervaardigen het product zelf of importeren het uit het buitenland, om deze vervolgens te verkopen op de Nederlandse markt.

De belangrijkste klanten zijn voornamelijk afkomstig uit de papiermarkt. Dit zijn producenten en/of leveranciers van verschillende soorten wenskaarten zoals kerstkaarten, verjaardagskaarten en andere felicitatiekaarten. Op deze markt bedient de SWA enkele grote groepen afnemers. De grootste en de meest toonaangevende kaartproducent Hallmark is de belangrijkste klant van de SWA. Andersom geldt voor Hallmark dat de SWA voor de volle 100% displays levert. De intensieve samenwerking zorgt ervoor dat de totale behoefte van Hallmark aan displays wordt vervuld door de SWA. Deze samenwerking maakt SWA aan een kant stabiel, maar aan de andere kant instabiel en kwetsbaar. In het geval van het wegvallen van Hallmark zou de SWA een groot deel van haar inkomsten zien verdwijnen. Naast Hallmark heeft de organisatie ook andere grote afnemers uit het binnen en buitenland. Andere belangrijke afnemers zijn Perleberg (DE), Telegraaf media groep (NL), Grafik Werkstatt (DE) en Groupe Editor (BE). De afnemers zijn in de afbeelding hieronder weergegeven naar klantaandeel binnen de metaalafdeling:

Groep 1: 70% Hallmark (NL, BE, DE)
 Groep 2: 20% Perleberg (DE), Telegraaf media groep (NL), Grafik Werkstatt (DE) en Groupe Editor (BE)
 Groep 3: 10% Overige klanten



In de tabel hieronder worden de behoeften overzichtelijker weergegeven met vaste segmentatievariabelen^{xiii}. De segmentatievariabelen tabel moet uiteindelijk inzicht geven in het gedrag van de afnemers voor het gehele segment.

Segmentatievariabelen voor SWA	
Demografisch	
Bedrijfstak	producenten en/of leveranciers van kaarten en/of kranten en/of convenience
Bedrijfsomvang	minimaal 20 medewerkers
Locatie	nationaal en internationaal
Gebruiksvariabelen	
Technologie	geen vereiste
Gebruiksstatus	zware gebruiker
Klantcapaciteiten	full service gericht
Inkoopbenadering	
Inkooporganisatie	centraal
Machtsstructuur	financieel georiënteerd
Soort relatie	sterke langdurige relatie
Inkoopbeleid	contract per partij displays
Inkoopcriteria	prijs, oplossing, service, kwaliteit
Situatie gebonden factoren	
Urgentie van levering	zeer belangrijk
Toepassing van product	presentatiemeubel
Ordergrootte	per bestelling bepaald
Persoonlijke karakteristieken	
Mate van gelijkenis met SWA	zeer weinig
Risicoverhouding	afnemer het minst
Leverancierstrouw	afnemer vooral prijs en service gedreven

(Alsem, 2004)

Wat doen onze afnemers met onze producten?

De displays worden gebruikt bij de verkoop van de producten van de afnemers zelf. Het doel van de afnemer is om de producten presenteerbaar te maken in de winkels. Het is van belang dat de presentatie, de display, niet

veel kostbare winkeloppervlakte in beslag neemt. Het presentatiemeubel moet zowel effectief als efficiënt zijn. Aan deze behoeften wordt voldaan door middel van het gebruik van metaal draaddisplays. Dit materiaal is ideaal omdat het zowel kwalitatief goed is, als zo min mogelijk oppervlakte in beslag neemt en dat het een sierlijke uitstraling biedt. Hieronder zijn enkele SWA-displays weergegeven als presentatiemeubel:



Waar kopen onze afnemers onze producten?

De displays worden momenteel enkel rechtstreeks B2B verkocht. Daarmee heeft de SWA één verkoopkanaal. De afnemers kunnen zelf de SWA benaderen voor het plaatsen van een order. Er is één centraal punt waar de SWA zelf de displays ter promotie geeft, namelijk op beurzen. Dit zijn verschillende paper & convenience en vakbeurzen, waar potentiële afnemers aanwezig zijn. De displays worden op deze dagen gepresenteerd zodat mogelijke klanten worden geworven. Deze maken op deze manier kennis met de SWA en haar displays. Vervolgens kunnen zij in contact komen met de SWA om een order te plaatsen. Hieronder is een greep uit de beursagenda^{xiv} van de SWA:

Beursdata	Beurs	Locatie
14-02-2012	Paper & Convenience	Rosmalen, NL
05-02-2012	Springfair	Birmingham, UK
28-01-2012	Paperworld	Frankfurt, DE
25-09-2011	Paper & Convenience	Rosmalen, NL
24-05-2011	Progressive Greetings	London, UK
26-02-2011	Euroshop	Düsseldorf, DE

Wanneer kopen onze afnemers onze producten?

De metaalafdeling is door het hele jaar heen actief met productie van verschillende metaal draad producten. Zo ook met de productie van displays. De productie van displays kent piekmomenten in het jaar. Dit is altijd voorafgaand aan verschillende feestdagen. Dit heeft te maken met de piekmomenten van de kaartverkoop. Kaartproducenten en leveranciers verkopen met verschillende feestdagen meer dan het gemiddeld aantal kaarten. Hiermee worden feestdagen als Valentijnsdag, Vaderdag, Moederdag, kerst en oud & nieuw bedoeld. Deze stijging in vraag naar wenskaarten is terug te zien in de stijging van productieaantallen bij de metaalafdeling aan displays.

Hiernaast een schematische weergave van een plaatsing van een order bij de SWA. De afnemer Hallmark is als voorbeeld genomen.

Aanvraag: Hallmark heeft een nieuwe kaart ontworpen voor Valentijnsdag. Bij een nieuwe kaart hoort ook een nieuwe display. Hiervoor plaatst Hallmark haar aanvraag ruim 2 maanden van tevoren.

Ontwerp: Ontwerpers van de SWA ontwerpen de displays naar de klantwens.

Goedkeuring: Hallmark keurt de display goed, voordat de SWA werkelijk overgaat tot productie. Er wordt voorafgaand aan de productie een grafisch ontwerp van de display gemaakt. Hallmark heeft op deze manier een voorbeeldweergave. Indien Hallmark graag een fysieke weergave wilt kan de SWA hiervoor zorgen en wordt in dit geval een 'proefmodel' geproduceerd.



Productie: Hallmark geeft het aantal displays aan en de metaalafdeling begint met de productie.

Aflevering: Levering aan Hallmark.

Waarom (en hoe) kiezen onze afnemers onze producten?

De SWA probeert zo goed mogelijk de behoeften van de klant te vervullen. De SWA is altijd op zoek naar betere en goedkopere alternatieven van productie van displays met metaaldraad. Naast het produceren van kwalitatieve displays biedt de organisatie ook een totaalpakket van service aan. De SWA neemt een deel van de processen over die de afnemer zelf niet meer hoeft te verrichten. Het zogenoemde ontzorgen maakt de SWA niet alleen aantrekkelijker voor de afnemer, maar het zorgt ook voor extra arbeidsplekken binnen de SWA. De organisatie neemt de logistiek en de nazorg uit handen van de afnemer. Hieronder volgt een voorbeeld van het ontzorgen van bedrijfsprocessen

Voorbeeld van ontzorgen:

De afnemer dient in januari een opdracht in van 1000 displays. De afnemer wil zijn displays geproduceerd hebben in mei. De afnemer wil in juni met haar vakantiekaartcampagne starten. De afnemer heeft nu één maand de tijd om de displays te voorzien van nieuwe vakantiekaarten en de displays te distribueren naar de winkeliers. Dit gehele proces kan de SWA in zijn geheel overnemen van de afnemer. De SWA produceert de 1000 displays, vult de displays met de desbetreffende kaarten, slaat de geproduceerde en gevulde display op in haar magazijn. In juni worden de kant-en-klare displays geleverd in de desbetreffende winkels. Hiermee neemt de SWA werk uit handen van de afnemer.

Waarom kopen potentiële afnemers onze producten niet?

Potentiële afnemers hebben keus uit meerdere producenten in verschillende landen. In Nederland is de SWA de grootste en is goed in staat om grote volumes te produceren. Potentiële afnemers die een kleine volume aan displays willen, worden niet gehoord door de organisatie. De kleinere opdrachten kunnen binnen de organisatie niet verwerkt worden tot rendabele opdrachten. De voorkeur gaat uit naar grote opdrachten met een minimale afname van 50 stuks aan displays. Potentiële afnemers met kleine opdrachten moeten op zoek naar een andere producent en komen al snel uit bij een van de concurrenten. De concurrenten leveren wel aan deze groep afnemers, dan wel direct als indirect via een groothandel.

De interne flexibiliteit en lange levertijden zijn ook punten waar potentiële afnemers op letten. De SWA heeft momenteel lange levertijden en kent geen interne flexibiliteit. De SWA kan niet inspelen op snelle veranderingen van behoeften van de afnemer. De organisatiestructuur is daarop niet berekend.

In West-Europa heeft de SWA in Alphen aan den Rijn een centrale ligging. De export van displays naar België, Frankrijk en Duitsland is economisch haalbaar. De export van displays naar Engeland is minder rendabel dan de overige landen. De hoge transportkosten en de lage wisselkoers van de Pond, maakt dat de SWA minder aantrekkelijk is op de Engelse displaymarkt.

3.2.2.2 BEDRIJFSTAKANALYSE

Inleiding

De bedrijfsanalyse is een onderdeel van de ABCD-analyse in de externe omgeving. Hierbij zijn omgevingsvariabelen op meso niveau geanalyseerd. De bedrijfstakanalyse geeft inzicht in kansen en bedreigingen die de omgeving met zich meebrengt. Voor deze bedrijfstakanalyse zijn eerst de omgevingsfactoren beschreven, vervolgens de marktfactoren en ten slotte is er gebruik gemaakt van het vijf krachtenmodel van Porter^{xv}. Het vijf krachtenmodel van Porter biedt structuur aan de bedrijfstakanalyse en is als volgt opgebouwd:

- De macht van leveranciers
- De macht van afnemers
- De mate van substituten
- De bedreiging van nieuwe toetreders
- De interne concurrentie op de markt

Macro-omgevingsfactoren

De vraag naar metaalproductie is zeer conjunctuur gevoelig. Bij slechte economische tijden, worden minder opdrachten geplaatst voor nieuwe metaalproducten. Afgelopen jaren werden dan ook ondernemers gedwongen om af te slanken met als resultaat efficiencyverbetering en kostenreductie. Massaproductie en

grootschalige productie waarvoor veel arbeid nodig is, verdwijnen uit Nederland en andere hoogontwikkelde landen naar lage(re)lonenlanden. Het accent verschuift naar producten met een hogere toegevoegde waarde. Dat betekent een toenemende specialisatie in een bepaald(e) product/markt en/of in een bepaalde techniek. Daartoe moeten bedrijven meer investeren in kennis en dus in mensen voor research & development, in contacten met de (nieuwe) klant en in operators die meer zullen moeten kunnen en die minder routinematig werk te doen zullen krijgen. Men tracht zich te onderscheiden door kwaliteit, levertijden, ordergrootte, bestelfrequentie en flexibiliteit. Dit vereist een goed gesmeerde interne organisatie van goede planning, werkvoorbereiding, productie en logistiek. 2012 zal voor metaalproducten geen makkelijk jaar worden. De werkgelegenheid krimpt in de branche, wat direct wordt veroorzaakt door achterblijvende opdrachten.

Algemene marktfactoren

Op de Nederlandse displaymarkt is de SWA de grootste speler. Dit heeft de SWA voornamelijk te danken aan de samenwerking met de grootste kaartproducent van Nederland Hallmark. Hiermee heeft het 60 procent marktaandeel op de Nederlandse markt. Hallmark neemt al haar displays af bij SWA. De Nederlandse displaymarkt ziet er als volgt uit.

De Nederlandse displaymarkt heeft jaarlijks behoeften aan 50.000 stuks aan displays. Hiervan is 30.000 stuks afkomstig van de SWA. 10.000 stuks bestaan uit nieuwe productie en 20.000 stuks uit recycling. De Nederlandse displaymarkt heeft een jaarlijkse omzet van vier miljoen euro, waarvan de SWA ruim twee miljoen van verdient.

De volgende trends zijn te benoemen wat betreft de metaalproductieindustrie:

- Verkleining van seriegroottes en verkorting van doorlooptijden
- Uitbesteding van (delen van de) productie naar lagelonenlanden
- Eindafnemers doen een groter beroep op de ontwikkelingscapaciteiten van toeleveranciers
- Toenemende vraag naar hoogwaardige producten

Deze trends leiden tot de volgende kansen en bedreigingen:

- Specialisatie op basis van onderscheidende kennis, flexibiliteit en technologie
- Kostenreductie en productietechnische optimalisatie door samenwerking met klanten en toeleveranciers
- Beter benutten van machines van machinecapaciteit en personeel door automatisering
- Concurrentie uit lagelonenlanden en heroverwegingen productielocatie bij afnemers

Bedrijfstakstructuurfactoren

De macht van leveranciers

De SWA koopt voor de productie van haar displays verschillende grondstoffen in bij verschillende leveranciers. Het koopt onder andere draadmetaal, kunststof, karton en wielen in, die uiteindelijk worden verwerkt tot het eindproduct. De markt van deze grondstoffen kent genoeg aanbieders, waar de organisatie uit kan kiezen. Door deze onafhankelijkheid in keuze van toeleveranciers, heeft de leverancier geen bepaalde macht. De overstap naar een andere leverancier brengt ook geen overstapkosten met zich mee. De overstap is ook realiseerbaar, omdat de mate van verschil in kwaliteit niet groot genoeg is om het effect terug te zien in het eindproduct van de SWA.

De macht van afnemers

De displaymarkt kent enkele grote bekende afnemers en heeft talloze kleine anonieme afnemers. De grote bekende afnemers zijn alom bekend op de markt en bestaan uit de grote producenten en/of leveranciers van kaarten en/of kranten. De anonieme afnemers bestaan ook uit producenten en/of leveranciers van kaarten en/of kranten, maar zijn kleiner in omvang. De anonieme afnemers bestaan ook uit individuele winkels, zorginstellingen en bedrijven die een klein aantal van 1, 5, 10 a 25 stuk(s) willen bestellen.

De grote bekende afnemers zijn verantwoordelijk voor de meeste afname van displays. Hallmark is daar één van en neemt al ruim 20 jaar displays af bij de SWA. Hallmark neemt zowel nieuwe als gerecyclede displays af bij de organisatie. Deze samenwerking met Hallmark, die 40 procent marktaandeel heeft in Nederland, zorgt ervoor dat de SWA direct groot marktaandeel heeft op de Nederlandse markt. Het gevaar bij het verliezen van deze afnemer is onvoorzienbaar voor de SWA. De organisatie kan alleen het risico spreiden door nieuwe afnemers te vinden.

De mate van substituten

De producenten en/of leveranciers van kaarten en/of kranten zijn altijd op zoek naar creatieve en nieuwe manieren om hun product beter te kunnen presenteren in de winkel. Het product dat ze hierbij gebruiken moet wel voldoen aan opgestelde eisen. Het presentatiemeubel moet duurzaam, licht, eenvoudig, sterk, verplaatsbaar, compact en effectief zijn. Hierbij hebben de producenten en/of leveranciers van kaarten en/of kranten de keuze uit een houten, metalen en kunststoffen presentatiemeubel. De beste keus is hierbij een metalendraaddisplay. Metaal draaddisplays zijn duurzaam, licht en sterk ontworpen, compact genoeg om te verplaatsen en is een eenvoudige en effectieve manier om de kaarten en/of kranten te presenteren. De mate van substituten is vrij gering op de markt van de displays.

De bedreiging van nieuwe toetreders

De bedreiging van nieuwe toetreders op de West-Europese markt is voornamelijk afkomstig uit Oost-Europa en de lageloonlanden zoals China. De West-Europese afnemers gaan zelf op zoek naar alternatieven. Ze zijn vooral geïnteresseerd in het prijstechnische voordeel van het product. Ze laten in deze landen grote hoeveelheden displays produceren voor de West-Europese markt. De displays worden bijvoorbeeld aangeboden via intermediairs.

De interne concurrentie op de markt

De markt bestaat uit een beperkte groep producenten en afnemers. Beiden kennen ze enkele grote spelers die goed zijn voor een groot gedeelte van de markt. De producenten moeten zich onderscheiden in service, samenwerking, oplossing gerichtheid, levertijden, ordergrootte, flexibiliteit en logistiek.

3.2.2.3 CONCURRENTIEANALYSE

Inleiding

De concurrentieanalyse is een onderdeel van analyse in de externe omgeving. Hierbij worden de concurrenten van de SWA op meso niveau geanalyseerd. De concurrentie kan volgens Alsem et al (2004) op vier niveaus worden onderscheiden. Van de vier niveaus heeft de SWA een productcategorieconcurrentie niveau. De analyse wordt volgens de concurrentiegeoriënteerde methoden afgenomen. Hierbij is het managementoordeel methoden gebruikt. Op basis van ervaring en marktkennis kan het management een inschatting geven van huidige en toekomstige concurrenten.

De markt

De SWA bedient de West-Europese displaymarkt vanuit Nederland. Hiermee hebben ze ook concurrentie vanuit de West-Europese markt. In Nederland zijn niet alleen de Nederlandse ondernemingen concurrenten, maar ook de Duitse en Belgische producenten.

Er is een selectie gemaakt van de belangrijkste concurrenten per land uit de West-Europese displaymarkt en zijn vervolgens uitgewerkt. Het managementteam noemt de volgende ondernemingen concurrent van de SWA.

- Fluhr Displays (Duitsland)
- Eurodisplays (België)
- Buyck Displays (België)
- Van Hoof displays (Nederland)
- Tubes and Wire displays (Engeland)
- Wire Fittings Display (Engeland)
- Westminster Wire Factory (Engeland)

Concurrenten

Hieronder volgen concurrenten die zijn geselecteerd en verder worden uitgewerkt. Deze concurrenten vormen de belangrijkste concurrenten op de displaymarkt. De concurrenten zijn geselecteerd uit de Nederlandse, Duitse en Belgische markt. Concurrentie uit Engeland is nihil en de SWA doet zelf momenteel geen zaken met Engelse afnemers. De volgende concurrenten zijn geselecteerd:

- Van Hoof Display uit Nederland
- Fluhr Displays uit Duitsland
- Eurodisplay uit België

Concurrentie uit Nederland



Van Hoof displays is een kleine metaalproductie bedrijf uit Nederland. Met ruim 25 jaar ervaring opereert het in het Brabantse dorpje Erp. De organisatie maakt op klantwens displays voor nationale en internationale klanten. De organisatie heeft geen standaardproductie van displays. De organisatie heeft kenmerken van een traditioneel familiebedrijf en heeft niet dezelfde productiefactoren als de SWA. De organisatie verwerkt zowel kleine als grote opdrachten.

Concurrentie uit Duitsland



Fluhr Displays is een internationale displayproducent van Duitse afkomst, dat al sinds 1947 actief is. Het bedient de markt met meer dan 100 standaardmodellen en maakt deze op klantwens. Voor de producten van Fluhr Displays kunnen de afnemers op verschillende manieren terecht. De internetsite is een manier en is zeer toegankelijk en overzichtelijk. Afnemers kunnen per stuk afnemen via de internetsite. Afnemers kunnen ook terecht bij een van de partners van Fluhr Displays in Duitsland, Frankrijk, Denemarken, Zwitserland, Oostenrijk en Nederland. Deze partners beschikken zelf ook over een internetsite, maar de meeste hebben ook een fysieke winkel. In Nederland heeft Fluhr Displays alleen een internetsite waar men displays kan kopen, namelijk www.kaartenmolen.nl.

Concurrentie uit België



Eurodisplay is een internationale displayproducent uit België, die al sinds 1993 actief is. De organisatie is in vergelijking tot andere producenten veel korter actief op de markt, maar heeft een sterke positie op de markt verworven. De organisatie is namelijk samen met Fluhr en de SWA één van de grootste spelers op de West-Europese markt. Eurodisplay biedt meer dan alleen displays aan, het wil een totaalpakket verzorgen. Het totaalpakket bestaat uit; advies, design, technical engineering, prototyping, productie, logistiek en verkoop. De organisatie heeft een duidelijke internetsite, waar men alles over het bedrijf kan vinden. Op de internetsite is het niet mogelijk rechtstreeks displays te kopen.

Schematische weergave van concurrenten

Eigenschap	Fluhr Displays	Van Hoof Displays	Eurodisplay	Overige concurrenten	Eigen organisatie
Innovatie	4	2	3	2	2
Kwaliteit	4	3	4	2	5
Financiering	4	2	3	3	3
Ambitie topmanagement	5	3	4	2	2
Onderscheidend imago	4	2	2	2	2

1 = zeer zwak; 5 = zeer sterk (Alsem, 2005)

3.2.2.4 DISTRIBUTIEANALYSE

Inleiding

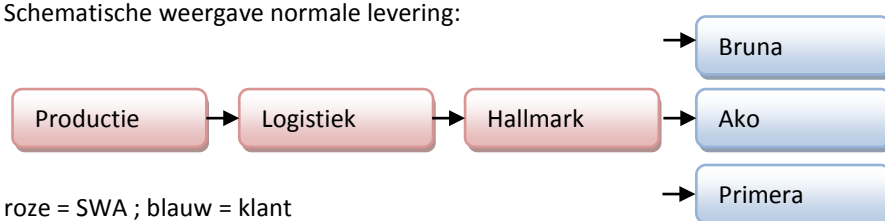
De distributieanalyse is een onderdeel van de ABCD-analyse in de externe omgeving. Hierbij zijn distributiewijze, distributiefunctie, distributiekenngetallen en distributiedimensie op meso niveau geanalyseerd. De distributieanalyse geeft inzicht in kansen en bedreigingen die de distributieomgeving met zich meebrengen.

Distributiewijze

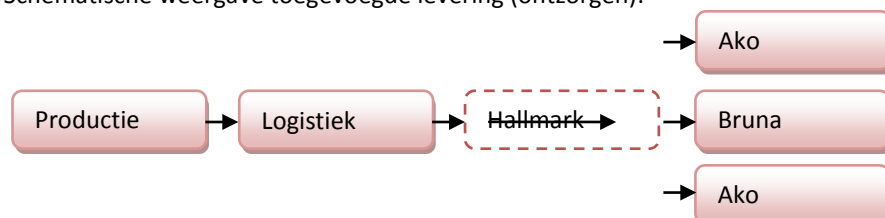
Binnen de organisatie is de afdeling logistiek verantwoordelijk voor de distributie. Het is verantwoordelijk voor de verzending en ontvangst van displays naar de spuits, verzending van nieuwe displays naar klanten, verzending en ontvangst van gerecyclede displays en ontvangst van productiebenodigdheden. De distributie vindt plaats vanuit het hoofdpand te Alphen aan den Rijn en heeft daarnaast ook de beschikking over een tweede pand genaamd spoorhaven, dat ook als magazijn dient. Dit pand bevindt zich binnen een straal van 1000 meter van het hoofdpand. In het tweede pand worden enkel de teruggestuurde displays van Hallmark gesorteerd en geselecteerd, die vervolgens gaan naar de recycleafdeling in het hoofdpand. De displays worden hier schoongemaakt, omgebouwd of gerepareerd. Hierna zijn de displays klaar om weer de markt in te gaan.

Hieronder is de distributiewijze schematisch weergegeven voor de stroom van nieuwe als gerecyclede displays.

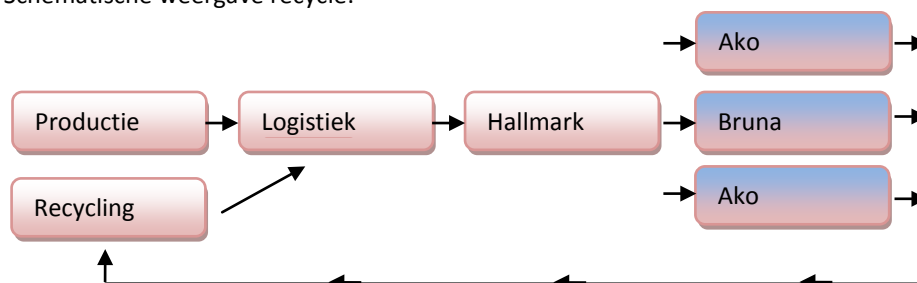
Schematische weergave normale levering:



Schematische weergave toegevoegde levering (ontzorgen):



Schematische weergave recycle:



Distributiekenngetallen

Jaarlijks worden ruim dertigduizend displays gedistribueerd door de afdeling logistiek. Hiervan zijn tienduizend afkomstig uit nieuwe productie en de overige twintigduizend zijn gerecyclede displays. De nieuwe geproduceerde displays worden door heel West-Europa geleverd. De gerecyclede displays worden enkel geleverd aan Hallmark. Deze gerecyclede displays zijn afkomstig van campagnes dat Hallmark periodiek inzet tijdens feestdagen. Je moet hierbij denken aan bijvoorbeeld Vaderdag, Valentijn, Moederdag en Kerst. In deze

periode plaats Hallmark meer displays in de winkels zoals Bruna, Ako, V&D en supermarkten, omdat in deze periode meer vraag is naar kaarten. De extra geplaatste displays worden teruggeroepen door Hallmark. Deze displays komen terecht bij de recyclingafdeling, die ze klaar maakt voor de volgende campagne van Hallmark.

Distributiefunctie

De distributiefunctie analyseert de fysieke distributie en marketingdistributie van de onderneming. We kijken waarmee de organisatie waarde creëert voor haar afnemers. De fysieke distributie is waarde creatie bijvoorbeeld door technologische vooruitgang. Marketingdistributie is om de wederverkoper in staat te stellen om het product beter te verkopen. Hieronder zijn deze twee functies uitgewerkt.

Fysieke distributie:

Het verzenden en ontvangen van displays voor campagnes brengt een complexe stroom van displays met zich mee. Het gaat hierom duizenden displays die terug worden gestuurd van verschillende winkeliers. Om de complexe stroom van displays te volgen heeft de organisatie een elektronisch registratiesysteem. Dit systeem registreert doormiddel van een elektronische tag de doorloop van de desbetreffende display.

Marketingdistributie:

Het verzenden van de duizenden displays naar de verschillende winkeliers in het land, benodigd een goed gestuurde logistiek. De SWA beschikt over een goed gestuurde logistiek dat de capaciteiten heeft om gehele distributie van de afnemer over te nemen. Hiermee creëert SWA waarde, omdat de displays beter verkoopbaar zijn voor de afnemer.

Distributiedimensie

De distributiedimensie analyseert de lengte en de breedte van het verkoopkanaal. De lengte van het kanaal is te analyseren aan de hand van het aantal niveaus in de distributiekolom. De breedte van het kanaal is te analyseren door type tussenschakels te herkennen binnen één niveau. Binnen deze laatste dimensie heeft men ook twee mogelijkheden als het gaat om levering, namelijk directe en indirecte levering van producten aan de afnemers.

De SWA verkoop haar displays enkel rechtstreeks aan afnemers. Deze directe levering vindt plaats zonder tussenkomst van zogenoemde intermediairs. De handel via internet 'e-commerce' valt ook onder directe levering, maar dit is niet van toepassing bij de SWA.

De rechtstreekse verkoop van producenten aan afnemer zorgt voor een beperkt aantal niveaus in de distributiekolom, maar het ontzorgen van bedrijfsprocessen heeft ook invloed hierop.

3.3 INTERNE ANALYSE

De interne analyse geeft de huidige situatie van de onderneming weer. Deze analyse gebeurt op micro niveau en kenmerkt zich op factoren waar de onderneming direct invloed op kan uitoefenen (Muilwijk, 2010). Uit de analyse zullen sterke en zwakke punten voortkomen, die als input dienen voor de SWO-analyse. De interne analyse is als volgt opgebouwd.

- Analyse huidige doelstellingen en strategieën
- Analyse van de organisatie
- Analyse van de financiële situatie
- Analyse van de marketing

3.3.1 MICRO OMGEVING

De interne analyse wordt gedaan aan de hand van belangrijke aandachtspunten (Muilwijk, 2010). De belangrijkste aandachtspunten bestaan uit de volgende vier analyses.

- Analyse huidige doelstellingen

In dit deel worden de huidige doelstellingen van de organisatie beschreven. Er wordt gekeken welke sociale en economische doelstellingen de SWA heeft als sociale werkplaats.

- Analyse van de organisatie

Hier worden het organisatiestelsel, organisatiestructuur, organogram en bedrijfscultuur van de SWA geanalyseerd. De analyse geeft inzicht in de structuur, taakverdeling en verantwoordelijkheden binnen de organisatie.

- Analyse van de financiële situatie

In dit deel worden alle inkomstenbronnen van de SWA weergegeven. Verder wordt er gekeken naar de liquiditeit, solvabiliteit en rentabiliteit van de SWA.

- Analyse van de marketing

In de analyse van de marketing worden de huidige marketinginstrumenten geanalyseerd.

Analyse huidige doelstellingen en strategieën

De huidige doelstellingen kunnen worden verdeeld in primaire en secundaire doelstellingen. De primaire doelstelling van SWA is het naleven van de Nederlandse wet WSW “Wet sociale werkvoorziening”. De wet regelt dat arbeidsgehandicapten, die enkel in staat zijn onder aangepaste omstandigheden te werken, mogen en kunnen werken in de sociale werkplaats. De arbeidsgehandicapten krijgen op deze manier een aangepaste arbeidsplek.

De secundaire doelstelling van de organisatie is het genereren van zelfstandige inkomsten vanuit productieprocessen. Naast het feit dat ze subsidie ontvangt van het Rijk, moet ze ook zelf inkomsten kunnen genereren. Hierbij zijn de metaalafdeling en detachering de belangrijkste bijdragers. Bij het detacheren worden medewerkers van de SWA geoutsourcet aan derden. Bij de metaalafdeling werken de medewerkers binnen de muren van de SWA. De organisatie wil groeien met de metaalafdeling, om meer omzet te genereren. Het doel daarbij is het behouden van huidige afnemers en het werven van nieuwe afnemers. De organisatie staat open voor nieuwe markten en voor nieuwe producten met draadmetaal.

Analyse van de organisatie:

Organisatiestelsel

Een organisatiestelsel kan worden beschreven aan de hand van de volgende kenmerken: organisatiestructuur, taakverdeling, bevoegdheden en verantwoordelijkheden, gezag, besluitvorming, samenwerking en communicatie, wijze van opereren en de aanpassingsgezindheid^{xvi}. Met deze kenmerken kan men twee organisatiestelsels onderscheiden, te weten een mechanistische en een organistisch organisatiestelsel (Dam, 2005). Een mechanistische organisatiestelsel heeft in zijn opbouw en functioneren veel weg van een machine. Vooral technische en economische efficiëntie staan hierbij centraal. Bij mechanistische organisatiestelsels wordt uitgegaan van een stabiele organisatieomgeving. Veranderingen in de omgeving van de organisatie leiden hierbij niet of zeer traag tot organisatieveranderingen. Een organistisch organisatiestelsel heeft in zijn opbouw en functioneren veel weg van een levend orgaan. Vooral het functioneren van de organisatieleden staan centraal. Bij een organistisch organisatiestelsel is er sprake van een dynamische omgeving. De organisatie is flexibel van aard en gericht op veranderingen.

In de tabel hieronder zijn alle kenmerken van een organisatiestelsel analyse uitgewerkt voor de SWA.

Organisatiestelsel	
Organisatiestructuur	De SWA is zeer hiërarchisch van aard. De besluitvorming gaat volgens hiërarchische lijnen.
Taakverdeling	Ieder heeft zijn eigen taak en voert deze zo goed mogelijk uit naar haar of zijn vermogen
Bevoegdheden en verantwoordelijkheden	Binnen SWA zijn de bevoegdheden en verantwoordelijkheden duidelijk vastgelegd en moeten worden gerespecteerd. Dit is goed te zien bij de directie en het managementteam. .
Gezag	Binnen SWA wordt gezag ontleend aan de hiërarchische verhoudingen.
Besluitvorming	De SWA kent een gecentraliseerde besluitvorming in de top van de organisatie. De superieuren nemen beslissingen met een minimum aan advies en betrokkenheid van de ondergeschikten.
Samenwerking en communicatie	Samenwerking tussen superieuren en ondergeschikten komt tot stand via de hiërarchische lijn. De organisatie kent voornamelijk een top-down communicatie.
Wijze van opereren	Dit verloopt volgens afgesproken besluiten van superieuren en er is beperkt ruimte voor afwijkingen.
Aanpassingsgezindheid	De organisatie handhaaft beproefde en betrouwbare managementprincipes, ondanks veranderingen in de bedrijfsomstandigheden.

Alle kenmerken van een organisatiestelsel zijn getoetst bij de SWA. De SWA toont overeenkomsten met een mechanistische organisatiestelsel. Dit is voornamelijk goed te zien bij de kenmerken organisatiestructuur, gezag, besluitvorming, samenwerking en communicatie en wijze van opereren. Hierbij is op te merken dat de SWA een hele sterke hiërarchie kent. Besluiten worden in de hiërarchische lijn gemaakt en dit wordt enkel top-down gecommuniceerd. De ondergeschikten moeten zich houden aan de besluiten van superieuren en ruimte voor afwijkingen en eigen invulling is beperkt. Kenmerken van een mechanistische organisatiestelsel is dat de veranderingen in de omgeving van de organisatie tot zeer trage of geen veranderingen leidt. Dit kenmerkt ook de SWA.

Organisatiestructuur

De SWA heeft een lijn-staforganisatie met een platte organisatiestructuur. In de organisatie worden leidinggevendend bijgestaan door staffunctionarissen. Deze staffunctionarissen hebben de taak om het lijnmanagement gevraagd of ongevraagd te adviseren en informeren. Het inschakelen van staffunctionarissen moet tijdbesparend en efficiëntie verhogend werken. In ieder geval ontlasten ze de lijnmanager, die daardoor meer tijd over heeft om extra aandacht te geven aan mensen met een arbeidshandicap. Stafafdelingen hebben de neiging tot uitdijen, wat hoge overheadkosten met zich meebrengt. Deze situatie is totaal onwenselijk bij de SWA. Dit heeft vooral te maken met de aard van de organisatie. De inkomsten moeten zoveel mogelijk worden besteedt aan arbeidsgehandicapten in plaats van onnodige stafafdelingen. Hoe precies de organisatie is opgebouwd wordt weergegeven in het organogram. Het organogram is terug te vinden in de bijlage.

Bedrijfscultuur

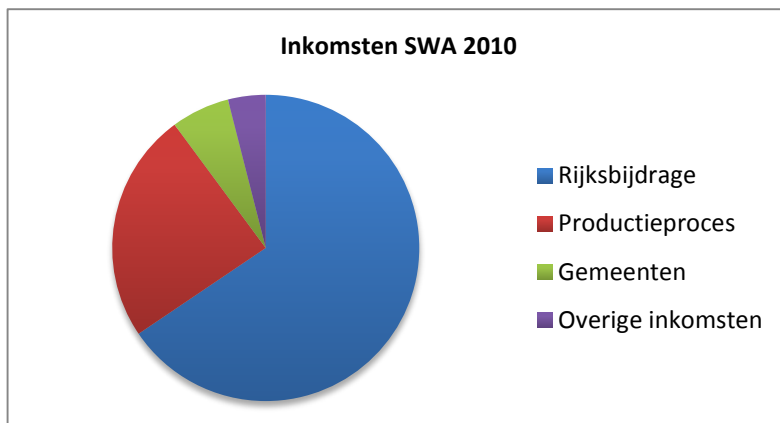
De bedrijfscultuur zijn de gemeenschappelijke waarden en normen van een organisatie en het daaruit voortvloeiende gedrag. De SWA is een zeer sociaal en tolerante werkgever. De medewerkers staan centraal in de organisatie. De organisatie is informeel en heeft een open karakter. Mensen zijn makkelijk aanspreekbaar en de deuren staan altijd open voor vragen. Dit maakt dat superieuren altijd klaar staan voor ondergeschikten. Het nadeel van de informele sfeer is het soms niet kunnen bepalen van je agenda. Door steeds nieuwe prikkels uit je omgeving, komen medewerkers niet toe aan haar of zijn eigen taken.

Analyse van de financiële situatie:

De SWA heeft in totaal vier inkomstenbronnen en die zien er als volgt uit:

1. inkomsten uit de Rijksbijdrage
2. inkomsten voortkomend vanuit het productieproces
3. vaste bijdrage van de deelnemende gemeenten aan de gemeenschappelijke regeling
4. Overige inkomsten onder andere uit huuropbrengsten, WWB en werkstages

De inkomsten zijn weergegeven in een grafiek



Rijksbijdrage

De Rijksbijdrage is met 67 % de grootste bijdrager. Deze bijdrage is afhankelijk van het aantal medewerkers dat SWA tewerkstelt. In totaal had de SWA 532,26 standardeenheden, waarmee de totale bijdrage uitkwam op € 14.424.000. De bijdrage is berekend aan de hand van € 27.080 per standardeenheid.

Productieproces

Inkomsten uit eigen productieprocessen uit de drie hoofd disciplines; productie, montage & assemblage en dienstverlening zijn goed voor € 5.292.000. De totale omzet bedroeg in 2010 € 11.927.000 minus € 6.635.000 aan kosten wat in totaal een toegevoegde waarde oplevert van € 5.292.000. Hierbij is de metaalafdeling de grootste bijdrager binnen de organisatie met een toegevoegde waarde € 2.135.000. Dit is ongeveer 40% van de totale toegevoegde waarde van € 5.292.000.

Gemeentelijke bijdrage

De gemeentelijke bijdrage van de deelnemende gemeenten (Alphen aan den Rijn, Nieuwkoop Rijnwoude en Kaag en Braasem) aan de gemeenschappelijke regeling zijn samen € 1.339.000. De bijdrage is berekend aan de hand van € 2.674 per standardeenheid.

Overige inkomsten

De overige inkomsten komen samen neer op een bedrag van € 861.000. De overige inkomsten zijn afkomstig uit huuropbrengsten, werkstages, springplankproject, WIW uitvoeringskosten, incidentele baten, diverse opbrengsten en opbrengsten externe catering.

Financiële kengetallen

De liquiditeit van de onderneming zegt iets over de mogelijkheid om op korte termijn aan haar schulden te voldoen. De volgende formules geven de liquiditeit weer:

1. Current ratio
2. Quick ratio

▪ Current ratio: vlottende activa / kort vreemd vermogen

Berekening: €6.007.000 / €2.020.000 = 2.97

Betekenis: de uitkomst hiervan moet minstens 2 zijn.

- Quick ratio: (eigen vermogen – voorraden) / kort vreemd vermogen

Quick ratio (€6.007.000 - €3.625.000) / €2.020.000 = 1.18

Betekenis: de uitkomst hiervan moet minstens 1 zijn.

Conclusie liquiditeit: de SWA heeft voldoende liquide middelen om op korte termijn aan haar schulden te voldoen.

De solvabiliteit van de onderneming zegt iets over de mogelijkheid om aan de lange termijn schulden te voldoen. De volgende formules geven de solvabiliteit weer:

1. Solvabiliteit
2. Debt Ratio

- Solvabiliteit: eigen vermogen / vreemd vermogen

Solvabiliteit €1.285.000 / €28.090.000 = 4.57 procent

Betekenis: de uitkomst hiervan moet minstens 100 procent zijn.

- Debt ratio: vreemd vermogen / totale vermogen

Debt ratio €28.090.000 / €29.375.000 = 0.95

Betekenis: de uitkomst hiervan mag maximaal 0.75 zijn.

Conclusie solvabiliteit: de SWA is niet solvabel en kan niet op lange termijn aan haar schulden te voldoen. De SWA is grotendeels gefinancierd met vreemd vermogen.

Analyse van de marketing

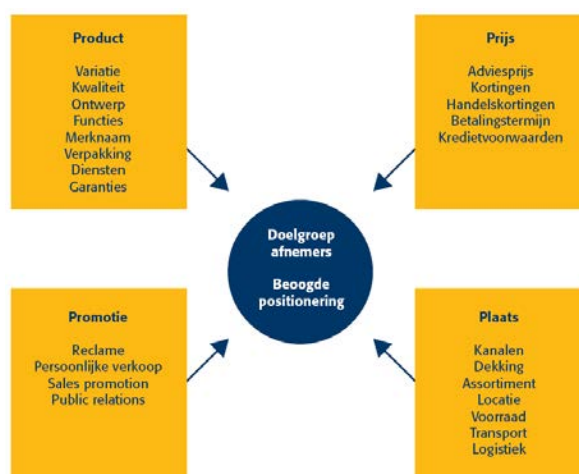
De marketingmix bestaat uit alles wat een onderneming kan doen om de vraag naar haar producten te beïnvloeden. Hiervoor zijn er vele mogelijkheden die onder te verdelen zijn in vier groepen variabelen de zogenoemde vier P's: product, prijs, plaats en promotie. Hieronder een schematische weergave met alle variabelen^{xvii}.

Vier P's: product, prijs, plaats en promotie

Product staat voor de combinatie van goederen en diensten die je aanbiedt. De prijs staat voor de hoeveelheid geld die de afnemer moet neertellen voor het product of de dienstverlening. De plaats staat voor activiteiten waarmee je het product bij de afnemer brengt. Promotie slaat op activiteiten waarmee je sterke punten van je product uitlicht en naar buiten communiceert om de potentiële afnemers tot kopen te bewegen. Hieronder volgt de invulling van de SWA van iedere P.

Product

De metaalafdeling produceert binnen de SWA voornamelijk metaaldraaddisplays. De displays worden aan de hand van de klantspecificaties gemaakt. De klant kan helemaal naar eigen wens de displays laten produceren. De SWA beschikt over eigen ontwerpers, die de klantwens vertalen naar een maakbaar metaaldraad display. De displays van SWA staan bekend om haar degelijkheid. De SWA maakt haar metaaldraad displays van duurzame en kwalitatieve metaaldraad uit Duitsland dat een hogere hardheid en stugheid heeft. De displays worden ook voorzien van duurzame en kwalitatieve wielen. De displays moeten goed verplaatsbaar zijn in de winkels waar ze bijvoorbeeld elke dag buiten worden gezet. De displays worden verpakt in stevige kartonnen dozen, die het product moeten beschermen bij transport en opslag. De displays zijn tijdens het transport het meest kwetsbaar. De verpakking van de display is goed voor tot wel 5% van de totale kostprijs van de display. De displays van de SWA worden onder het merknaam SWA verkocht en gepromoot met een sticker aan de voet van de display. Naast productie biedt SWA meer diensten aan betreffende de metaaldraaddisplays. De displays kunnen ook worden opgeslagen bij de SWA. De SWA beschikt over interne en externe opslag ruimte voor tientallen duizenden displays. De SWA kan ook de totale logistiek overnemen van de afnemer. De SWA levert



Figuur 2.8 De vier P's van de marketingmix

de display tot aan de winkel, zodat de afnemer niet zelf voor de distributie hoeft te zorgen. Dit noemt men zelf binnen de SWA “toegevoegde waarde”.

Prijs

De SWA werkt met de kostprijsplus methode om haar prijs te berekenen aan de klant. De werkvoorbereiding berekent per opdracht de kostprijs van de display. De kale kostprijs wordt berekend aan de hand van de inkoopkosten van de grondstoffen plus de benodigde bewerkingen zoals buigen, puntlassen, monteren en verven. Klanten kunnen aan de hand van klantwaardering kortingen krijgen bij bestellingen. Grote klanten zoals Hallmark krijgen bij grote opdrachten een handelskorting. Klanten kunnen een individuele betalingregeling treffen met de SWA. De afnemer kan na levering betalen aan de SWA. Hieronder een voorbeeld van een betalingsregeling voor een van de afnemers.

Voorbeeld betalingsregeling:

De afnemer dient in januari een opdracht in van 1000 displays voor in totaal € 50.000. De afnemer wil de 1000 displays pas in mei afgeleverd hebben. De SWA koopt in maart de benodigde materialen in voor de productie van 1000 displays. De productieafdeling start rond april met het produceren van 1000 displays. De bestelling van 1000 displays worden geleverd in mei aan de klant. De klant heeft na levering nog 30 a 60 dagen om het bedrag van € 50.000 te voldoen.

Plaats

De SWA bedient uit Alphen aan den Rijn verschillende klanten in Nederland, België, Duitsland en Frankrijk. De klanten kunnen enkel rechtstreeks zaken doen met de SWA. De producten van SWA worden enkel op klantwens geproduceerd. De SWA houdt beperkt voorraad aan van standaardproducten en heeft ook geen groothandel of internetsite waar displays in kleinere aantallen worden verkocht.

Promotie

De SWA heeft gekozen om via beurzen nieuwe klanten te werven en klantrelaties te onderhouden. Het volledige marketingbudget gaat op aan deze beurzen. Op deze beurzen probeert de SWA doormiddel van persoonlijke contact nieuwe potentiële leads binnen te halen. De netto winst, tegenover de kosten voor de beurs, aan nieuwe klanten is op korte termijn te betwijfelen. De gering kostende promotiemiddelen zoals Social media en internet worden tot op heden niet benut door de organisatie.

Het positioneren van een organisatie is een marketingbegrip waarmee wordt getracht een product of dienst bewust een plaats te geven in het hoofd van de afnemer. Het gaat hierbij om de perceptie ten opzichte van de concurrent. Met deze techniek wordt getracht een identiteit te creëren bij de doelgroep. Door in de positioneringstrategie gebruik te maken van een verdedigbaar concurrentievoordeel ontstaat er voor de afnemer een onderscheidend vermogen ten opzichte van de concurrent. De SWA positioneert zich als een echte productiepartner, een producent van Nederlandse afkomst dat degelijke producten levert.

4. HOOFDSTUK SWOT ANALYSE

4.1 INLEIDING

In dit hoofdstuk zijn de kansen, de bedreigingen en de sterke en de zwakke punten vanuit de bedrijfsomgeving geïdentificeerd. Vervolgens zijn de belangrijkste punten geselecteerd en opgesomd. Ten slotte is er met de geselecteerde punten een confrontatiematrix opgesteld.

4.2 SWOT-ANALYSE

SWOT-analyse		
Intern	Sterke punten	Zwakke punten
	▪ Klantgerichte bedrijfsprocessen ▪ Productie in grote volumes ▪ Groot marktaandeel in West-Europa ▪ Productduurzaamheid en levenscyclus ▪ Betrouwbare productiepartner sinds 1954 ▪ Centrale ligging te Alphen aan den Rijn ▪ Uitgebreide betalingsregelingen ▪ Ontzorgen van bedrijfsprocessen	▪ Ongedetailleerde marketingdoelstellingen ▪ Geen Content marketing ▪ Interne deskundigheid blijft onbenut ▪ Onduidelijkheid over een vast aanspreekpunt voor de klant ▪ Beurzen hoge kostenpost ▪ Geen interne flexibiliteit ▪ Lange levertijden ▪ Weinig acquisitie
Extern	Kansen	Bedreigingen
	▪ Nieuwe marketingstrategie ▪ Populariteit maatschappelijk verantwoord ondernemen ▪ Social media als communicatiekanaal ▪ Vraag naar hoge kwaliteitsproducten ▪ Vraag naar ontzorgen van bedrijfsprocessen ▪ Vraag naar productie in kleine volumes ▪ Nieuwe productontwikkeling ▪ Vraag naar langdurige productiepartnerrelatie	▪ Bezuinigen op de Rijksbijdrage van SWA ▪ Slecht economisch klimaat ▪ Nieuwe wetgeving WWNV in opkomst ▪ Geen levering van kleine productievolumes ▪ Opkomende concurrentie vanuit Oost-Europa ▪ Zeer lastig te interpreteren marktsignalen ▪ Massaproductie lageloonlanden ▪ Opkomst van digitalisering ▪ Hoge transportkosten, voornamelijk door grote verpakkingen

4.3 SELECTEREN

De belangrijkste factoren zijn geselecteerd en zullen hieronder worden weergegeven. Deze factoren dienen als uitgangspunt voor de confrontatiematrix.

Sterke punten

- S1 Betrouwbare productiepartner sinds 1954
- S2 Ontzorgen van bedrijfsprocessen
- S3 Productie van grote volumes
- S4 Groot marktaandeel in Nederland
- S5 Centrale ligging te Alphen aan den Rijn
- S6 Productduurzaamheid en levenscyclus

Zwakke punten

- Z1 Ongedetailleerde marketingdoelstellingen
- Z2 Interne deskundigheid onbenut
- Z3 Onduidelijke aanspreekpunt voor klant
- Z4 Beurzen hoge kostenpost
- Z5 Geen Content marketing
- Z6 Weinig acquisitie

Kansen

- K1 Populariteit maatschappelijk verantwoord ondernemen
- K2 Vraag naar ontzorgen van bedrijfsprocessen
- K3 Nieuwe marketingstrategie
- K4 Social media als communicatiekanaal
- K5 Vraag naar kleine volumes

Bedreigingen

- B1 Geen kleine productievolume
- B2 Opkomende concurrentie vanuit Oost-Europa
- B3 Hoge transportkosten voornamelijk door grote verpakkingen
- B4 Bezuinigen op de Rijksbijdrage van de SWA
- B5 Zeer lastig te interpreteren marktsignalen

4.4 COMBINEREN

De belangrijkste factoren worden met elkaar gecombineerd. Dit wordt een confrontatiematrix^{xviii} genoemd, wat kan helpen bij het vormen van nieuwe strategieën. De confrontatiematrix geeft antwoord op de volgende vragen:

- Hoe kan een sterkte gebruikt worden om op een kans in te spelen? (= groeien)
- Hoe kan een sterkte gebruikt worden om een bedreiging af te weren? (= verdedigen)
- Hoe kan een zwakte zodanig versterkt worden om op een kans in te spelen? (= verbeteren)
- Hoe kan een zwakte zodanig versterkt worden om een bedreiging het hoofd te bieden? (= terugtrekken)

Confrontatiematrix		
	Groeien: sterkte versus kans	Verbeteren: zwakte versus kans
	▪ MVO – partnerschap ▪ interne deskundigheid – ontzorgen ▪ grote volumes – nieuwe marketingstrategieën	▪ marketingdoelstellingen – strategie ▪ inzet deskundigheid – nieuwe marketingstrategie ▪ aanspreekpunt – bereikbaarheid via social media
	Verdedigen: sterkte versus bedreigingen	Terugtrekken: zwakte versus bedreiging
	▪ marktaandeel – geen kleine productie volumes ▪ ontzorgen – concurrentie ▪ centrale ligging – hoge transportkosten	▪ beurzen als kostenpost – bezuinigingen ▪ Rijksbezuinigingen

Hieronder zijn de toelichtingen van belangrijkste factoren.

Confrontatiematrix: Groeien

Sterkte 1 versus kans 1: MVO – partnerschap

Het aanklaarten van SWA als ideaal partner om maatschappelijk verantwoordelijk te ondernemen. De SWA is een betrouwbare productiepartner als het gaat om business en de samenwerking met SWA is 100% maatschappelijk verantwoordelijk ondernemen. Dit moet meer onder de aandacht worden gebracht bij (potentiële) opdrachtgevers.

Sterkte 2 versus kans 2: interne deskundigheid – ontzorgen

De SWA heeft nu al de mogelijkheid om meerdere bedrijfsprocessen zoals vullen, stickerwerk, opslag en logistiek over te nemen van de afnemer. De SWA mag opdrachtgevers ontzorgen. Het ontzorgen is een unique selling point voor de SWA. De SW van Alphen aan den Rijn is een van de weinigen SW' s die deze processen overneemt. Dit zal de SWA aantrekkelijker maken onder de afnemers, het extra werk is welkom voor de andere afdelingen binnen de organisatie.

Sterkte 3 versus kans 3: grote volumes – nieuwe marketingstrategieën

De SWA heeft ruime productiefactoren zoals arbeidskrachten, grondstoffen, kapitaal en ondernemerschap, om grote hoeveelheden displays te kunnen produceren. Dit is voor een potentiële afnemer niet altijd bekend. Behalve op beurzen wordt dit verder niet gecommuniceerd, de SWA gaat er van uit dat dit alom bekend is bij de doelgroep. De bedrijfscapaciteiten van de SWA dienen meer onder de aandacht van (potentiële) afnemers gebracht te worden.

Confrontatiematrix: Verbeteren

Zwakte versus 1 kans 3: marketingdoelstellingen – strategie

De SWA heeft geen concrete interne marketingdoelstellingen. De formulering van nieuwe strategische plannen en een taakverdeling voor de operationalisering van deze strategische plannen kan de onderneming slagvaardiger maken in het vinden van nieuwe afnemers.

Zwakte 2 versus kans 3: inzet deskundigheid – nieuwe marketingstrategie

In het managementteam zijn er verschillende deskundigen aanwezig. Deze deskundigheid kan meer ingezet worden. Op deze manier worden de capaciteiten van de verschillende individuen niet ingezet.

Zwakte 3 versus kans 4: aanspreekpunt – bereikbaarheid via social media

Organisaties maken steeds meer gebruik van Social media voor het aanleggen van nieuwe contacten en het beheren van bestaande relaties. De SWA benut op dit moment geen kanaal van social media. Dit terwijl verschillende kanalen, tot een beperking, kosteloos gebruikt kunnen worden. Een voorbeeld hiervan is LinkedIn.

Confrontatiematrix: Verdedigen

Sterkte 4 versus bedreiging 1: marktaandeel – geen kleine productie volumes

De SWA is goed in het produceren van grote volumes van displays. Hierdoor loopt het opdrachten mis. Opdrachten van kleinere productievolumes worden niet aangenomen en hierdoor weggenomen door de concurrent. Deze concurrenten krijgen hiermee voet aan wal in de displaymarkt. De SWA zou een grotere markt kunnen bedienen van zowel grote als kleine volumes displays.

Sterkte 2 versus bedreiging 2: ontzorgen – concurrentie

De SWA heeft ook concurrentie vanuit de opkomende Oost-Europese landen. Potentiële afnemers kiezen voor samenwerking met Oost-Europese producenten voor de productie van hun displays. De reden hiervan is de prijs die lager ligt bij de Oost-Europese concurrenten. Het is voor de SWA lastig om mee te gaan met de Oost-Europese prijzen wil het stabiel blijven. Echter heeft de SWA veel meer aan service en kwaliteit te bieden. Dit kan veel meer aan het licht gebracht worden bij (potentiële) afnemers.

Sterkte 5 versus bedreiging 3: centrale ligging – hoge transportkosten

Met de grote verpakkingen van de displays zijn hoge transportkosten gemoeid. Nieuwe manieren van het transport van de displays moet concurrentievoordelen kunnen opleveren. De centrale ligging van de SWA in Alphen aan den Rijn moet beter benut worden. In Nederland heeft Alphen aan den Rijn een centrale ligging en Nederland heeft weer een centrale ligging in West-Europa. Zowel op nationaal als internationaal heeft de SWA een gunstige ligging.

Confrontatiematrix: Terugtrekken

Zwakte 3 versus bedreiging 1: beurzen als kostenpost – bezuinigingen Rijksbezuinigingen

De nieuwe plannen van dit kabinet zullen ervoor zorgen dat er wordt bezuinigd op de Rijksbijdrage voor de SWA. De SWA moet inkomsten aan productie zien te verhogen om de kosten te kunnen dekken. De aangewezen afdeling die deze taak, voor een deel, zou kunnen volbrengen is de metaalafdeling. Voor deze afdeling wordt er jaarlijks een substantieel bedrag uitgeven aan promotie tijdens beurzen. Deze manier van promotie levert niet per definitie nieuwe opdrachten op, en dus meer omzet, aan de SWA. Promotie is zeker benodigd, maar op andere manieren.

5. HOOFDSTUK ONDERNEMINGSDOELSTELLINGEN EN STRATEGIE

5.1 INLEIDING

In hoofdstuk 5 worden de ondernemingsdoelstellingen en strategie besproken. Nadat uit de externe en interne analyse een SWOT-analyse is voortgekomen dienen ondernemingsdoelstellingen en strategie te worden geformuleerd. Dit zijn de doelstellingen en strategie die gelden voor de lange termijn.

5.2 HERZIENING MISSIE

De missie van de SWA is een sociaal-maatschappelijke missie^{xix}. De missie geeft in één oogopslag aan wat voor soort onderneming de SWA is en welke doelen het nastreeft. De geformuleerde missie van de SWA ziet er als volgt uit: “ De SWA biedt hoogwaardige aangepaste werkgelegenheid aan inwoners van de gemeente Alphen aan den Rijn en omliggende gemeenten, die behoren tot de doelgroep van de wet sociale werkvoorziening en andere regelingen voor gesubsidieerde arbeid. Om de continuïteit in deze werkgelegenheid te garanderen, levert de SWA als onderneming goederen en diensten in verschillende sectoren van de markt, met het doel hiermee economisch rendement te behalen.”

Deze geformuleerde missie is afkomstig uit het jaarverslag van 1998/1999. De missie is toen als laatst gedefinieerd op papier. Het is door de jaren heen mondeling geherformuleerd, maar niet zodanig dat het afwijkt van de geformuleerde missie afkomstig uit 1998/1999. De SWA is sindsdien niet gewijzigd als onderneming en streeft nog steeds dezelfde doelen na. Het hoofddoel van de SWA is anno 2012 nog steeds het bieden van beschutte arbeidsplaatsen voor arbeidsgehandicapten mensen in de regio Alphen aan den Rijn.

De SWA heeft nu enkel een sociaal-maatschappelijke missie die weergeeft dat men ‘maatschappelijk verantwoord onderneemt’. De missie belicht het interne sociale beleid. Deze sociaal-maatschappelijke missie is relevant voor de sociale maatschappij en overheidsinstellingen. Voor de zakelijke markt zou de SWA een economisch-technische missie moeten formuleren. In de economisch-technische missie formuleert een onderneming over haar activiteiten op de markt. Deze missie laat in één oogopslag zien waar de onderneming voor staat met betrekking op de business.

Voorbeeld economisch-technische missie

Wij willen als grootste leverancier op de Nederlandse markt ‘displays op maat’ verzorgen. Wij denken graag mee om voor u de unieke en de ideale display te ontwerpen. Wij willen uw producten presenteren op een compacte wijze, in een hoogwaardige display zodat deze de meest opvallende uitstraling hebben en wij er zorg voor dragen dat uw producten onmisbaar worden in de winkels.

5.3 NIEUWE ONDERNEMINGSDOELSTELLINGEN

Een ondernemingsdoelstelling is datgene wat een organisatie wilt bereiken: het gewenste resultaat. Deze ondernemingsdoelstellingen geven een langetermijnvisie weer van de organisatie. Deze doelstellingen zijn geformuleerd voor een periode van minimaal één tot drie jaar. De hoofddoelstelling van elke onderneming zal zijn om op langere termijn levensvatbaar te blijven. Om dit te bereiken moet de SWA aandacht besteden aan diverse doelstellingen. De doorvoering en haalbaarheid van de ondernemingsdoelstellingen is de verantwoordelijkheid van de directie. Bij de invulling van de gestelde doelen is het belangrijk dat de gekozen doelen in de organisatie gedragen worden door degenen die voor de realisatie ervan zorg moeten dragen. Dit betekent dat benodigde afdelingen voor de realisatie van de doelstellingen nauw betrokken moet worden.

De nieuwe ondernemingsdoelstellingen^{xx} worden in dit onderzoek aan de hand van de door Kaplan & Norton ontwikkelde methode de Balanced Scorecard, oftewel de BSC ontwikkeld. De BSC bestaat uit de volgende vier categorieën:

- Financiële doelen
- Afnemersgerichte doelen
- Interne doelen
- Innovatiedoelen

Op grond van de hierboven genoemde vier categorieën dienen de doelstellingen aan de vier eisen van SMUR te voldoen. De SMUR staat voor:

- Specifiek
- Meetbaar
- Uitdagend
- Realistisch

Categorie 1: financiële doelen

Doel 1: het inzetten van intermediairs

Het inzetten van intermediairs vergroot het afzetkanaal en kan het marktaandeel doel vergroten. Momenteel heeft de SWA één verkoopkanaal en kunnen afnemers met een ordergrootte 1, 5, 10 of 25 stuk(s), niet terecht bij de SWA. De organisatie hanteert momenteel een ordergrootte van 50 stuks. Minder dan 50 stuks worden economisch niet rendabel geacht. De inzet van intermediairs maakt de verkoop van 1, 5, 10 of 25 stuk(s) wel mogelijk. De intermediair mag enkel een order plaatsen van minimaal 50 stuks. De verkoop van 1, 5, 10 of 25 stuk(s) is vervolgens de verantwoordelijkheid van de intermediair zelf. Zo blijft de minimale ordergrootte gehandhaafd en bedient de SWA een nieuwe groep klanten. Intermediairs maken het economische rendabel op kleinere hoeveelheden te verkopen en vergroten het afzetkanaal.

Categorie 2: afnemersgerichte doelen

Doel 2: het meten van tevredenheid bij klanten doormiddel van een klanttevredenheidsonderzoek.

Klanttevredenheid is voor de SWA van groot belang, omdat kwaliteit en tevredenheid noodzakelijk zijn voor het verbeteren van de prestaties. Met een tevredenheidsonderzoek kan de tevredenheid van klanten in kaart worden gebracht. Aan de hand van de verzamelde gegevens kunnen conclusies worden getrokken over de mate van tevredenheid. Het verbeteren van de kwaliteit en tevredenheid moet uiteindelijk bijdragen aan een verbetering van de bedrijfsresultaten. Een grotere klanttevredenheid van producten en diensten kan leiden tot merktrouw oftewel loyaliteit. Het behouden van klanten op lange termijn is immers een stuk goedkoper dan het binnenhalen van nieuwe klanten. Deze klanttevredenheidsonderzoeken dienen jaarlijks uitgevoerd te worden. Door dit jaarlijks te meten, kunnen effecten van een verandering waargenomen worden.

Categorie 3: interne doelen

Doel 3: het benutten van capaciteiten

Het inzetten van individuele doelen, verantwoordelijkheden en targets moeten zorgen voor het optimaal benutten van de interne deskundigheid en capaciteiten.

De beperkte bevoegdheid van het managementteam heeft nu als effect dat de capaciteiten van het individu niet worden benut. We hebben gezien dat de SWA een mechanistisch organisatiestelsel heeft, waarbij er sprake is van een top-down hiërarchie. In de praktijk houdt dit in dat veranderingen in de bedrijfsomgeving langzaam of niet leiden tot organisatieveranderingen. Voor de SWA heeft dit twee oorzaken:

- De top-down hiërarchie:

Er wordt een sterk onderscheid gemaakt in de taakverdelingen van de verschillende functies. De lagen die lager liggen hebben niet of nauwelijks invloed op het bestuur en beleidsvorming. De ideeën en de capaciteiten van personeelsleden blijven onbenut.

- De WSW cultuur / of de niet-commerciële cultuur:

Het is uiteraard zo dat de SWA een maatschappelijke organisatie is, maar aangezien de bedrijfsomgeving steeds veranderingen laat zien, dient de SWA hierin mee te gaan wil het continuïteit bieden aan de organisatie. Er heerst een sociale cultuur binnen de organisatie. De reden hiervan is hoofdzakelijk omdat het een sociale werkplaats is met veel personeel met een WSW-indicatie. Echter heeft het managementteam geen WSW indicatie, maar omdat er een dergelijke cultuur is ontstaan, is de SWA geen strenge werkgever. De organisatie zou meer commercieel kunnen opereren. Dit door commerciële doelstellingen vast te stellen het managementteam. Denk hierbij aan periodieke (financiële) doelstellingen en targets. Daarmee zou de deskundigheid en creativiteit van het managementteam veel beter benut worden en veel nadrukkelijker naar voren komen.

Categorie 4: innovatiedoelen

Doel 4: het digitaliseren van informatieverkrijging

De klanten van vandaag zijn steeds beter geïnformeerd. Ze zijn voortdurend op zoek naar informatie op het internet. De traditionele media maakt hiermee plaats voor het internet. Potentiële afnemers zoeken en verwachten ook relevante informatie te kunnen vinden op het internet. Ze verwachten openheid van informatie en oplossingen van organisaties. De taak van de SWA is hierbij het plaatsen van relevante informatie in het juiste formaat, via het juiste kanaal, op het juiste moment. Digitale informatieverschaffing via het internet mag niet ontbreken bij de SWA. De SWA zou meer aandacht moeten besteden aan het digitaliseren van bedrijfsinformatie.

5.4 ONTWIKKELINGSRICHTING

De resultaten uit de interne en externe analyse moet de onderneming een invulling geven in de keuze van een ontwikkelingsrichting voor de komende jaren. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van de groeirichtingen van het Ansoff-model^{xxi}. Het model is als volgt opgebouwd:

Groeirichtingen Ansoff-model			
Markt	Product		
		Bestaande	Nieuwe
	Bestaande	Marktpenetratie	Productontwikkeling
	Nieuwe	Marktontwikkeling	Diversificatie

De SWA is goed in het produceren van displays. De productie van deze displays verschaft veel werk op de werkvloer. Het werk wordt uitgevoerd door in totaal 200 medewerkers van verschillende afdelingen. Dit moet zo blijven. De SWA moet kiezen voor marktontwikkeling waarbij geen veranderingen merkbaar zullen zijn op de werkvloer, maar de veranderingen moeten plaatsvinden op strategisch en tactisch niveau. De organisatie moet zich inzetten om nieuwe klanten vinden voor bestaande producten.

Marktontwikkeling is eenvoudig te bewerkstelligen binnen de organisatie. Dit heeft te maken met de medewerkers van de organisatie. De medewerkers op de werkvloer zijn grotendeels arbeidsgehandicapte mensen, die begeleiding en ondersteuning nodig hebben bij alle werkzaamheden. Men maakt gebruik van houten mallen bij de productie van verschillende onderdelen. Deze mallen ondersteunen medewerkers en verkleinen het risico op productiefouten. De mallen worden intern gemaakt door de mallenmakerij.

De SWA moet zich gaan richten op het vinden van nieuwe klanten. De verantwoordelijke afdeling moet proactief nieuwe klanten gaan benaderen. Het benaderen van nieuwe klanten gebeurt momenteel nauwelijks. Alleen nieuwe potentiële klanten die op beurzen staan worden aangesproken.

5.5 CONCURRENTIESTRATEGIE

Na het bepalen van de ontwikkelingsrichting van de SWA, moet er gekozen worden voor een strategie om de concurrentie aan te gaan. Hierbij wordt er gebruik gemaakt van de waardestrategieën van Treacy en Wiersema^{xxii}:

Concurrentiestrategieën	Treacy en Wiersema
Strategie 1	Operational Excellence
Strategie 2	Product Leadership
Strategie 3	Customer Intimacy

De SWA gelooft niet in eenmalige transacties, maar in langdurige relaties. De concurrentiestrategie die hierbij het beste past is de strategie 'Customer Intimacy'. Customer Intimacy staat voor het voortdurend aanpassen van je product op de wensen van de klant, om de klant zo goed mogelijk van dienst te zijn en teneinde een relatie op te bouwen voor een langdurige samenwerking. Deze strategie is heden ten dage zichtbaar. De SWA ondersteunt klanten met de productontwikkeling. De organisatie is altijd in dialoog met de klant en is altijd op zoek naar de beste oplossing. Deze concurrentiestrategie moet de SWA handhaven. Alleen het excelleren op één gebied is in de praktijk niet verstandig. Elke organisatie moet inspanningen vertonen op alle drie de strategieën. Het is wel verstandig om een keuze te maken en hiermee een verschil te maken, terwijl de overige strategieën ook goed moeten functioneren. De overige twee concurrentiestrategieën zijn 'Operational Excellence' en 'Product Leadership'.

Operational Excellence is gebaseerd op het optimaliseren van interne bedrijfsprocessen om hiermee een kostenvoorsprong te realiseren ten opzichte van concurrenten. De organisatie tracht naar een lagere kostprijs voor het product door het verbeteren van operationele bedrijfsprocessen, tegelijkertijd wordt de marge voor het eindproduct verhoogd. Product Leadership focust zich om te differentiëren ten opzichte van de concurrenten. Het doel is het creëren van een uniek en/of superieur beeld. Door het aanprijzen van één of meer eigenschappen van het product ten opzichte van het standaard product kan een uniek en/of superieur beeld schetsen.

5.6 INTERNE OF EXTERNE GROEI

Dit hoofdstuk sluiten we af met de vraag of dat de groei plaats moet vinden door middel van interne of externe groei^{xxiii}. Hierbij zijn er drie verschillende ontwikkelingsmogelijkheden geformuleerd:

1. Interne ontwikkeling
2. Externe ontwikkeling via overnames
3. Externe ontwikkelingen door samenwerking

Bij interne ontwikkeling werkt de organisatie zelf aan interne verbeteringen. Bij externe ontwikkeling via overnames koopt de organisatie nieuwe bedrijfsactiviteiten in. Ten slotte bij externe ontwikkelingen door samenwerking gaat de onderneming een strategische alliantie aan of neemt een gezamenlijk belang in een andere organisatie.

Interne ontwikkeling is de beste groeirichting voor de SWA. De SWA is zelf in staat om veranderingen door te voeren die nodig zijn voor groei van de onderneming. Door interne ontwikkeling houdt de SWA zoveel mogelijk in eigen handen. De SWA moet de groei zelf realiseren.

De overige twee opties zijn onhaalbaar voor de organisatie. De SWA is een sociale werkplaats, dat verbonden is aan wettelijke bepalingen. De SWA kan niet een ontwikkeling realiseren door overnames van andere organisaties of een langetermijnsamenwerkingsverband aangaan met andere organisaties.

6. HOOFDSTUK CONCLUSIE EN AANBEVELINGEN

6.1 INLEIDING

Dit hoofdstuk is het laatste hoofdstuk van het rapport waarin u de conclusies en de aanbevelingen kunt lezen. De deelvragen worden beantwoordt en er wordt een antwoord geboden op de hoofdvraag. Deze luidde: welke nieuwe ondernemingsdoelstellingen zijn er nodig om meer klanten te werven voor de metaalafdeling?

6.2 CONCLUSIE

De volgende conclusies kunnen worden opgesteld. Deze worden aan de hand van de deelvragen beantwoord.

1 Wie is de SWA en wat doet de SWA?

De SWA is een unieke werkgever voor arbeidsgehandicapten in de regio Alphen aan den Rijn, maar ook een unieke (inter)nationale producent van displays. In de afgelopen jaren is de organisatie uitgegroeid tot een van de grootste producenten in West-Europa. Ondanks de WSW aard van de organisatie behoort het in de top vijf van displayproducenten in West-Europa.

Met één commercieel directeur, twee fulltime verkopers en twee parttime verkopers is de SWA actief bezig met het verkopen van haar producten. Jaarlijks worden meerdere internationale beurzen bezocht om klanten te werven, maar ook om relaties te onderhouden. Deze beurzen worden doelgericht bezocht, omdat ook hier de doelgroep van de organisatie te vinden is.

2 Wie zijn, op basis van de afnemersanalyse, de afnemers van SWA?

De producenten en/of leveranciers van kaarten en/of kranten en/of convenience goederen behoren de afnemersgroep van de SWA.

3 Welke omgevingsveranderingen van SWA komen naar voren uit de bedrijfstakanalyse?

De doelgroep kent enkele grote bekende afnemers en talloze kleine anonieme afnemers. Deze hele doelgroep wordt bediend door een handjevol producenten van displays. Deze producenten trachten zich te onderscheiden door kwaliteit, levertijden, ordergrootte, bestelfrequentie en interne flexibiliteit.

4 Wie zijn, op basis van de concurrentieanalyse, de concurrenten van SWA?

De grootste en belangrijkste concurrent uit eigen land is van Hoof displays, uit Duitsland is dat Fluhr displays en uit België is dat Eurodisplays en Buyck. Deze producenten bedienen dezelfde markt en gebruiken hierbij verschillende verkoopstrategieën.

5 Welke resultaten komen naar voren uit de distributieanalyse van SWA?

We zien dat concurrenten gebruiken maken van meerdere afzetkanalen. Ze doen dit door een tussenschakel in te zetten zoals een groothandel. Ze bedienen daarmee de gehele markt van grote orders tot orders per stuk.

6 Welke ondernemingsdoelstellingen kunnen er worden geformuleerd?

De SWA zal haar marktaandeel vergroten door afnemers te bedienen die kleine volumes willen afnemen. De tevredenheid en ontevredenheid meten van haar afnemers met een klanttevredenheidsonderzoek om vervolgens benodigde veranderingen in de organisatie toe te passen. Het stellen van individuele doelen, verantwoordelijkheden en targets moet er voor zorgen dat de interne capaciteiten beter worden benut van het managementteam. De organisatie zal meegaan met de behoeften van de potentiële afnemers en zal meer doen aan digitalisering van informatievervalsing.

7 Welke ontwikkelingsrichting kan er worden geformuleerd?

De organisatie moet blijven bij de productie van draadmetalen displays. Dit gezien de aard van medewerkers op de werkvloer. De ontwikkelingsrichting marktontwikkeling vereist geen veranderingen op de werkvloer, maar wel op tactisch en strategisch niveau van de organisatie. Deze moeten zich gaan inzetten om nieuwe markten voor bestaande producten te vinden.

Hiermee kom ik tot het antwoord op de centrale hoofdvraag die luidde:

Welke nieuwe ondernemingsdoelstellingen zijn er nodig om meer klanten te werven voor de metaalafdeling? Dit zijn concreet de vier te noemen doelstellingen:

- ❖ Financiële doelstelling: het inzetten van intermediairs om hiermee uiteindelijk kleinere volumes van displays af te kunnen zetten.
- ❖ Afnemersgerichte doelstelling: het uitvoeren van een klanttevredenheidsonderzoek onder de bestaande klanten portefeuille van de SWA.
- ❖ Interne doelstelling: het optimaal benutten van de capaciteiten van het personeel. Dit houdt in zowel de capaciteiten van het uitvoerende personeel, als van het strategische personeel.

- ❖ Innovatieve doelstelling: het digitaliseren van de informatieverstopping over displays van de SWA. Bereikbaarheid en vindbaarheid van de SWA wordt hiermee vergroot.

6.3 AANBEVELINGEN

De toekomst van de SWA is onzeker met alle aangekondigde bezuinigingen van het kabinet. Wel of geen bezuinigingen van het kabinet, de SWA is nog steeds verantwoordelijk voor haar eigen bijdrage voortkomend vanuit het productieproces. De volgende adviespunten kunnen de SWA hierbij helpen. Deze adviespunten komen voort uit de SWOT-analyse en de nieuwe ondernemingsdoelstellingen genoemd in paragraaf 5.3. De SWA moet haar **afzetkanaal** verbreden door het inzetten van intermediairs. Dit kan door het samenwerken met een groothandel. Bij deze groothandel kunnen potentiële afnemers indirect de displays van de SWA kopen. Hiermee worden alle afnemers die een kleinere ordergrootte hebben bediend. Door de gebruik te maken van een groothandel, kan de minimale ordergrootte van 50 stuks toch gehandhaafd blijven. De groothandel moet verplicht worden gesteld om een minimale ordergrootte te plaatsen van 50 stuks bij de SWA. Daarna is de groothandel zelf verantwoordelijk voor de verkoop van de displays in kleinere ordergroottes. De displays die SWA verkoopt via de groothandel, moeten herkenbaar zijn als een SWA display product. Hiermee herkent de afnemer het product en kan het product zich onderscheiden. De afnemer kan bijvoorbeeld de site van de SWA bezoeken voor meer informatie. De SWA moet inspelen op deze behoeften van potentiële afnemers door **contentmarketing**. Dit kan door het aanbieden en het verspreiden van relevante informatie. Het is dus belangrijk dat de juiste informatie, voor het juiste publiek, op de juiste plaats en op het juiste moment beschikbaar te stellen. Hierbij moeten digitale media een hoofdrol in spelen. De **site** van de SWA moet een belangrijke rol hierbij vervullen. Potentiële afnemers moeten meer relevante informatie kunnen vinden, maar de **toegankelijkheid** van SWA als organisatie moet eenvoudiger worden. Afnemers moeten direct de verantwoordelijke persoon binnen de organisatie kunnen vinden. Hierbij kan SWA ook **social media** sites inzetten zoals LinkedIn. Deze laatste genoemde social media site is zeer populair in de zakelijke markt en alom geaccepteerd. Beide instrumenten zullen helpen bij het aanbieden en verspreiden van relevante informatie.

Binnen de SWA moeten alle marketing- en salesactiviteiten **commercieel** en gestructureerd aangepakt worden. Daarbij horen vooraf afgesproken financiële en marketingdoelstellingen en targets, die top-down vastgesteld moeten worden. De resultaten van het nieuwe beleid kunnen achteraf worden geëvalueerd. Zo nodig kan de organisatie het individu bijsturen om in de toekomst de gestelde doelstellingen en targets te behalen. Dit moet er voor zorgen dat verantwoordelijkheden en bevoegdheden van het individu duidelijk zijn. Het is voor de organisatie van belang dat de interne **deskundigheid** van het individu wordt benut. In het geval van het ontbreken van de interne deskundigheid, moet het gebruik maken van externe krachten. Deze extra kosten, kunnen gefinancierd worden uit het **marketingbudget**, dat momenteel alleen op gaat aan beurzen. Het marketingbudget kan effectiever worden verdeeld onder meerdere marketingactiviteiten binnen de organisatie.

De laatste te noemen aanbeveling is die van **klanttevredenheid**. Dit is een onmisbare aanbeveling, aangezien de klantwens voor een groot deel het succes van de onderneming bepaalt. Tevens sluit deze aanbeveling aan op de herziene missie van de SWA waarin 'displays op maat' en dus naar klantwens centraal staan. In de praktijk zou deze aanbeveling inhouden dat er periodiek een klanttevredenheidsonderzoek wordt gehouden in de klantenportefeuille. De resultaten zullen leidraad bieden voor organisatorische veranderingen en verbeteringen. Op deze manier zal de SWA zo veel mogelijk de klantenwens in overweging nemen en de klanten op de beste manier kunnen bedienen.

Literatuurlijst

Boeken:

Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. *Theorie, technieken, toepassingen* (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2005). Basisboek Methoden en Technieken. *Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek* (tweede druk). Groningen/Houten: Stenfert Kroese.

Dam, D. van. & Marcus, J. (2005). Organisatie en Management. *Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Muilwijk, E.A. (2010). Handleiding marketingplan. Een praktische handleiding voor het schrijven van een marketingplan. Tilburg: Intemarketing

Kotler, P., Armstrong, G. (2006). Marketing de essentie (zevende druk). Amsterdam: Pearson Education

Artikelen:

SWA (1998). Jaarverslag 1998/1999.

SWA (2010) Jaarverslag 2010/2011.

SWA (2012). Notulen van interne vergaderingen.

SWA (2011). Productinformatie displays

SWA (2012). Bedrijfswijzer.

SW-Journaal (2012). SW-Journaal. Vakblad over sociale werkgelegenheid en re-integratie.

Internetsites:

ABN AMRO (2012). Branchegegevens metaalindustrie. www.abnamro.nl

CBS (2012). Feiten en cijfers. www.cbs.nl

MINSZW (2012). Werk en inkomen. www.gemeenteloket.minszw.nl

Rabobank (2012). Branchegegevens metaalindustrie. www.rabobank.nl

Rijksoverheid (2012). Sociale werkvoorziening in Nederland. www.rijksoverheid.nl

SP (2012). Armoede werkt niet. www.armoedewerktniet.nl

Stichting wenskaart (2012). Wenskaarten in Nederland. www.stichtingwenskaart.nl

SWA (2012). Bedrijfsinformatie. www.swaholland.nl

VGN (2012). Vereniging van Nederlandse Gemeenten. www.vngmagazine.nl

Eindnoten

- ¹ MiNSZW (2012). Werk en inkomen. www.gemeenteloket.minszw.nl
- ¹ SWA (2010) Jaarverslag 2010/2011
- ¹ SP (2012). Armoede werkt niet. www.armoedewerkt.niet.nl
- ¹ VGN (2012). Vereniging van Nederlandse Gemeenten. www.vngmagazine.nl
- ¹ SWA (1998). Jaarverslag 1998/1999.
- ¹ Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2005). Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek (tweede druk). Groningen/Houten: Stenfert Kroese.
- ¹ Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- ¹ CBS (2012). Feiten en cijfers. www.cbs.nl
- ¹ Stichting wenskaart (2012). Wenskaarten in Nederland. www.stichtingwenskaart.nl
- ¹ ABN AMRO (2012). Branchegegevens metaalindustrie. www.abnamro.nl
- ¹ MiNSZW (2012). Werk en inkomen. www.gemeenteloket.minszw.nl
- ¹ Muilwijk, E.A. (2010). Handleiding marketingplan. Een praktische handleiding voor het schrijven van een marketingplan. Tilburg: Intemarketing
- ¹ Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- ¹ SWA (2012). Bedrijfsinformatie. www.swaholland.nl
- ¹ Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- ¹ Dam, D. van. & Marcus, J. (2005). Organisatie en Management. Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- ¹ Kotler, P., Armstrong, G. (2006). Marketing de essentie (zevende druk). Amsterdam: Pearson Education
- ¹ Muilwijk, E.A. (2010). Handleiding marketingplan. Een praktische handleiding voor het schrijven van een marketingplan. Tilburg: Intemarketing
- ¹ Muilwijk, E.A. (2010). Handleiding marketingplan. Een praktische handleiding voor het schrijven van een marketingplan. Tilburg: Intemarketing
- ¹ Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- ¹ Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
- ¹ Kotler, P., Armstrong, G. (2006). Marketing de essentie (zevende druk). Amsterdam: Pearson Education
- ¹ Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Verklarende woordenlijst

Verklarende woordenlijst	
Acquisitie	Het verwerven van orders, klanten en dergelijke.
Convenience goods	Consumentengoederen die de afnemer frequent koopt, met een minimum aan koopinspanning en zonder prijzen en kwaliteiten te vergelijken, voorzien in dagelijkse levensbehoeften. Meestal niet-duurzame verbruiksgoederen
Desk research	Desk research is het verzamelen van gegevens die intern of extern al reeds voor andere doeleinden verzameld waren.
Diepte interview	Interview dat een interviewer afneemt bij slechts een respondent. Lang vraaggesprek waarin een groot aantal facetten aan de orde komt.
Fysieke distributie	De planning, coördinatie en uitvoering van alle handelingen en verplaatsingen van goederen van producent naar de plaats van consumptie.
Half gestructureerd interview	Vraaggesprek m.b.v. een vragenlijst die zowel open als gesloten vragen bevat.
Kostprijs-plus methode	De verkoopprijs wordt vastgesteld door op de integrale kostprijs een winstonslag te leggen.
Leads	Aanknopingspunten, die uitgangspunt vormen voor de te stellen vragen in een open interview
Massaproductie	Productie op grote schaal voor een onbekende markt.
Omgevingsanalyse	Bestudering van alle omgevingsfactoren die van invloed kunnen zijn op het commerciële beleid.
Omgevingsfactoren	Factoren die van invloed kunnen zijn op het commerciële beleid, maar die niet of slechts in beperkte mate door de ondernemer beïnvloed kunnen worden.
Omzet	Verkochte hoeveelheid (= afzet) maal de prijs per eenheid.
Ondervraagde	Geïnterviewde, informant, respondent.
Ongestructureerd interview	Enquête waarbij er alleen een vrij eenvoudige lijst met gespreksonderwerpen of vraagpunten is opgesteld.
Open interview	Interview waarbij de vragensteller vrij is in de vraagstelling. Hooguit beschikt hij over een aantal aanknopingspunten. Uiteraard is de ondervraagde geheel vrij in zijn reacties.
Opslagmethode	Kostengerichte prijsstellingsmethode waarbij de verkoopprijs wordt bepaald door de inkoopprijs met een bepaald opslagpercentage te verhogen.
Ordergrootte	De hoeveelheid goederen die in een bestelling wordt gekocht.
Organigram	Schematische voorstelling van de organisatorische gang van zaken in een bedrijf.
Rendabel	Winstgevend.
UWV	Uitvoeringsinstituut werknemersverzekeringen. De instantie die belast is met het beoordelen, toekennen en uitbetalen van werknemersverzekeringen.
WSW	Wet Sociale Werkvoorziening
WWB	De Wet werk en bijstand (WWB) biedt gemeenten de mogelijkheid om eigen beleid te maken op het terrein van re-integratie/activering en bijstandsuitkeringen.

BIJLAGE

BIJLAGE 1: INTERVIEWS

BIJLAGE 2: ORGANOGRAM

BIJLAGE 3: IMPRESSIE SWA

Interviews

Inhoud:

1. Oriëntatie interviews

Geïnterviewde medewerkers: Herman Frakes (algemeen directeur), André Posthoorn (commercieel directeur), Peter Miezenbeek (hoofd commerciële & bedrijfskundige zaken), Jillis van Dijk (senior commerciële & bedrijfskundige zaken) en Peter de Goederen (hoofd automatisering).

2. ABCD-analyse interviews (afnemers, bedrijfstak, concurrenten en distributie)

Geïnterviewde medewerkers: Jillis van Dijk (senior commerciële & bedrijfskundige zaken), Wim Roose (medewerker commerciële & bedrijfskundige zaken), Judith van Splunter (medewerker commerciële & bedrijfskundige zaken), Angelique van Veen (medewerker commerciële & bedrijfskundige zaken), Peter Miezenbeek (hoofd commerciële & bedrijfskundige zaken), Anne Visser (hoofd logistiek) en Wim Nieuwerf (hoofd productie).

Uitwerking oriënterende interviews:

De geïnterviewde gaven aan dat de SWA zeer zeker een marketingbeleid heeft, maar geen actieve marketingbeleid. Jaarlijks worden diverse internationale beurzen bezocht met het doel om nieuwe klanten te werven en bestaande relaties te onderhouden. De medewerkers van de afdeling commerciële & bestuurlijke zaken, die verantwoordelijk zijn voor de verkoop en marketing binnen de organisatie, bezoeken deze beurzen. Dit marketinginstrument heeft enkele bij beurzen in Nederland en Duitsland effect.

De SWA is al ruim 20 jaar actief op de displaymarkt. De afnemers gebruiken de displays als presentatiemeubel in de winkels. De afnemers zijn afkomstig uit de paper & convenience segment. Het zijn de producenten en/of leveranciers van wenskaarten, pennen en andere convenience artikelen die tot de doelgroep behoren. Doormiddel van de bovengenoemde internationale beurzen worden de diensten van de SWA kenbaar gemaakt aan potentiële afnemers. Door de aanwezigheid op beurzen genereert de SWA naamsbekendheid bij potentiële afnemers.

De SWA heeft een internetsite waar potentiële afnemers terechtkunnen voor meer informatie. Hier kunnen meer lezen over de organisatie of de displays. De internetsite is wel aan vervanging toe, maar de SWA werkt momenteel aan een nieuwe internetsite. De internetsite geeft niet voldoende beeld over de organisatie. De organisatie is zoveel meer dan alleen een sociale werkvoorziening waar alleen de hele dag dozen worden ingepakt. De SWA is een sociale partner, die alles doet om de klant tevreden te stellen.

Uitwerking ABCD-analyse interviews:

Afnemersanalyse

De geïnterviewde gaven aan dat de huidige afnemers afkomstig zijn uit de paper & convenience segment. In dit segment behoren alle producenten en/of leveranciers van wenskaarten en convenience artikelen. De meeste afnemers zijn afkomstig uit de papermarkt. Deze afnemers gebruiken de displays als presentatiemeubel in de winkels. De displays worden bijvoorbeeld ingezet met verschillende feestdagen zoals Valentijnsdag, Vaderdag, Moederdag en oud & nieuw. De afnemers kunnen momenteel enkel rechtstreeks terecht voor een bestelling. De SWA is altijd per telefoon of mail te bereiken.

De afnemers uit dit segment ontmoet de SWA op (inter)nationale beurzen. De SWA bezoekt jaarlijks meerdere verschillende beurzen in Rosmalen, Birmingham, Frankfurt, London en Düsseldorf. Hier worden nieuwe potentiële klanten aangesproken en met bestaande klanten worden de relaties nog eens aangehaald. Op deze beurzen kunnen de potentiële afnemers de kwalitatieve displays fysiek zien. De service 'ontzorgen' wordt ook uitgelegd aan de potentiële afnemer.

De SWA hanteert wel een minimale ordergrootte van 50 stuks. De productie onder de 50 stuks wordt niet rendabel beschouwd binnen de organisatie. Kleine ondernemingen die maar 1, 5, 10, 25 stuk(s) willen kunnen niet terecht bij de SWA. De lange levertijden is ook een punt waarbij potentiële afnemers afhaken.

Bedrijfstakanalyse

De geïnterviewde gaven aan dat de SWA de grootste displayproducent is van Nederland. De SWA heeft in Nederland namelijk 60 procent marktaandeel in Nederland. Dit komt de samenwerking met Hallmark. Hallmark

is de grootste wenskaartproducent van de Benelux. Deze samenwerking van meer dan 20 jaar maakt de organisaties erg afhankelijk van elkaar. De Nederlandse markt heeft jaarlijks behoeften aan 50.000 stuks displays.

De leveranciers van de SWA hebben geen bepaalde macht op de organisatie. De SWA koopt haar grondstoffen in bij verschillende leveranciers. De afnemers daartegenover hebben veel macht. Zou Hallmark voor een andere producent kiezen, zouden de gevolgen onvoorzienbaar zijn voor de SWA. De displaymarkt kent enkele grote bekende afnemers die zo macht uitoefenen.

De producenten hebben ook de keus uit producenten uit Oost-Europa en lagelonenlanden. Deze producenten bedreigen daarmee de West-Europese displaymarkt. De trend die de SWA wel ziet is, dat afnemers toch het liefst kiezen voor de West-Europese producenten. De producten zijn kwalitatiever en de service van producenten is beter. De West-Europese producenten proberen zich te onderscheiden met service, samenwerking, levertijden, oplossing gerichtheid, ordergrootte, flexibiliteit en logistiek.

Concurrentieanalyse

De West-Europese markt is belangrijk voor de SWA. De SWA is niet de enige producent op de markt en kent voornamelijk concurrentie uit Nederland, Duitsland en België. De concurrenten uit West-Europa zijn als volgt: Fluhr Displays (DE), Eurodisplays (BE), Buyck Displays (BE), Van Hoof displays (NL), Tubes and Wire displays (EN), Wire Fittings Displays (EN) en Westminster (EN). De belangrijkste concurrenten zijn Fluhr Displays, Eurodisplay en Van Hoof displays.

Distributieanalyse

De afdeling logistiek is verantwoordelijk voor de distributie van de organisatie. De afdeling heeft twee panden tot zijn beschikking. Het eerste pand is het hoofdpand van de SWA en het tweede pand genaamd Spoorhaven is binnen een straal van 1000 meter van het hoofdpand. In het tweede pand worden enkel de displays voor recycling gesorteerd en geselecteerd. Deze displays worden dan vervolgens op het hoofdpand schoongemaakt, omgebouwd of gerepareerd. Van de totaal 30.000 stuks zijn 10.000 stuks afkomstig van nieuwe productie en 20.000 afkomstig van de recycling.

De afdeling logistiek heeft de beschikking over een eigen vervoerwagenpark. Hiermee kunnen ze de displays afleveren bij de klant in het magazijn of ze kunnen het afleveren direct bij de eindgebruiker, namelijk de winkeliers. De afdeling logistiek creëert waarde met de inzet van elektronisch registratiesysteem en het ontzorgen van het logistiekproces.

De rechtstreekse verkoop van producent aan afnemer zorgt voor een beperkt aantal niveaus in de distributiekolom, maar het ontzorgen van bedrijfsprocessen heeft ook invloed hierop.

Oriëntatie interviews

Naam interviewer :
 Naam geïnterviewde :
 Functie geïnterviewde :
 Datum interview :
 Duur interview :
 Plaats interview :

A. Opening interview

1. Opening
2. Introductie interviewer
3. Formele start met het interview

B. Inleiding van het onderwerp

1. Onderwerp van het interview
2. Relevantie van het onderwerp
3. Afbakening van het onderwerp

C. Inleiding van het interview

1. Opbouw van het interview

D. Navraag of tot nu alles duidelijk is

1. Doel en relevantie van het interview

E. Start interview

Marketing algemeen:

Heeft SWA een actief marketingbeleid?
 Wat zijn de marketingdoelstellingen?
 Wat is het marketingbudget per jaar?
 Wie is verantwoordelijk voor de marketing/verkoop?
 Heeft volgens u marketing effect voor SWA?

Segmentatie en doelgroep keuze

Heeft SWA een duidelijke (markt)segmentatie?
 Welke markten bedient men met de metaalafdeling?
 Welke marketingcommunicatie heeft u tot het segment?
 De doelgroep keuze is helder in het segment?
 Wie zijn de belangrijkste doelgroepen per segment?
 Welke marketingcommunicatie heeft u tot de doelgroep?
 Heeft volgens u segmentatie en doelgroep keuze effect voor SWA?

Positionering:

Wat is de positionering van SWA metaal?
 Welke marketingcommunicatie gebruikt SWA voor de positionering?
 Welk beeld hebben de potentiële klanten volgens u?
 Waar leg je nog meer graag de nadruk op? Waar leg je liever niet de nadruk op?
 Werken de positioneringstrategieën volgens u?
 Heeft volgens u positionering effect voor SWA?

Contentmarketing:

Welke kanalen gebruikt SWA voor haar communicatie naar de markt toe?
 Wat voor soort informatie speelt men naar buiten?
 Welke (of wie) afdelingen zijn hiermee belast?
 Heeft volgens u contentmarketing effect bij SWA?

Imago en uitstraling (identiteit):

Welke imago straalt SWA uit?

Hoe zou je graag omschreven willen worden door klanten?

Hoe zou een klant van jullie de SWA aan een ander omschrijven?

Beurzen:

Wat is de gebruikelijke invalshoek tot nu toe bij de presentatie van SWA in kennismakingsgesprekken?

Welke communicatiemiddelen gebruikt u hierbij?

Heeft volgens u beurzen effect voor SWA?

F. Samenvatting en controle van alle vragen

G. Einde interview

ABCD-analyse interviews (afnemersanalyse)

Opbouw interview:

1. De W's van Ferrel et al. (1999)

Wie – wie zijn onze huidige en potentiële afnemers?

Wat – wat doen onze huidige en eventueel potentiële afnemers met onze producten?

Waar – waar kopen onze huidige en eventueel potentiële afnemers onze producten?

Wanneer – wanneer kopen onze huidige en eventueel potentiële afnemers onze producten?

Waarom – waarom kopen onze huidige afnemers en eventueel potentiële afnemers onze producten?

Waarom – waarom niet?

ABCD-analyse interviews (bedrijfstakanalyse)

Opbouw interview:

1. Macro-omgevingsfactoren DESTEP-analyse

2. Algemene marktfactoren

3. Concurrentie op de markt

1. Macro-omgevingsfactoren

Welke macro-omgevingsfactoren beïnvloeden de markt waarop de organisatie actief is?

Welke invloed hebben deze factoren en zijn dit kansen of bedreigingen voor de organisatie?

2. Algemene marktfactoren

Wat is de marktomvang, kostenstructuur, groei, levenscyclus, trends, conjunctuur- en seizoen gevoeligheid van de displaymarkt.

3. Concurrentie op de markt

Het vijfkrachtenmodel van Porter:

Wat is de macht van de leverancier?

Wat is de macht van de afnemer?

Wat is de mate van substitutie?

Wat zijn de bedreigingen van nieuwe toetreders?

Hoe is de interne concurrentie op de markt?

ABCD-analyse interviews (concurrentieanalyse)

1. Identificeren van de concurrentie

2. Keuze van de concurrenten

3. Onderzoek doelstellingen en strategie

4. Sterkte en zwakte analyse concurrenten

1. Identificeren van de Concurrentie

Wie zijn de directe en indirecte concurrenten?

2. Keuze van de Concurrenten

Wie zijn de belangrijkste concurrenten van de organisatie?

3. Onderzoek de doelstellingen & strategie

Welke strategie volgen de concurrenten?

Zijn de concurrenten agressief of passief?

Op welke manier verwacht de concurrent de komende jaren te gaan groeien?

4. Sterkte Zwakte analyse Concurrenten

Wat zijn de succesbepalende factoren van de concurrenten?

ABCD-analyse interviews (distributieanalyse)

1. Distributiewijze
2. Distributiefunctie
3. Distributievormen en distributiepositie

1. Distributiewijze

Hoe komt het product bij de afnemer terecht en welke veranderingen gaan hierin in de toekomst optreden?

Wat willen de afnemers?

Draagt het bij aan de winstgevendheid?

Draagt het bij aan de logistieke efficiëntie?

Is het onderscheidend van de concurrenten?

Wat is de invloed van relaties en macht op de distributie?

2. Distributiefunctie

Hoe ziet de fysieke distributie er uit?

Hoe ziet de marketingfunctie distributie er uit?

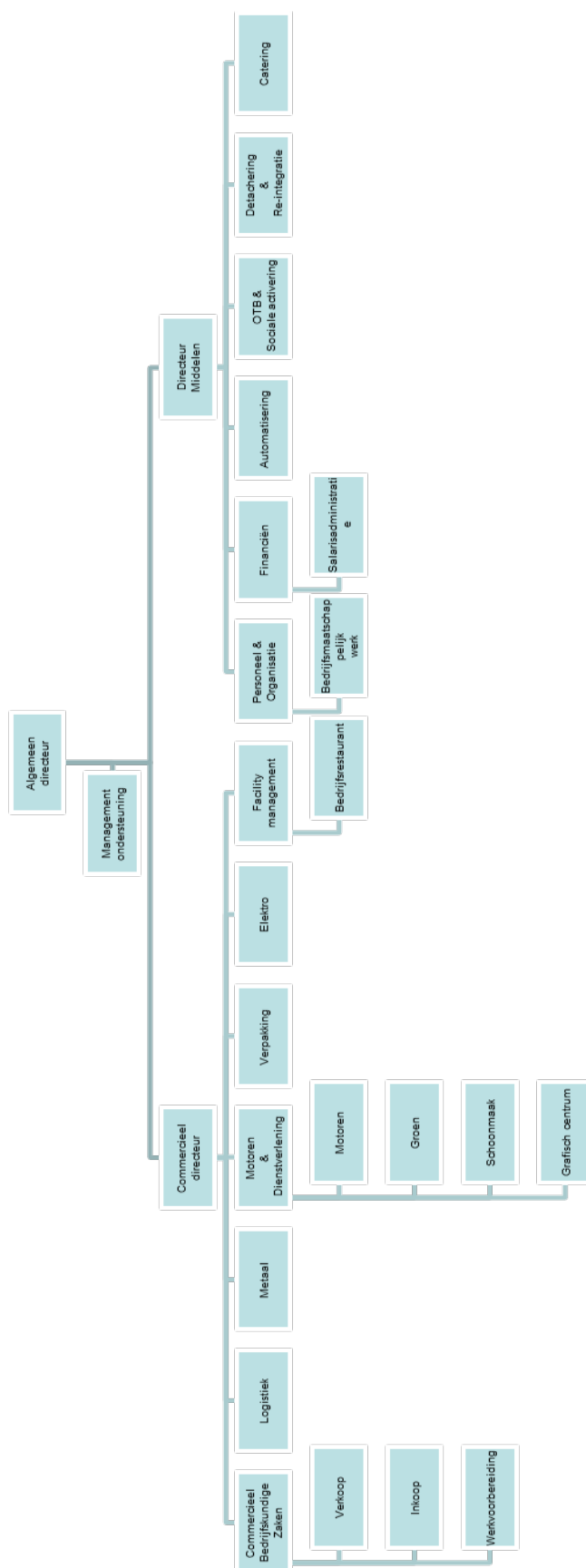
Waar ligt er ruimte om waarde voor de afnemer te creëren?

3. Distributievormen en distributiepositie

Welke vormen van distributie zijn er en hoe presteren deze?

Wat zijn de distributiekenngetallen?

Organogram



-
- ⁱ MiNSZW (2012). Werk en inkomen. www.gemeenteloket.minszw.nl
 - ⁱⁱ SWA (2010) Jaarverslag 2010/2011
 - ⁱⁱⁱ SP (2012). Armoede werkt niet. www.armoedewerktniet.nl
 - ^{iv} VGN (2012). Vereniging van Nederlandse Gemeenten. www.vngmagazine.nl
 - ^v SWA (1998). Jaarverslag 1998/1999.
 - ^{vi} Baarda, D.B. & Goede, M.P.M. de (2005). Basisboek Methoden en Technieken. Handleiding voor het opzetten en uitvoeren van onderzoek (tweede druk). Groningen/Houten: Stenfert Kroese.
 - ^{vii} Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
 - ^{viii} CBS (2012). Feiten en cijfers. www.cbs.nl
 - ^{ix} Stichting wenskaart (2012). Wenskaarten in Nederland. www.stichtingwenskaart.nl
 - ^x ABN AMRO (2012). Branchegegevens metaalindustrie. www.abnamro.nl
 - ^{xi} MiNSZW (2012). Werk en inkomen. www.gemeenteloket.minszw.nl
 - ^{xii} Muilwijk, E.A. (2010). Handleiding marketingplan. Een praktische handleiding voor het schrijven van een marketingplan. Tilburg: Intemarketing
 - ^{xiii} Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
 - ^{xiv} SWA (2012). Bedrijfsinformatie. www.swaholland.nl
 - ^{xv} Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
 - ^{xvi} Dam, D. van. & Marcus, J. (2005). Organisatie en Management. Een praktijkgerichte benadering van organisatie en management. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
 - ^{xvii} Kotler, P., Armstrong, G. (2006). Marketing de essentie (zevende druk). Amsterdam: Pearson Education
 - ^{xviii} Muilwijk, E.A. (2010). Handleiding marketingplan. Een praktische handleiding voor het schrijven van een marketingplan. Tilburg: Intemarketing
 - ^{xix} Muilwijk, E.A. (2010). Handleiding marketingplan. Een praktische handleiding voor het schrijven van een marketingplan. Tilburg: Intemarketing
 - ^{xx} Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
 - ^{xxi} Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.
 - ^{xxii} Kotler, P., Armstrong, G. (2006). Marketing de essentie (zevende druk). Amsterdam: Pearson Education
 - ^{xxiii} Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Theorie, technieken, toepassingen (vierde druk). Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers B.V.

Impressie SWA

