

Marktonontwikkeling:

*segmentatie van en positionering
in de elektro- en installatiebranche*

Jan-Bart Bij de Vaate
Den Haag, juni 2013

Opdrachtgever:

(anoniem)

Marktonwikkeling:

*segmentatie van en positionering
in de elektro- en installatiebranche*

Jan-Bart Bij de Vaate

Den Haag, juni 2013

HBO Commerciële Economie

Studentnummer: 09072233

De Haagse Hogeschool

janbart.bijdevaate@gmail.com

Scriptiebegeleider: mevr. Marjolein Visser RM

Voorwoord

Voor u ligt mijn scriptie waarmee ik de HBO bacheloropleiding Commerciële Economie aan De Haagse Hogeschool afsluit. In de vier studiejaren die achter mij liggen, ben ik de waarde van marketing gaan ingezien en heb ik een passie voor het marketingvak ontwikkeld. Deze scriptie beschrijft het onderzoek naar de mogelijkheid van marktontwikkeling bij een werving- en selectiebureau. Bij aanvang van het scriptietraject stond het voor mij vast dat ik iets, in mijn ogen waardevols, terug wilde geven aan mijn voormalig werkgever. De keuze voor de specifieke onderzoeksvraag is tevens mijn dank aan dit bedrijf voor het bekostigen van de studie en de ruimte om bij tijd en wijlen onder werktijd te kunnen studeren. Omdat dit bedrijf de wens heeft geuit anoniem te blijven, is de bedrijfsnaam overal vervangen door 'HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU'.

Het schrijven van de scriptie heb ik als een leerzame periode ervaren. Graag maak ik daarom van dit moment gebruik om drie mensen in het bijzonder te bedanken. In de eerste plaats bedank ik Marjolein Visser voor haar begeleiding. De tijd en moeite die zij heeft genomen om de conceptversies te bespreken en mij te voorzien van nuttige adviezen heb ik als zeer waardevol beschouwd. Onder haar prettige en leerzame begeleiding heb ik veel kennis opgedaan over het proces van schrijven en het praktisch toepasbaar maken van informatie in de verschillende onderzoeksfasen. In de tweede plaats bedank ik Jaap Bij de Vaate, mijn vader, die als tweede lezer heeft geholpen om letterlijk de puntjes op de 'i' te zetten. Mijn grootste dank gaat uit naar mijn lieve vrouw Jacqueline die regelmatig alle zeilen bij zette zodat ik tijd had om aan het scriptieonderzoek te werken.

Tot slot. Het maximum aantal van 50 pagina's heeft ertoe geleid dat het literatuuronderzoek vrij abstract is geschreven en de positionering ten opzichte van concurrenten niet is uitgediept. Dit laatste is opgenomen in de aanbeveling en kan alsnog worden uitgevoerd. Desalniettemin ben ik erg tevreden over het verloop van het onderzoek en enthousiast over de concrete uitkomsten.

Den Haag, juni 2013

Jan-Bart Bij de Vaate

Managementsamenvatting

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bedient een nichemarkt die opgedeeld is in vijf marktsegmenten. Momenteel is het bedrijf voornamelijk actief in één marktsegment: middelgrote installatiebedrijven. Het bureau heeft de ambitie om het marktleiderschap in de hele nichemarkt te verwerven. Maar momenteel heeft het bedrijf te maken met een teruglopende klantvraag in het huidige marktsegment. Daarom is de opdracht verstrekt voor een onderzoek naar marktontwikkeling. De opdracht is tweeledig. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU wil in de eerste plaats weten wat het meest aantrekkelijke marktsegment is om in uit te breiden. In de tweede plaats moet worden onderzocht hoe het werving- en selectiebureau zich in dit marktsegment moet positioneren. In de centrale vraagstelling zijn beide kwesties samengevat:

Welk marktsegment binnen de elektro- en installatiebranche is het meest aantrekkelijk voor marktontwikkeling en hoe dient HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich in dit marktsegment te positioneren?

In de onderzoeksfase is de centrale vraagstelling vanuit verschillende invalshoeken behandeld. De onderzoeksfase is ingedeeld in een literatuuronderzoek, desk research en veldonderzoek. In het literatuuronderzoek zijn er onder andere goede methoden gevonden om de aantrekkelijkheid van segmenten met elkaar te vergelijken en er is onderzoek verricht naar de wijze van positionering waarmee een duurzaam concurrentievoordeel kan worden behaald. Hieruit is een aantal theoretische modellen naar voren gekomen. Er is vastgesteld dat de MABA-analyse een geschikte methode is om de aantrekkelijkheid van marktsegmenten te meten, evenals de bedrijfssterkte van een organisatie in ieder marktsegment. Met de resultaten van de metingen zijn de verschillende marktsegmenten op marktaantrekkelijkheid te vergelijken. Daarnaast is vastgesteld dat een gefundeerde positionering steunt op drie pijlers: doelgroep, concurrenten en concurrentievoordeel. Het model Resource-Based View of the firm is een uitstekend model waarmee het (duurzaam) concurrentievoordeel van een organisatie kan worden gevonden.

Vervolgens is er een situatieanalyse uitgevoerd waarin onder andere HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zelf onder de loep is genomen, maar ook zijn afnemersgroepen en concurrenten. Op basis van de situatieanalyse is in de deskresearch het meest aantrekkelijke marktsegment voor de uitbreiding van de werving- en selectiedienstverlening van het werving- en selectiebureau gevonden. Dit is het marktsegment 'toeleveranciers'. Ook zijn in de deskresearch tien vaardigheden van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU geselecteerd die tien potentiële concurrentievoordelen vormen. Deze tien potentiële concurrentievoordelen zijn in zowel de deskresearch als het veldonderzoek getoetst op duurzaamheid. In het veldonderzoek is middels een digitale enquête onderzocht of de potentiële concurrentievoordelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU van waarde zijn voor het marktsegment 'toeleveranciers'. De uitkomst van dit onderzoek is uitgesplitst in de opinie van directeurs, HR-medewerkers en lijnmanagers. Dit zijn de drie betrokken functiegroepen aan de afnemerszijde bij werving en selectie en de aanname van personeel.

De conclusie van het onderzoek toont aan dat het meest aantrekkelijke marktsegment binnen de elektro- en installatiebranche het marktsegment 'toeleveranciers' is. Dit marktsegment heeft verreweg de grootste marktaantrekkelijkheid en het grootste omzetpotentieel. Uit de MABA-analyse blijkt de bedrijfssterkte van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in dit segment het grootst. Bovendien sluit de behoefte van deze doelgroep (kwaliteit en kennis boven prijs) goed aan bij de kwaliteiten van het bureau. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU dient zich in het marktsegment te positioneren als een sterke werver met in de eerste plaats het concurrentievoordeel 'een groot netwerk in de elektro- en installatiebranche'. Dit concurrentievoordeel is door alle betrokkenen aan de afnemerszijde waardevol bevonden. Aan lijnmanagers en HR-medewerkers moet worden gecommuniceerd dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de technische kennis heeft om kandidaten ook op vak kennis te selecteren. Daarnaast kunnen directies en HR-medewerkers worden benaderd met de belofte van een persoonlijke aanpak.

Deze positioneringstrategie is omgezet in de volgende positioneringsverklaring:

Voor werving- en selectieverantwoordelijken bij 'toeleveranciers' in de elektro- en installatiebranche is HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de ideale wervingspartner om de zorg voor vacatures aan over te geven. Het succes van de werving- en selectie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU ligt in het grote netwerk in de elektro- en installatiebranche, de persoonlijke aanpak en de technische kennis om kandidaten te selecteren.

Op basis van de bovengenoemde conclusies zijn er verschillende aanbevelingen gedaan.

In de eerste plaats is er een praktisch handvat gegeven waarmee dit onderzoek kan worden opgevolgd, zodat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU aan de slag gaat met de bewerking van het marktsegment toeleveranciers en het omzetten van de klantbelofte in daden. Het advies is om hier persoonlijke- en bedrijfsdoelstellingen voor op te stellen. Dit moeten specifieke doelstellingen zijn voor acquisitie in het marktsegment 'toeleveranciers', het behouden c.q. uitbreiden van het netwerk, het op peil houden van de technische kennis en het realiseren van de persoonlijke aanpak.

In de tweede plaats zijn er aanbevelingen gedaan met betrekking tot de marketingmix ter implementatie van de positioneringstrategie. De belangrijkste aanbevelingen zijn het benutten van de kandidatendatabase voor direct mailings en een investering in de kanalen LinkedIn, Google en de corporate website voor de werving van personeel.

Ten derde zijn er twee aanbevelingen gedaan om een nog betere positionering te realiseren. De opgestelde positioneringstrategie is opgebouwd uit drie elementen. Eén element is echter onderbelicht gebleven, namelijk de positie die HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in dient te nemen ten opzichte van de concurrentie. Het strekt de aanbeveling om hier een vervolgonderzoek naar te doen, zodat de positionering kan worden verrijkt en verscherpt. Daarnaast heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU niet eerder een marketingplan ontwikkeld. Wellicht is het nu de tijd om dit plan alsnog te schrijven, temeer omdat er al een grondige situatieanalyse is gemaakt en dit 1-op-1 als marketing audit en SWOT kan worden overgenomen. Bovendien zal de te kiezen concurrentiestrategie bijdragen aan het vervolgonderzoek naar het derde element van de positioneringstrategie.

Inhoudsopgave

Hoofdstuk	pagina
1. Inleiding	7
2. Literatuuronderzoek	9
2.1 Marktsegmentatie op basis van marktaantrekkelijkheid	9
2.1.1 Marktsegment, marktsegmentatie en segmentatievariabelen	9
2.1.2 Modellen marktaantrekkelijkheid	10
2.2 Positionering en het duurzaam concurrentievoordeel	12
2.2.1 Positionering	13
2.2.2 Positionering en afnemersbelangen	13
2.2.3 Positioneringstrategie	14
2.2.4 Vaststellen concurrentievoordeel	15
2.3 Conclusie Literatuuronderzoek	17
3. Situatieanalyse	18
3.1 Interne analyse	18
3.2 Externe analyse	20
3.2.1 Bedrijfstakanalyse	20
3.2.2 Distributie- en leveranciersanalyse	21
3.2.3 Concurrentenanalyse	21
3.2.4 Afnemersanalyse	24
3.3 Conclusie situatieanalyse	25
4. Desk research	27
4.1 Marktsegment keuze	27
4.1.1 Score Marktaantrekkelijkheid	27
4.1.2 Score Bedrijfssterkte	30
4.1.3 MABA-matrix	31
4.1.4 Conclusie MABA-analyse	32
4.2 Duurzaam concurrentievoordeel	32
4.2.1 De concurrentievoordelen	32
4.2.2 Toetsen van concurrentievoordelen op duurzaamheid	33
4.3 Conclusie desk research	36
5. Veldonderzoek	37
5.1 Verantwoording werkwijze	37
5.2 Gegevensverzameling en meetinstrument	37
5.3 Onderzoekspopulatie en steekproefomvang	38
5.4 Analysetechnieken	39
5.5 Resultaten	39
5.6 Conclusie veldonderzoek	43
6. Conclusies en aanbevelingen	45
6.1 Conclusies	45
6.2 Aanbevelingen	46
7. Financiële analyse	49
Literatuurlijst	50
A Literatuurlijst scriptie	50
B Literatuurlijst bijlage 1: Situatieanalyse	52
Bijlage 1: Situatieanalyse	55
Bijlage 2: Interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU	80
Bijlage 3: Interview Kees de Schipper	85
Bijlage 4: Bronvermelding tabel 4.1 en 4.3	89
Bijlage 5: Meetinstrument	91
Bijlage 6: Antwoorden vraag 5	92
Bijlage 7: Handmatige berekening 'Groot netwerk'	96
Bijlage 8: Resultaten kruistabellen	97

1. Inleiding

“Hét bureau voor de elektro- en installatietechniek.” Sinds de oprichting in 2004 profileert HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich met deze uitspraak. Het bedrijf vertelt het aan opdrachtgevers, sollicitanten, leveranciers en eigenlijk iedereen die het horen wil. Inmiddels is HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU uitgegroeid tot een kwalitatief werving- en selectiebureau in de nichemarkt elektro- en installatiebranche. Met een centraal gelegen vestiging in Zoetermeer bedient dit bedrijf ongeveer 150 bedrijven in de Randstad-groot met ongeveer 90 bemiddelingen per jaar.

Het is de droom van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU om in deze nichemarkt het marktleiderschap te verwerven met de dienstverlening werving en selectie. Echter, op dit moment wordt slechts een klein percentage van de elektro- en installatiebranche bediend. En er zijn tientallen concurrenten die de verwezenlijking van deze droom in de weg staan. De nichemarkt valt uiteen in vijf segmenten. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU behaalt nu 80% van zijn omzet bij voornamelijk één segment: de middelgrote installatiebedrijven. De overige segmenten zijn de kleine installatiebedrijven, de grote installatiebedrijven, de advies- & ingenieursbureaus en de toeleveranciers.

Ook HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU heeft te kampen met de gevolgen van de financiële crisis. De omzetgroei is gestagneerd doordat de vraag naar personeel is teruggelopen. In 2008 had HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU ruim 400 vacatures en in 2012 waren dit er nog maar 150. Dit heeft een directe inkomstenderving tot gevolg. Omdat er geen zicht is op een toename van het aantal vacatures, is het noodzakelijk om de horizon te verbreden. Met de huidige kennis en vaardigheden zijn er weinig drempels van binnenuit voor marktontwikkeling in de elektro- en installatiebranche. Het plan is om de werving- en selectiedienstverlening uit te breiden en de focus te verleggen naar een tweede marktsegment.

In de vier overige marktsegmenten is HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU nauwelijks actief en een nog onbekende partij. Het marktaandeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is in ieder segment vermoedelijk minder dan 1%. Bovendien is niet ieder segment even geschikt of evengoed passend bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Uiteraard wil HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU op succesvolle wijze een tweede marktsegment betreden en dat vraagt om een gedegen onderzoek. Als duidelijk is in welk marktsegment HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de meeste kans van slagen heeft, dat ligt er ook nog een tweede uitdaging klaar. Het is namelijk van groot belang dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich op een juiste wijze weet te positioneren. Alleen dan is de grote concurrentie af te troeven.

De doelstelling van dit onderzoek luidt: *inzicht krijgen in het meest potentievolle marktsegment binnen de elektro- en installatiebranche en inzicht krijgen in de beste positionering binnen het marktsegment zodat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het marktsegment succesvol kan betreden door in dit marktsegment binnen één jaar winst te worden.*

De probleemstelling van dit onderzoek maakt duidelijk dat er twee uitdagingen zijn. Beide uitdagingen zijn samengevat in de centrale onderzoeksvraag: **Welk marktsegment binnen de elektro- en installatiebranche is het meest aantrekkelijk voor marktontwikkeling en hoe dient HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich in dit marktsegment te positioneren?**

Deze centrale onderzoeksvraag valt uiteen in twee (sub)onderzoeksvragen. In de eerste plaats vraagt de centrale onderzoeksvraag om onderzoek naar het marktsegment met de grootste aantrekkelijkheid. In de tweede plaats naar de wijze waarop HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich in dit marktsegment moet positioneren. Het complete onderzoek naar een antwoord op de centrale onderzoeksvraag, en beide (sub)onderzoeksvragen, is uitgevoerd in drie typen onderzoek. Dit zijn het literatuuronderzoek, desk research en veldonderzoek. Deze drie typen onderzoek worden voorafgegaan door een uitgebreide situatieanalyse. De situatieanalyse is gebaseerd op bestaand materiaal zoals rapporten, brancheverslagen, onderzoeken van derden en een tweetal interviews. Het eerste interview is in het kader van de interne analyse gehouden met de directie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Het doel van dit interview is om goed zicht te krijgen op de organisatie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU om deze informatie later toe te passen in de deskresearch. Bij het in kaart brengen van het marktsegment ‘toeleveranciers’ was een tweede interview noodzakelijk. Er is

onvoldoende schriftelijke informatie over dit marktsegment voorhanden. Beide interviews zijn woordelijk uitgeschreven en als bijlagen toegevoegd.

Alle onderzoeken zijn nauw met elkaar verbonden en elk onderzoek fungeert als de vaste bodem voor een volgend onderdeel. Zo is het totale onderzoek uit verschillende stappen opgebouwd. In figuur 2.1 is de onderzoeksopzet schematisch weergegeven. De centrale onderzoeksvraag stelt de kaders voor de situatieanalyse, het literatuuronderzoek, de deskresearch en het veldonderzoek. De uitkomsten van de situatieanalyse en het literatuuronderzoek zijn de bodem van de deskresearch en veldonderzoek. Op basis van de uitkomsten van het literatuuronderzoek, desk research en veldonderzoek wordt de aanbeveling gedaan. De aanbeveling is de directe beantwoording van de centrale onderzoeksvraag.

De kwestie welk marktsegment de grootste aantrekkelijkheid heeft, bevat een vergelijkende onderzoeksfunctie. Om tot een eenduidig antwoord te komen dient er een vergelijking te worden gemaakt van de verschillende marktsegmenten om het segment met de grootste aantrekkelijkheid te vinden. Door middel van het literatuuronderzoek en de deskresearch wordt dit marktsegment gevonden aan de hand van de volgende twee deelvragen:

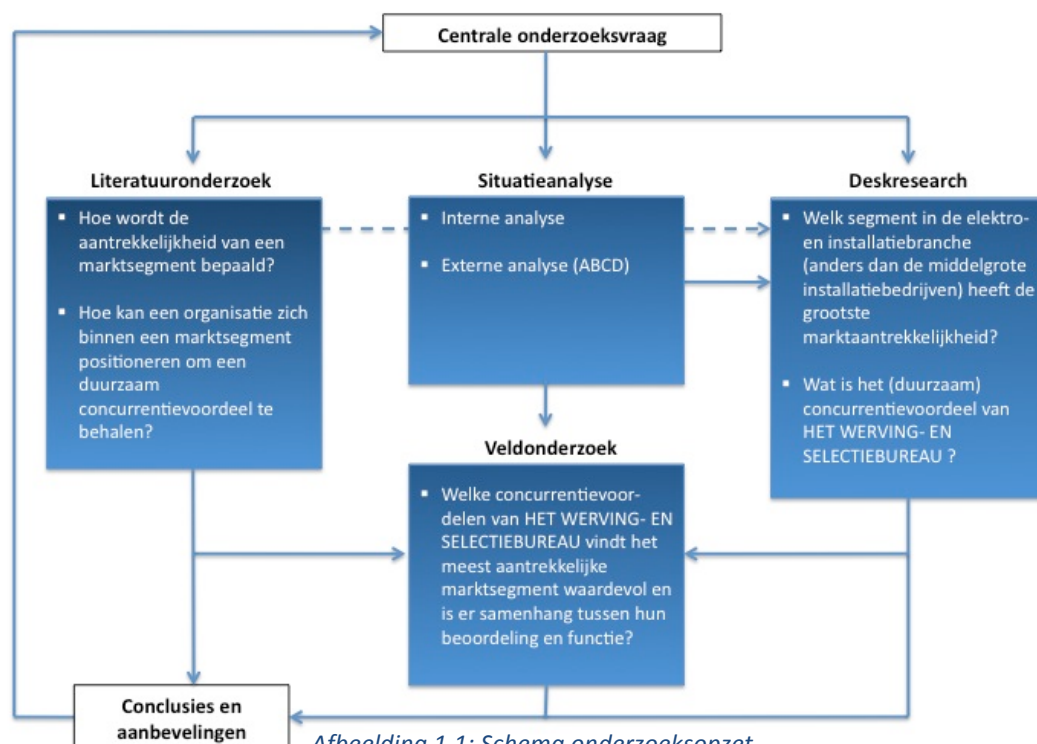
1. *Hoe wordt de aantrekkelijkheid van een marktsegment bepaald?*
2. *Welk segment in de elektro- en installatiebranche (anders dan de middelgrote installatiebedrijven) heeft de grootste marktaantrekkelijkheid?*

De kwestie hoe HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich in dit marktsegment moet positioneren, heeft het karakter van een adviserende onderzoeksfunctie. De uitkomst van deze vraag is een suggestie voor één van de vele manieren die een organisatie heeft om zich te positioneren. Het onderzoek dat is toegespitst op deze onderzoeksvraag is opgesplitst in drie theoretische en praktische deelvragen.

1. *Hoe kan een organisatie zich binnen een marktsegment positioneren om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen?*
2. *Wat is het (duurzaam) concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?*
3. *Welke concurrentievoordelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU vindt het meest aantrekkelijke marktsegment waardevol en is er samenhang tussen hun beoordeling en functie?*

Het antwoord op de eerste twee deelvragen is uitgewerkt in het literatuuronderzoek en de deskresearch. De derde deelvraag wordt in het veldonderzoek beantwoord.

Een samenvattend en schematisch overzicht van het onderzoek is weergegeven in afbeelding 1.1.



2. Literatuuronderzoek

Het hoofdstuk Literatuuronderzoek is het theoretisch kader van dit onderzoek. In dit hoofdstuk komen de verschillende inzichten en visies op de probleemstelling vanuit de geschreven literatuur aan bod. De probleemstelling wordt behandeld aan de hand van de volgende twee deelvragen:

1. *Hoe wordt de aantrekkelijkheid van een marktsegment bepaald?*
2. *Hoe kan een organisatie zich binnen een marktsegment positioneren om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen?*

In het kader van de eerste deelvraag, vangt het literatuuronderzoek aan met de definitie van begrippen die samenhangen met marktsegmentatie (paragraaf 2.1.1). Vervolgens worden twee theoretische modellen beschreven waarmee de marktaantrekkelijkheid van verschillende marktsegmenten kan worden beoordeeld (paragraaf 2.1.2). Ter beantwoording van deelvraag twee zijn eveneens enkele definities gegeven rondom positionering (paragraaf 2.2.1). Hier nauw mee verbonden is de positioneringstrategie waarvan de elementaire opbouw en formulering aan bod komen (paragraaf 2.2.2). Vervolgens wordt een model behandeld om het duurzaam concurrentievoordeel uit een organisatie te destilleren (paragraaf 2.2.3). Tot slot komen het koopproces en specifiek de DMU aan bod (paragraaf 2.2.4) waarna het literatuuronderzoek afsluit met een conclusie (paragraaf 2.3).

2.1 Marktsegmentatie op basis van marktaantrekkelijkheid

De eerste deelvraag luidt: *hoe wordt de aantrekkelijkheid van een marktsegment bepaald?* Het antwoord op deze vraag is gezocht in de vorm van een geschikt model om de aantrekkelijkheid van een marktsegment te meten en – omdat aantrekkelijkheid een relatief begrip is – segmenten met elkaar te vergelijken. Deze paragraaf vangt aan met een uitleg van de begrippen marktsegment en marktsegmentatie. Vervolgens worden de criteria vastgesteld waarmee de aantrekkelijkheid van een marktsegment kan worden gemeten. Daarna worden twee modellen met elkaar vergeleken die veelvuldig gebruikt zijn in het vaststellen van de marktaantrekkelijkheid van product-markt-combinaties (PMC's).

2.1.1 Marktsegment, marktsegmentatie en segmentatievariabelen

Het NIMA Marketing Lexicon (Koster, Peelen & Waarts, 2004) geeft de volgende definities van de begrippen marktsegment en marktsegmentatie.

Marktsegment: “Deel van de markt, dat wil zeggen een groep afnemers met gemeenschappelijke eigenschappen, waarvoor het wenselijk kan zijn om een specifieke marketingstrategie of marketingmix toe te passen.”

Marktsegmentatie: “Opdelen van een markt in verschillende te onderscheiden (homogene) groepen afnemers, waarvoor het wenselijk kan zijn om een specifieke marketingstrategie of marketingmix toe te passen.”

Marktsegmentatie is zinvol omdat de meeste markten niet of nauwelijks effectief te bedienen zijn. De oorzaak hiervan is driedelig: het grote aantal afnemers, de versnipperde spreiding van afnemers en de uiteenlopende aankoopvereisten van afnemers (Kotler, 1980). Wanneer een markt wordt ingedeeld in marktsegmenten, dan is het aanbod beter af te stemmen op de behoefte van afnemersgroepen. Bovendien is een organisatie effectiever wanneer het zijn (beperkte) middelen inzet om een kleinere groep afnemers te bedienen. Wanneer een bedrijf zijn effectiviteit bij een kleinere afnemersgroep verhoogt, zal de eigen positie ten opzichte van de concurrentie sterker worden. De kans op resultaat neemt daarmee toe (Armstrong & Kotler, 2009).

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU heeft zijn markt ingedeeld in vijf marktsegmenten: kleine installatiebedrijven, middelgrote installatiebedrijven, grote installatiebedrijven, advies- & ingenieursbureaus en toeleveranciers. De vijf marktsegmenten verschillen nogal van elkaar en het ene marktsegment past beter bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU dan het andere. In de afgelopen jaren heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich gericht op de middelgrote installatiebedrijven. In dit segment wordt 80% van de omzet gerealiseerd en in dit segment heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een significant marktaandeel verworven. De resterende 20% omzet wordt in de vier overige marktsegmenten behaald: kleine installatiebedrijven, grote installatiebedrijven, advies- en ingenieursbureaus en toeleveranciers.

De groeistrategie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is marktontwikkeling. Men wil planmatig activiteiten ontplooiën in een van de vier overige marktsegmenten: het marktsegment dat naast de middelgrote installatiebedrijven het meest aantrekkelijk is. De vraag is nu hoe de aantrekkelijkheid van een marktsegment kan worden bepaald.

In het verleden zijn er verschillende opsommingen gemaakt van criteria waarmee een particuliere of zakelijke markt kan worden gesegmenteerd. Met een dergelijke opsomming kan tegelijkertijd worden bepaald in welke mate een marktsegment aantrekkelijk is. Een veelgebruikelijke methode voor de indeling van zakelijke markten is de *nested approach* van Bonoma en Shapiro (1983). De *nested approach*, ook wel bekend als de *segmentatievariabelen voor business-to-businessmarkten*, kent vijf categorieën segmentatievariabelen. Aan de hand van deze criteria wordt informatie over afnemersgroepen verzameld en worden de afnemersgroepen inzichtelijk gemaakt. De vijf segmentatievariabelen zijn:

- Demografie (bedrijfstak, bedrijfsomvang en locatie),
- Gebruiksvariabelen (technologie, gebruiksstatus en klantencapaciteiten),
- Inkoopbenadering (inkooporganisatie, machtsstructuur, soort relaties, inkoopbeleid en inkoopcriteria),
- Situatiegebonden factoren (urgentie van levering, orderomvang en toepassing van levering),
- Persoonlijke karakteristieken (mate van gelijkenis met leverend bedrijf, risicohouding en leverancierstrouw).

De *nested approach* is een beproefde methode voor zakelijke markten. Daarom is er voor gekozen om de vijf genoemde segmentatievariabelen als uitgangspunt in de criteria te nemen waarmee de vier marktsegmenten op hun aantrekkelijkheid worden getoetst. Echter, aan de hand van de vijf genoemde segmentatievariabelen is enkel een momentopname te maken. Er is nauwelijks iets te concluderen over het toekomstperspectief van de marktsegmenten, wat de betrouwbaarheid van de gestelde aantrekkelijkheid niet ten goede komt. In het artikel *The anatomy of marketing proposition strategy* (1994) geeft Roger Brooksbank twee factoren waarmee hij het toekomstperspectief van marktsegmenten samenvat: *market forecast* en *estimated stage in product/market lifecycle*. Onder de noemer overige factoren zijn deze twee criteria in de deskresearch aan de vijf segmentatievariabelen van Bonoma & Shapiro toegevoegd. In het kader van marktaantrekkelijkheid vraagt de factor *market forecast* om een prognose van de marktontwikkeling in termen van groei, krimp en stabilisatie. De factor *estimated stage in product/market lifecycle* geeft informatie over de levenscyclus van de marktsegmenten. Het geeft inzicht in de huidige fase en daarmee ook de fase waar het marktsegment vandaan komt en zich naartoe ontwikkelt. De combinatie van beide factoren geeft een interessante kijk op het segmentpotentieel. Voorbeeld: De segmenten A en B begeven zich allebei in een groeifase. De prognose van segment A voorspelt inkrimping, de prognose van segment B toont groei. De groei van segment A zal meer weerstand ondervinden dan de groei van segment B waardoor segment B aantrekkelijker is.

Samen met de segmentatievariabelen van de *nested approach* worden de factoren die inzicht geven in het toekomstperspectief van de marktsegmenten toegepast in de deskresearch (paragraaf 4.1.1). Hier wordt de marktaantrekkelijkheid van de vier marktsegmenten gemeten en vergeleken. Met de uitkomsten van de vergelijking wordt het - voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU - meest aantrekkelijke marktsegment vastgesteld (paragraaf 4.1.4).

2.1.2 Modellen om marktaantrekkelijkheid vast te stellen

In deze paragraaf worden twee modellen behandeld die ontwikkeld zijn om de aantrekkelijkheid van een PMC te bepalen. In feite gaat het in de situatie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU ook om PMC's. Het product betreft werving en selectie in combinatie met vier marktsegmenten.

Dit zijn de BCG-matrix (Armstrong & Kotler, 2009; Bekkers & Mandour, 2010) en de MABA-analyse (Armstrong & Kotler, 2009; Bekkers & Mandour, 2010).

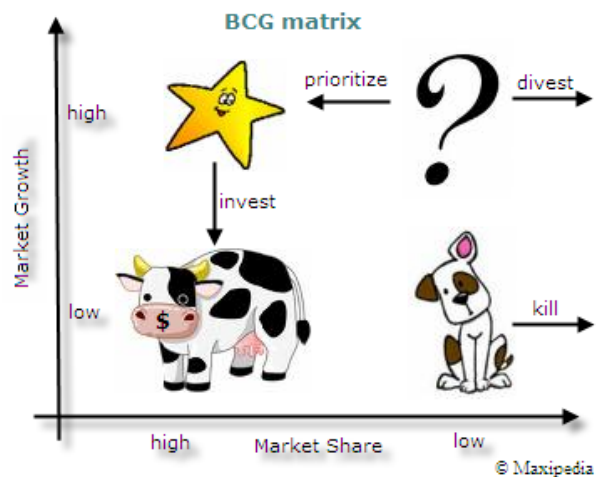
BCG-matrix van de Boston Consultancy Group

De BCG-matrix is in de jaren zeventig ontwikkeld door de Boston Consultancy Group, vandaar de benaming BCG-matrix. Inmiddels is dit model de meest gebruikte raming om bedrijfsactiviteiten (producten, productgroepen en diensten) te beoordelen op hun aantrekkelijkheid (Bekkers & Mandour, 2010). De bedrijfsactiviteiten of PMC's worden in twee dimensies tegen elkaar afgezet met behulp van het relatieve marktaandeel van de PMC en de marktgroei. Beide dimensies hebben de waardering *hoog* en *laag*. Een PMC

wordt in de BCG-matrix als een cirkel genoteerd waarbij de diameter van de cirkel het omzetvolume van de PMC voorstelt (Armstrong & Kotler, 2009).

In afbeelding 2.1 zijn de dimensies en kwadranten van de BCG-matrix weergegeven. Op de verticale as (y-as) staat de marktgroei (Market Growth) en de horizontale as stelt het relatieve marktaandeel (Market Share) voor. Omdat beide dimensies twee waarderingen kennen, heeft dit model vier uitkomsten of kwadranten. Deze kwadranten heten Stars, Cash cows, Question marks en Dogs. Ieder kwadrant heeft zijn karakteristieken en strategie.

De BCG-matrix kent meerdere voordelen die het gebruik van dit model prettig maken. De BCG-matrix is vlug op te stellen en de variabele marktgroei is in veel gevallen goed meetbaar. De variabele marktgroei is bovendien nuttig omdat de mate waarin de klantvraag toeneemt een centrale plaats heeft in de ontwikkeling van een productlevenscyclus (Bekkers & Mandour, 2010).



Afbeelding 2.1: BCG-matrix (bron: www.maxi-pedia.com)

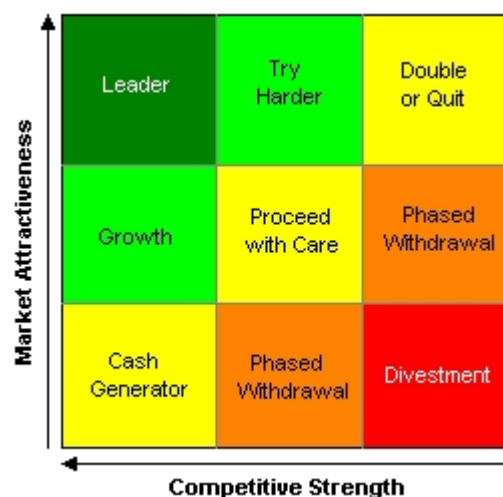
In der loop der jaren is behoorlijk veel kritiek op het model ontstaan. De vijf belangrijkste kritiekpunten zijn hieronder opgesomd (Armstrong & Kotler, 2009; Bekkers & Mandour, 2010):

- De focus bij het relatieve marktaandeel ligt op de marktleider. Volgers met een forse groei worden buiten beschouwing gelaten maar vormen wel een bedreiging.
- Het verzamelen van kennis over het marktaandeel van concurrenten en de marktomvang is noodzakelijk, maar is soms moeilijk te verkrijgen of onvolledig voorhanden.
- Niet in elke markt is de relatie tussen marktaandeel en winstgevendheid eenduidig. Zo hebben bijvoorbeeld alle succesvolle nichespelers een laag marktaandeel en kunnen toch goed renderen.
- De invloed die PMC's onderling op elkaar hebben, wordt buiten beschouwing gelaten. Het is goed mogelijk dat de combinatie van bepaalde PMC's juist voor winst zorgt. Wanneer de ene PMC wordt geëlimineerd, kan dit de andere PMC beïnvloeden.
- De BCG-matrix gaat uit van winstgevendheid als drijfveer van een PMC. Het kan zijn dat een organisatie een PMC niet voor de winst houdt, maar er marktinformatie mee verzamelt, toetredingsbarrières hoog houdt of andere doelen heeft.

MABA-analyse van General Electric en McKinsey

De MABA-analyse is in de jaren zeventig ontwikkeld door General Electric en de consultancyfirma McKinsey. De bedenkers van dit model liepen tegen een aantal gebreken in de veel gebruikte BCG-matrix aan en ontwikkelden de MABA-analyse; een eigen portfolioanalyse. MABA staat voor Market Attractiveness/Business Assessment en is een tool voor strategische activiteitenplanning. De MABA-analyse helpt een organisatie aan een waardering van zijn PMC's (Bekkers & Mandour, 2010).

Dit tweedimensionaal model heeft negen categorieën (vlakken) die strategische posities heten. Door een PMC te waarderen op marktaantrekkelijkheid en bedrijfssterke wordt de PMC een strategische positie toegekend. Vervolgens wordt de PMC op de juiste plek in de matrix aangegeven met een cirkel. De diameter van de cirkel geeft de omvang van de bedrijfstak weer, waarbij een donkergekleurde taartpunt het marktaandeel aanduidt (Armstrong & Kotler, 2009).



Afbeelding 2.2: MABA-matrix met strategieën per positie (bron: www.geekproductdad.com)

De twee dimensies van de MABA-analyse zijn marktaantrekkelijkheid en bedrijfssterkte. Beide dimensies zijn hieronder toegelicht.

Marktaantrekkelijkheid. De verticale as (y-as) staat voor de aantrekkelijkheid van de markt. Om de marktaantrekkelijkheid te bepalen, wordt een aantal factoren gekozen waaruit de marktaantrekkelijkheid is opgebouwd. Hierna volgt een berekening. Iedere factor krijgt een waardering door over het totaal van factoren 100 punten te verdelen als wegingsfactor. De wegingsfactor wordt bepaald door het gewicht dat de factor ten opzichte van de andere factoren in de marktaantrekkelijkheid heeft. Vervolgens wordt elke factor vermenigvuldigd met een score van 0,0 tot 1,0, gebaseerd op de werkelijke aantrekkelijkheid. Het totaal van alle uitkomsten vertegenwoordigt de aantrekkelijkheid van de markt op een schaal van 0 tot 100.

In paragraaf 2.1.1 is uitgelegd dat bij de uitvoering van de MABA-analyse in de deskresearch de nested approach van Bonoma & Shapiro (1983) als uitgangspunt wordt genomen voor marktaantrekkelijkheid.

Bedrijfssterkte. De horizontale as (x-as) staat voor de concurrentiekracht van de onderneming, ofwel de bedrijfssterkte. Ook hiervoor wordt een aantal factoren samengesteld. Het is voldoende om vijf tot acht Kritieke Succes Factoren (KSF'en) vast te stellen die benodigd zijn om een succesvolle PMC in de markt te hebben en te houden. Ook aan de gekozen KSF'en wordt een wegingsfactor toegekend door 100 punten over het totaal aan factoren te verdelen. Vervolgens wordt elke factor afzonderlijk vermenigvuldigd met een score van 0,0 tot 1,0 in het kader van de bedrijfssterkte.

In de loop der tijd zijn er verschillende lijsten opgesteld met factoren die gezamenlijk de bedrijfssterkte bepalen. Bekkers & Mandour (2010) hebben onder andere een universele lijst opgenomen met de volgende acht factoren: efficiëntie van productie, R&D-capaciteiten, financieel vermogen, managementvaardigheden, toegang tot distributiekkanalen, kwaliteit van het product, verkoopkracht en bedrijfsimago. Met uitzondering van de eerste twee factoren (deze factoren zijn van toepassing op productiebedrijven) is dit een uitstekende lijst om de bedrijfssterkte van een dienstverlenende organisatie mee te bepalen.

Wanneer per PMC de scores op marktaantrekkelijkheid en bedrijfssterkte bekend zijn, wordt de matrix ingevuld. De x-as en de y-as zijn beiden opgedeeld in de waarderingen hoog, midden en laag waarmee het diagram negen vlakken telt. De PMC's krijgen een plaats in de negen vakken die strategische posities heten. Voor elke strategische positie is een algemene strategie ontwikkeld, zie afbeelding 2.2.

Over het gebruik van de MABA-analyse zijn de meningen verdeeld. Volgens Bekkers & Mandour (2010) kent de MABA-analyse de volgende voor- en nadelen.

Voordelen:

- De MABA-analyse is een multifactormodel. Het model houdt rekening met een groter aantal factoren (dan de BCG-matrix) wat waarde toevoegt aan de betrouwbaarheid van de analyse.
- De MABA-analyse geeft direct de strategieën weer die bij de verschillende posities te gebruiken zijn.

Nadelen:

- De MABA-analyse is een complexer model dan de BCG-matrix. Er is meer kennis nodig voor een correcte invulling dan wat de BCG-matrix aan de gebruiker vraagt.
- Het belang van verschillende factoren moet door de gebruiker zelf worden ingeschat door de punten te verdelen. De MABA-analyse is daardoor onderhevig aan enige subjectiviteit.
- Invullen van de MABA-analyse is een tijdrovende bezigheid, zeker ten opzicht van de BCG-matrix.
- Ook bij dit model wordt de invloed die verschillende PMC's op elkaar hebben buiten beschouwing gelaten.

In de deskresearch is gekozen voor toepassing van de MABA-analyse. Van doorslaggevende waarde zijn de voordelen van het multifactormodel en het feit dat de BCG-matrix niet bij de concurrentiepositie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU past. Vooruitlopend op de situatieanalyse (hoofdstuk 3) kent de werving- en selectiebranche geen marktleider. Daarnaast wil HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn activiteiten ontplooiën in een marktsegment waarin het nagenoeg geen marktaandeel bezit. Dit geeft in de BCG-matrix bij voorbaat een negatief beeld.

Zowel de positie ten opzichte van de marktleider als het minieme marktaandeel hebben weinig invloed op het resultaat van de MABA-analyse. Bovendien zijn de factoren in dit model variabel invulbaar en af te stemmen op de bedrijfstak van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.

2.2 Positionering en het duurzaam concurrentievoordeel

In deze paragraaf wordt de tweede deelvraag behandeld: *hoe kan een organisatie zich binnen een marktsegment positioneren om een duurzaam concurrentievoordeel te behalen?* Het succes van de positionering hangt af van de inhoudelijke scherpte waarmee de positioneringstrategie is geformuleerd. Paragraaf 2.2 zet de begrippen positionering en positioneringstrategie uiteen, waarna er een praktische checklist voor het formuleren van de positioneringstrategie volgt. Een belangrijk element uit de positioneringstrategie is het duurzaam concurrentievoordeel. Om het duurzaam concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU te ontdekken, wordt een model gekozen dat goed bij dit type organisatie past. Hierbij worden twee methoden met elkaar vergeleken. Dit zijn de Resource-Based View of the firm (Barney, 1991) en de Value Chain (Porter, 1985).

2.2.1 Positionering

Volgens Kotler (2009) is positionering “het realiseren van een (relatieve) positie van een organisatie, business unit, merk of product in de perceptie van de afnemer, ten opzichte van de concurrent”. Kotler’s definitie van positionering bestaat uit drie elementen: *de positie*, *de perceptie* en *de concurrent*. Deze drie elementen zijn hieronder omschreven vanuit een psychologische invalshoek.

De positie: Het belang van de marketeer is om zijn boodschap in het brein of ‘the black box’ van de afnemer te krijgen zodat de afnemer tot wenselijk gedrag zal overgaan. Een informatieboodschap wordt in de vorm van stimuli via de zintuigen van de afnemer of ontvanger waargenomen. Vervolgens verwerkt het menselijk brein de stimuli waarna het de informatie interpreteert en doorgeeft aan het korte termijngeheugen. Om verschillende redenen geeft een ontvanger niet iedere boodschap dezelfde aandacht. Een groot deel van de boodschappen stranden in het korte termijngeheugen. Het overige deel gaat over naar het lange termijngeheugen. De informatie die wel in het lange termijngeheugen terecht komt, wordt in het brein in positie gerangschikt op relevantie. De ene boodschap krijgt een prominentere positie dan de ander. De marketeer streeft ernaar dat zijn boodschap de meest prominente positie in het brein verovert (Weber, 2011). Een inmiddels klassiek boek over positionering heet erg toepasselijk: “Positioning. The battle for your mind” (Ries & Trout, 1981). En datgene wat ‘top of mind’ is, komt in het gedrag van de afnemer er als eerste tot uiting.

De perceptie: De verwerking van een informatieboodschap bestaat uit het waarnemen, selecteren en interpreteren van stimuli. Of een boodschap verwerkt wordt en hoe dat gebeurt, is afhankelijk van een combinatie van persoonsafhankelijke factoren. Deze factoren vormen gezamenlijk de perceptie. De perceptie bestaat uit de invloed van verwachting, attitude, waarden, behoeftes, wensen en verlangens. Iemand’s perceptie geeft binnenkomende informatie kleur waardoor stimuli subjectief worden verwerkt (Weber, 2011). Voorbeeld: Een Nederlander ervaart om 07.00 uur ’s ochtends de geur van verse koffie als een positieve prikkel om op te staan. Een Filippijn krijgt een goed gevoel bij de geur van verse vis in de ochtend omdat dit geregeld onderdeel uitmaakt van zijn ontbijt. Door een verschil in perceptie van geuren geldt dit omgekeerd hoogst waarschijnlijk niet.

De concurrent: In het verwerkingsproces worden informatieboodschappen die het lange termijngeheugen bereiken met elkaar vergeleken. Vaak zijn in het brein ook gelijksoortige informatieboodschappen aanwezig van concurrenten uit een zelfde bedrijfstak. Marketeers streven naar een positie in het brein van de afnemer die hoger in relevantie is dan de positie die de concurrent is toegekend. Alleen dan kiest een afnemer voor het beoogde bedrijf, merk, dienst en product (Weber, 2011).

Positionering is een proces waar het succes van een organisatie van afhangt. Bij het betreden van een nieuw marktsegment zal HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU er naar streven om een hogere positie in de black-box van zijn afnemers in te nemen dan de positie die de concurrentie is toebedeeld. De kans van slagen neemt toe naar gelang HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU scherp kan stellen op *WIE* de positionering wordt afgevuurd.

2.2.2 Positionering en afnemersbelangen

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU dient zijn afnemers te leren kennen om de positionering goed aan te laten sluiten. De complexiteit ligt echter in het feit dat er meerdere personen betrokken zijn bij de afdeling werving- en selectiedienstverlening. Volgens Jobber en Lancaster (2006) zijn er vaak meerdere personen betrokken bij een koopproces. Meerdere personen met elk een eigen functie en een eigen belang bij de

aankoop. Hoewel de uiteenlopende belangen ten grondslag liggen aan de persoonlijke factoren en de perceptie van de afnemer, zal de positionering meerdere personen moeten aanspreken (Weber 2011).

Volgens Webster en Wind (1973) is er een collectiviteit te vinden in de persoonlijke factoren en belangen. Ze zijn namelijk toe te schrijven aan collectieve functiegroepen. Vooruitlopend op de situatieanalyse (hoofdstuk 3) blijken er bij het aankoopproces van werving & selectiedienstverlening drie functiegroepen betrokken te zijn. Dit zijn de directeuren, HR-medewerkers en lijnmanagers. Per marktsegment verschillen de verantwoordelijkheden en belangen van de drie functiegroepen. Zo heeft bij grote installatiebedrijven de HR-medewerker de grootste invloed op het koopproces en een kwantitatief recruitmentbelang. In het marktsegment toeleveranciers heeft de directeur een doorslaggevende stem en een kwalitatief recruitmentbelang.

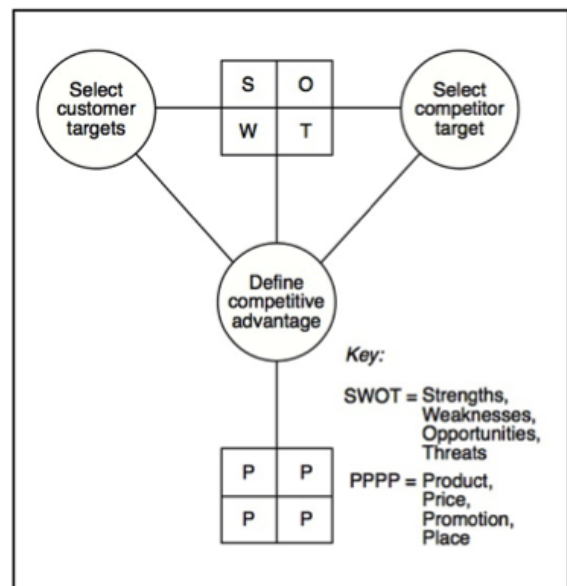
De uiteenlopende belangen kunnen een tegenstrijdige reactie op de positionering oproepen. Om dit risico teniet te doen, is hier aandacht aan geschonken in het veldonderzoek. In het veldonderzoek is gekeken gevraagd naar de opinie van de directies, HR-medewerkers en lijnmanagers met betrekking tot de concurrentievoordelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Op basis van deze uitkomsten is het mogelijk om de positionering af te stemmen op gezamenlijke belangen of per functiegroep af te stemmen.

2.2.3 Positioneringstrategie

Om de kans van slagen van de positionering niet te baseren op geluk maar op wijsheid, dient men een positioneringstrategie te formuleren. Het begrip positioneringstrategie wordt nogal eens verward met het begrip marketingstrategie of de beleving bij de keuze voor bepaalde instrumenten in de marketingmix. Een positioneringstrategie heeft met beiden te maken. Zijn functie valt precies tussen beiden in (Brooksbank, 1994). Doyle (1983) geeft de volgende definitie van de positioneringstrategie:

“Positioning strategy refers to the choice of target market segment which describes the customers a business will seek to serve and the choice of differential advantage which defines how it will compete with rivals in the segment.”

In het artikel *The Anatomy of Marketing Positioning Strategy* heeft Roger Brooksbank (1994) de omschrijving die Doyle voor de positioneringstrategie in een schema weergegeven, zie afbeelding 2.3. In het schema staan drie elementen met elkaar in verbinding: *customer targets*, *competitor targets* en *competitive advantage*. Om te begrijpen waar rekening mee moet worden gehouden bij het bouwen aan een positioneringstrategie, worden de drie begrippen als volgt uitgediept.



Afbeelding 2.3: Schema met de elementen uit de formulering van een positioneringstrategie

- A. *Select customer targets*. Het belang van de selectie van ‘customer targets’ ofwel het selecteren van afnemersdoelgroepen is toegelicht in paragraaf 2.1.1. In paragraaf 2.1.2 is beschreven welke methoden dit onderzoek in de deskresearch gebruikt.
- B. *Select competitor targets*. Wanneer een organisatie zich op een specifiek marktsegment richt, zal het automatisch te maken krijgen met andere aanbieders in die markt. Het is zinvol om onderzoek te verrichten naar de concurrentie met een bedrijfstak- en concurrentenanalyse. Vanuit deze analyses is te bepalen of een samenwerking met concurrenten beter is dan de concurrentiestrijd op te zoeken. En indien men de concurrentiestrijd aan wil gaan, hoe men deze strijd aangaat (Brooksbank, 1994). Bij de concurrentie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU wordt stil gestaan in de bedrijfstak- en concurrentenanalyse, zie paragraaf 3.2. Beide analyses maken deel uit van de externe analyse.

- C. *Define competitive advantage*. Het derde element uit de definitie van Doyle is het bepalen van het concurrentievoordeel. Het NIMA Marketing Lexicon (Koster et al., 2004) geeft de volgende definitie van het concurrentievoordeel: *“Specifieke, door afnemers herkende, kwaliteit van een organisatie die relevant is voor de prestaties van die organisatie en die concurrenten in mindere mate bezitten.”* Het is van groot belang dat een organisatie zijn eigen concurrentievoordeel helder op het netvlies heeft. Een concurrentievoordeel is te ontwikkelen uit elke kwaliteit of bedrijfssterkte die tegelijkertijd een relatieve zwakte van de concurrentie is. Bovendien moet een concurrentievoordeel relevant zijn voor de afnemers (Alsem, 2005). Maar niet ieder concurrentievoordeel behoudt zijn kracht op de lange termijn. De essentie van een houdbaar concurrentievoordeel ligt volgens Brooksbank (1994) verborgen in twee eigenschappen. In de eerste plaats moet een concurrentievoordeel waarde toevoegen en niet alleen aantrekkelijk zijn in prijs. Een tweede eigenschap is de aanwezigheid van het duurzame karakter. Een concurrentievoordeel is duurzaam, of voor een langere tijd houdbaar, wanneer het niet te kopiëren is door concurrenten.

Het marktsegment, de concurrentie en het concurrentievoordeel zijn de drie elementen op basis waarvan HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn positioneringstrategie dient te formuleren. De exacte formulering let erg nauw. Hoe scherper de strategie geformuleerd is, hoe beter de dienstverlening aan zal sluiten op de behoefte van de afnemersgroep of het marktsegment en hoe groter het concurrentievoordeel zal zijn.

In afbeelding 2.3. is te zien dat de SWOT het centrum is van de positioneringstrategie. De SWOT is het fundament en tevens de onderbouwing. In het onderzoek naar het duurzaam concurrentievoordeel waarmee HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich het beste kan positioneren, geldt de situatieanalyse (hoofdstuk 3) als de SWOT. In de interne analyse (paragraaf 3.1) zijn de sterktes en zwaktes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU onderzocht. In de externe analyse (paragraaf 3.2) de kansen en bedreigingen in elektro- en installatiebranche.

Is de positioneringstrategie eenmaal geformuleerd, dan wordt deze omgezet in een positioneringsverklaring. Hierna volgt het creatieve proces waarin de vier P's van de marketingmix aan bod komen. De marketingmix moet consistent en in de lijn van de positioneringstrategie worden uitgewerkt. Want de marketingmix samenstellen zonder een eenduidige strategie, is even lastig als het maken van legpuzzel met 1000 stukjes waarbij het voorbeeld ontbreekt. Een organisatie kan de marketingmix enkel voordelig inzetten bij een duidelijk beeld van de markt en wanneer een besluit is genomen over hoe om te gaan met de concurrentie (Brooksbank, 1994).

In dit onderzoek zal de uitwerking van de vier P's verder niet aan bod komen omdat het buiten de kaders van de centrale onderzoeksvraag valt.

Tot slot heeft Brooksbank (1994) een checklist opgesteld voor het formuleren van de positioneringstrategie. Hij stelt zes praktische vragen en wanneer alle zes de vragen beaamd zijn, dan is een ijzersterke positioneringstrategie geboren. Dit is de checklist:

1. Is het gebaseerd op een situatieanalyse waarin de onderneming, de concurrentie en de markt zijn onderzocht?
2. Is het gebouwd op de onderscheidende sterkten van de onderneming?
3. Geeft het een precieze definitie van het klantsegment met een duidelijke omschrijving van de klantbehoefte(s)?
4. Geeft het de specifieke aanpak weer in de omgang met concurrenten?
5. Geeft het een precieze definitie van het duurzaam concurrentievoordeel?
6. Is het uitvoerbaar en te vertalen in een marketingmix?

Aan de hand van deze checklist wordt in de conclusie en aanbeveling (hoofdstuk 6) de positioneringstrategie geformuleerd en getoetst die aan HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU wordt aanbevolen om te gebruiken bij de toetreding van het nieuwe marktsegment.

2.2.4 Vaststellen concurrentievoordeel

Iedere specifieke kwaliteit of kerncompetentie kan de basis vormen van het duurzaam concurrentievoordeel. Dit gedachtegoed is afkomstig uit de competentieschool en volgt het *inside-out* perspectief. Kenmerkend aan het inside-out perspectief is dat het uitgangspunt van het concurrentievoordeel in de huidige en te ontwikkelen middelen en vaardigheden van een organisatie wordt gezocht. De middelen en vaardigheden vormen samen de competenties van een organisatie (Hamel & Prahalad, 1990).

Het is van wezenlijk belang dat een organisatie zijn kwaliteiten kent. Maar hoe wordt een organisatie zich bewust al zijn kwaliteiten en hoe kunnen die worden omgezet in een duurzaam concurrentievoordeel? Een effectieve methode is door toepassing van het model Resource-Based View of the firm (Barney, 1991), kortweg RBV-model. In deze paragraaf wordt toegelicht waarom dit een geschikt model is, specifiek voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. De vergelijking wordt gemaakt met een alternatief model uit het *outside-in* perspectief, namelijk de value Chain van Porter.

Resource-Based View of the firm van Jay Barney

Het *Resource-Based View of the firm*-model (RBV-model) stelt vier begrippen centraal, namelijk: middelen, vaardigheden, concurrentievoordeel en strategie. Het verband tussen deze begrippen is als volgt: wanneer een organisatie zijn (superieure) middelen bewerkt met de (superieure) vaardigheden die de organisatie bezit, dan ontstaat een concurrentievoordeel waarop de onderneming zijn strategie doet berusten (Barney, 1991).

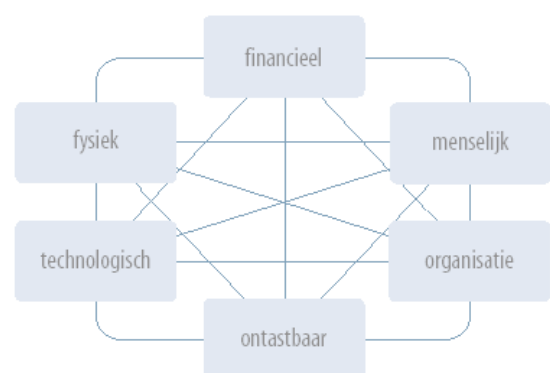
De oorsprong van het model Resource-Based View of the firm (RBV-model) gaat terug naar de jaren '50 waarin Edith Penrose de eerste bijdrage op RBV-gebied deed. In de jaren '80 kende Birger Wernerfelt hier de RBV-benaming aan toe. Maar de meesten beschouwen Jay Barney als de grondlegger van het RBV-model. Barney's theorie over "Resource-Based model of Strategic Management" (1991) stelt dat de vaardigheden en middelen (*resources*) van een bedrijf moeten voldoen aan een viertal eisen om een duurzaam concurrentievoordeel te vormen. Zie onderstaand opsomming. Achter de Engelstalige criteria is de Nederlandse vertaling van Bekkers & Mandour (2010) weergegeven.

1. *Valuable resources (waardevol)*: waardevol om kansen te benut en/of bedreigingen te neutraliseren.
2. *Rare resources (schaars)*: de huidige of toekomstige concurrenten bezitten het niet.
3. *Imperfectly imitable resources (kostbaar om te imiteren)*: zeer moeilijk of kostbaar om te imiteren.
4. *Substitutability (moeilijk vervangbaar)*: geen equivalenten bij concurrenten beschikbaar.

De middelen en vaardigheden die een duurzaam concurrentievoordeel kunnen vormen, zijn volgens Barney op te delen in drie categorieën:

- *Physical capital resources*. Voorbeelden hiervan zijn technologieën die een onderneming gebruikt, het gebouw, het materieel, de geografische locatie en de toegang tot onbewerkte materialen.
- *Human capital resources*. Voorbeelden hiervan zijn trainingen, ervaring, kundigheid in beslissingen, intelligentie, relaties en inzicht van managers en medewerkers.
- *Organizational capital resources*. Voorbeelden hiervan zijn de formele rapportage structuur, de formele en informele planning-, controle- en coördinatiesystemen, en de informele relaties tussen groepen medewerkers onderling en met de buitenwereld.

In tegenstelling tot de indeling van Jay Barney splitsen Bekkers en Mandour (2010) de resources op in zes groepen middelen en vaardigheden. De groepen zijn middelen: financiële middelen, fysieke middelen, menselijke middelen, organisatiemiddelen, technologische middelen en immateriële middelen. Volgens Bekkers & Mandour dient een organisatie vervolgens ook de vaardigheden te inventariseren. De vaardigheden van een organisatie zijn datgene wat het bedrijf doet om input in output om te zetten.



Afbeelding 2.4: Zes groepen middelen van het RBV-model
(bron: Bekkers en Mandour, 2010)

De volgende stap in het RBV-model is het combineren van middelen en vaardigheden tot nieuwe vaardigheden. Deze nieuwe vaardigheden hebben twee smaken: reguliere vaardigheden (een niet-strategische bundel van middelen) en kerncompetenties (strategische vaardigheden). Bekkers en Mandour (2010) geven de volgende definitie van een kerncompetentie: "Wij beschouwen kerncompetenties als vaardigheden die voor uw bedrijf een concurrentievoordeel zijn; ze onderscheiden uw bedrijf van de concurrentie in de ogen van de markt". Het is van groot belang dat een organisatie onderscheid kan maken tussen reguliere vaardigheden en kerncompetenties. Men doet dit door ze te toetsen aan de hand van de vier genoemde criteria van Barney. De

uitkomst maakt duidelijk of een organisatie in het bezit is van een duurzaam concurrentievoordeel en met welke vaardigheden de concurrentie is af te troeven.

Er zijn vier uitkomsten mogelijk op de toets van Barney. Het kan zijn dat een vaardigheid slechts een reguliere vaardigheid blijkt te zijn. Het is mogelijk dat een vaardigheid nu geen duurzaam concurrentievoordeel is maar door verandering van omstandigheden in de toekomst wel. Het kan zijn een vaardigheid nu een concurrentievoordeel is maar dat dit slechts van tijdelijk aard is doordat het niet schaars en eenvoudig te imiteren en/of te vervangen is. Ook kan het zijn dat een vaardigheid een duurzaam concurrentievoordeel is, welke uitkomst natuurlijk de gewenste is (Bekkers & Mandour, 2010).

Er is een belangrijke kanttekening bij het RBV-model te maken. Het model is een uitstekend middel om huidige middelen en vaardigheden te analyseren. Het geeft echter weinig handvatten in welke middelen er missen en hoe nieuwe vaardigheden kunnen worden gegenereerd om een duurzaam concurrentievoordeel te creëren.

Value Chain van Porter

In 1985 publiceerde Porter in het boek *Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance* de Value Chain. Het model vindt zijn plaats in de de positioneringsschool waarbij de strategische denkrichting van een marktfocus uitgaat. Dit in tegenstelling tot de competentieschool die van competenties uit gaat (Koolstra, 2006).

Het nadeel van de Value Chain is gebleken uit de talloze ondernemingen die moeite hebben om de praktische vertaalslag te maken naar hun specifieke sector en het succesvol in te zetten. Met name dienstverlenende ondernemingen hebben ervaren dat de Value Chain niet voldoende in staat is om de logica van waardecreatie binnen hun sector te omvatten. Overwegend is dit model van Porter beter toepasbaar in een productenomgeving (Bekkers & Mandour, 2010).

Volgens het gedachtegoed van de competentieschool en met behulp van het RBV-model zijn de concurrentievoordelen van een kleine dienstverlener zoals HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU goed in kaart te brengen. Het RBV-model neemt als uitgangspunt duidelijk te onderscheiden middelen en vaardigheden. De Value Chain daarentegen gaat uit van bedrijfsactiviteiten die bij een kleine dienstverlener amper te onderscheiden zijn. Zo kent HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU geen separate afdelingsstructuur en is het beperkte aantal medewerkers juist bedrijfsactiviteitenoverschrijdend. Zo zijn de commerciële medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU actief op het gebied van inkoopmanagement, marketing & verkoop en productie-uitvoering. En de financieel medewerker heeft ook de infrastructuur van het bedrijf, technologieontwikkeling en ontvangst & opslag van materialen in zijn takenpakket.

In de situatieanalyse (hoofdstuk 3) is een interne analyse uitgevoerd waarbij de zes groepen middelen zoals omschreven door Bekkers & Mandour (2011) als uitgangspunt zijn genomen voor de middelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Daarnaast zijn de vaardigheden geïnventariseerd. In de deskresearch is hier een volgende stap met de theorie mee gezet doordat de verkregen middelen en vaardigheden zijn gecombineerd en omgezet in concurrentievoordelen. Om de duurzaamheid van deze concurrentievoordelen te bepalen zijn de concurrentievoordelen vervolgens onderworpen aan een toetsing met de vier criteria van Barney (1991). De uitkomst hiervan heeft bepaald wat het duurzame concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is.

2.3 Conclusie literatuuronderzoek

Paragraaf 3.1 toont dat het zinvol is voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU om zijn markt op te delen in verschillende segmenten. Met de nested approach is er een methode gevonden waarmee HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een vergelijking kan maken tussen de onderlinge aantrekkelijkheid van marktsegmenten. Deze methode die specifiek geschikt is voor zakelijke markten wordt toegepast in de deskresearch. De aanpak van Bonoma & Shapiro is aangevuld met twee criteria die informatie geven over het toekomstperspectief van de marktsegmenten. In de deskresearch zal een keuze worden gemaakt in het meest aantrekkelijke marktsegment, waarbij een marktprognose en de ontwikkeling van de markt de betrouwbaarheid verstevigen. Er zijn twee modellen met elkaar vergeleken waarmee aantrekkelijkheid van PMC's kan worden aangetoond, namelijk de MABA-analyse van GE/McKinsey en de BCG-matrix van de Boston Consultancy Group. Uitgaande van de dienstverlening van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU komt de MABA-analyse het beste tot zijn recht

en bovendien leidt dit model tot een beter resultaat. Daarom zal dit model in de deskresearch worden gebruikt.

Paragraaf 3.2 geeft een theoretische benadering weer die leidt tot een positioneringstrategie en een duurzaam concurrentievoordeel. Bij het betreden van een volgend marktsegment zal HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU streven naar “het realiseren van een (relatieve) positie ... in de perceptie van de afnemer” (Kotler, 2009) die beter is dan de positie van de concurrent. Hiermee dient HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU rekening te houden met de verschillende belangen van afnemers en mogelijk verschillende perceptie van de positionering. Aan het streven naar de hoogst mogelijke positie in de black-box ligt een strategie ten grondslag. In de deskresearch (hoofdstuk 4) worden er keuzes gemaakt ten aanzien van de drie elementen uit de positioneringstrategie (Doyle, 1983; Brooksbank, 1994): ‘customer targets’, ‘competitor target’ en ‘competitive advantage’.

Als uitgangspunt voor het vinden van het duurzaam concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is gekozen voor een benadering vanuit het ‘inside-out’-perspectief. Het model Resource-Based View of the firm (Barney, 1991) is in het bijzonder bruikbaar voor een kleine dienstverlener zoals HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Daarom dient dit model in de situatieanalyse als basis van de interne analyse (paragraaf 3.1) en wordt het RBV-model in de deskresearch (paragraaf 4.2) en veldonderzoek (paragraaf 5.6) gebruikt om het duurzaam concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU vast te stellen.

3. Situatieanalyse

Het succes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is afhankelijk van zijn omgeving. De omgeving van een organisatie speelt een grote rol en is de moeite waard om te onderzoeken. Ten bate van deze scriptie is een uitgebreide situatieanalyse gemaakt. In bijlage 1 is deze uitgebreide situatieanalyse bijgevoegd. Dit hoofdstuk is slechts een samenvattende situatieanalyse en geeft voornamelijk conclusies weer. Waar in dit hoofdstuk beperkte bronnen vermeld staan, zijn in de complete situatieanalyse in bijlage 1 wel alle bronvermeldingen opgenomen.

Met de situatieanalyse wordt onderscheid gemaakt tussen de interne omgeving (paragraaf 2.1) en de externe omgeving (paragraaf 2.2). Als leidraad voor de situatieanalyse is het boek *Strategische marktplaning* van Alsem (2005) gebruikt. De situatieanalyse sluit af met een beschouwing van de sterktes en zwaktes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU en de kansen en bedreigingen waarmee de organisatie in zijn markt wordt geconfronteerd (paragraaf 2.3).

3.1 Interne analyse

Een andere benaming voor de interne analyse is sterktes/zwaktes-analyse. De benaming maakt direct het doel van deze paragraaf duidelijk. Er zijn verschillende theoretische modellen ontwikkeld waarmee men de sterktes en zwaktes van een onderneming te analyseren. Zoals in paragraaf 2.2.3 beschreven, wordt de Resource-Based View of the firm gebruikt om de sterkten en zwakten van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in kaart te brengen. Het RBV-model gaat uit van de middelen en vaardigheden die een organisatie bezit. Onderverdeeld in zes categorieën bezittingen (Bekkers & Mandour, 2010) zijn zowel de middelen als vaardigheden uiteengezet.

Menselijke bezittingen

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bestaat uit vijf medewerkers: vier commerciële medewerkers (twee directeurs, een consultant/partner en een ondersteunende medewerker) en een financieel controller. De medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn MBO of HBO geschoold en acteren op HBO-niveau. De commerciële medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU hebben 7 tot 25 jaar ervaring in de personeelsbemiddeling. Zij kenmerken zich door kennis, gedrevenheid, enthousiasme, pragmatisch handelen en de drive om een kwalitatieve dienst te leveren. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bezit diepgaande kennis van selectie op menselijk en technisch vlak, HR- en recruitment en de markt waarin zij actief is (Interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, 2013).

Een andere gemene deler van de commerciële medewerkers is het zien van kansen, hierop te anticiperen en hier direct op in te spelen. Daarnaast is men gewend om de klant in de contacten centraal te stellen en aandacht te geven. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU opent deuren en is goed in staat om relaties op te bouwen met (voornamelijk pragmatische) klanten (Interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, 2013).

Fysieke bezittingen

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU heeft als dienstverlener weinig fysieke middelen nodig om omzet te genereren. De belangrijkste fysieke middelen zijn de corporate website, contracten met vacaturesites en een relatief grote hoeveelheid vacatures. Kenmerkend is het onderscheidende inhoudelijke niveau van de vacatures, de sterke online reputatie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU (Interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, 2013) en de scherppte waarmee het is ingekocht (HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU 360° feedbacksessie met stakeholder panel, 2011).

Financiële bezittingen

In tabel 3.1 is een overzicht gegeven van de belangrijkste financiële feiten uit de jaarrekening van 2011 met betrekking tot de jaren 2009, 2010 en 2011 (GrantThornton, 2012).

	2009	2010	2011
Liquiditeit:			
o Current Ratio (Vlottende Activa / Kort Vreemd Vermogen)	1,25	1,62	1,53
Solvabiliteit:			
o Solvabiliteit 1e niveau (Eigen Vermogen / Balanstotaal)	29,36	45,42	46,73
o Solvabiliteit 2e niveau (Eigen Vermogen / Vreemd Vermogen)	41,57	83,21	87,71

Omzet en rentabiliteit:			
o Omzetontwikkeling (indexgetal: 2009 = 100)	100	63,63	69,97
o Brutomarge (Bruto-omzetresultaat / Netto-omzet)	53,92	68,05	72,38
o Rentabiliteit Eigen Vermogen (Nettoresultaat / Eigen Vermogen)	92,86	4,49	66,58
Overige financiële feiten:			
o Eigen vermogen op 31-12-2011 is € 93.932,-.			
o Beschikbaar werkkapitaal op 31-12-2011 is € 56.281,-.			
o Langlopende schulden zijn <i>nihil</i> .			
o Ten opzichte van 2010 steeg in 2011 de netto-omzet met 10,0% en het bruto-omzetresultaat met 17,0%. De brutomarge steeg van 4,3% tot 72,4%.			

Tabel 3.1: Samenvatting jaarrekening 2011 (bron: GrantThornton, 2012)

Organisatiebezittingen

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is informeel ingericht en kent een platte, open organisatiestructuur met een minimale hiërarchie. Medewerkers werken op vriendschappelijke basis met elkaar samen. Het karakter van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is met twee sleutelwoorden samen te vatten: *concreet* en met *enthousiasme*.

De directie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is wars van (strategische) planning en procedurele zaken. Enerzijds zorgt dit voor wendbaarheid en effectiviteit, anderzijds ontbreekt een duidelijke visie en zijn er geen doelstellingen of strategie geformuleerd (Interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, 2013).

Ontastbare bezittingen

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU wordt het langst aanwezige werving- en selectiebedrijf in de elektro- en installatiebranche genoemd. Er is een overwegend positieve indruk gekweekt bij installatiebedrijven, maar HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is een vrijwel onbekende speler voor advies- & ingenieursbureaus en toeleveranciers. Het netwerk van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bestaat al enkele jaren voor 80% uit middelgrote en grote installatiebedrijven, waarbij de contactpersonen directeuren en lijnmanagers zijn. Inmiddels investeert HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU ook in de relatie met HR-medewerkers, maar over het algemeen verloopt dit moeizaam (interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, 2013). Enkele diensten maken de samenwerking met HR-medewerkers eenvoudiger: uithanden nemen van alle werving- en selectie (Recruitment Process Outsourcing) en het geven workshops waarin op een ontspannen manier contact wordt gelegd (Bedrijfsbrochure HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU).

Onder de medewerkers in de elektro- en installatiebranche – de potentiële sollicitanten – heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU weinig bekendheid. Pas wanneer een kandidaat actief gaat solliciteren, zal hij/zij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bewust tegenkomen. Van sollicitanten krijgt HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de feedback een vakkundig en professionele te zijn. Door de ruime en kwalitatieve online aanwezigheid hebben sollicitanten regelmatig het idee dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU groter is dan de werkelijke bedrijfsomvang (HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU 360° feedbacksessie met stakeholder panel, 2011).

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU heeft een bijzondere positie om informatie te verzamelen. Dagelijks worden werknemers en werkgevers in sollicitatie- en klantgesprekken gesproken die veel vertrouwelijke informatie prijsgeven over bedrijven, projecten/contracten, medewerkers, technieken, etc. Het bezit van deze informatie is waardevol en uniek (HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU 360° feedbacksessie met stakeholder panel, 2011).

Tot slot heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een netwerk opgebouwd met Duitse hogescholen en universiteiten. In samenwerking met deze opleidingsinstellingen worden Nederlandse bedrijven voorzien van kennis, onderzoekslocaties, stagiairs en gewilde medewerkers (Samen investeren samen profiteren, z.a., 2013; Breijer Techniek opnieuw enthousiast!, z.a., 2011).

Technologische bezittingen

De technologie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is ICT-gerelateerd. Naast een eigen netwerk wordt er momenteel aan een maatwerk CRM-pakket gewerkt. Vanuit dit pakket zal HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het klant-/kandidaatbeheer voeren, vacatures en andere content naar de corporate website sturen en vacatures distribueren binnen een netwerk van vacaturesites. De mogelijkheid bestaat om in de toekomst met dit CRM-pakket statistieken te genereren over het gedrag van klanten, leveranciers en eigen medewerkers (Interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, 2013).

3.2 Externe analyse

De externe analyse verschaft inzicht in kansen en bedreigingen waarmee HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in zijn omgeving wordt geconfronteerd. In deze paragraaf valt de externe analyse in vier onderdelen uiteen, namelijk de bedrijfstakanalyse, distributie-/leveranciersanalyse, concurrentenanalyse en afnemersanalyse.

3.2.1 Bedrijfstakanalyse

Het gaat niet goed met de bedrijfstak waar HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich in bevindt. Op dit moment staat de werving- en selectiemarkt er slecht voor. De vraag naar de werving- en selectiedienstverlening is sterk afgenomen. Het aantal vacatures in de bouwsector, de sector die de zwaarste klappen heeft gehad, is van 25.000 in 2008 teruggelopen naar 4.200 in 2012. Men zegt dat het dieptepunt pas in 2013 of 2014 zal worden bereikt. Wat vaststaat is dat het herstel van werving- & selectiebranche afhankelijk is van het economisch herstel.

De concurrentie neemt voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU toe. Kleine werving- en selectiebureaus zijn als paddenstoelen uit de grond geschoten en de onderlinge concurrentie wordt groter. Men zit met dezelfde klanten en werkzoekenden om tafel. Met name de specialistische bureaus weten het hoofd boven water te houden. Daarbij komt dat klanten over het algemeen een lage loyaliteit kennen en bereid zijn om voor een betere kwaliteit of kostenbesparing van leverancier over te stappen.

Een andere dreiging voor werving- en selectiebureaus is de toenemende macht van klanten doordat de schaarste van vaktechnisch personeel afneemt en er substituten voor werving en selectie worden gevonden. Werkgevers maken meer gebruik van LinkedIn om nieuwe instroom te hunten en men kiest vaker voor de bemiddelingsvorm detachering waarbij een deel van het risico wordt teruggelegd bij het bureau. Dit alles oefent druk uit op de marges van werving- en selectiebureaus, maar omdat de marges in het verleden relatief hoog waren, is er ruimte om iets in te leveren.

Tenslotte hebben werving- en selectiebureaus rekening te houden met een veranderende arbeidsmarkt. Het aantal werklozen neemt drastisch toe. Daarnaast vallen drie zaken in het bijzonder op. Er ontstaat een overschot van 55'plussers, starters hebben moeite met het vinden van een baan en medewerkers vragen meer flexibiliteit zoals parttime dienstverbanden, verschoven uren en thuiswerken.

3.2.2 Distributie- en leveranciersanalyse

De supply chain waar HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU deel van uitmaakt, begint bij de werkzoekende en eindigt bij de werkgever. In deze keten zijn online kanalen de belangrijkste distributeurs en tegelijkertijd leveranciers. De verhouding tussen sollicitanten die met of zonder tussenkomst van een online kanaal met een werving- en selectiebureau in contact komen, is 70/30 (Google niet meegerekend). De online kanalen zijn noodzakelijk voor werving- en selectiebureaus om aan de benodigde, constante stroom van nieuwe werkzoekenden te komen. Het is werving- en selectiebureaus nog niet gelukt om de betaalde online kanalen uit te schakelen. Wel worden de bureaus steeds wijzer, innovatiever en inventiever in het bereiken van de arbeidsmarkt via het internet.

Voor de directe aanvoer van de sollicitanten zijn de corporate website van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU en Monsterboard de twee belangrijkste kanalen. In het online verkeer van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU krijgen Google en LinkedIn ook een belangrijke plaats. Echter, geen van deze partijen heeft zelf een belang bij de samenwerking met HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.

Google wordt door nagenoeg alle werkzoekenden als startpunt gebruikt in de zoektocht naar een nieuwe baan. Heeft een werkgever of werving- en selectiebureau een hoge positie in Google, dan vertaalt dat zich automatisch in resultaat. Google bepaalt zelf de spelregels voor online vindbaarheid, dus ook welke partij als eerste door een werkzoekende wordt gevonden. Hier is invloed op uit te oefenen, maar tegen forse kosten. Monsterboard verliest marktaandeel en de beurskoers keldert. Ook naar zijn klanten toe laat Monsterboard het afweten. De openheid en service is benedenmaats en de onderneming is voornamelijk met zichzelf bezig. Voorlopig zet Monsterboard nog steeds monsterachtige resultaten neer, maar het is de vraag voor hoelang. LinkedIn is een grote concurrent van Monsterboard. De afgelopen jaren heeft LinkedIn geïnvesteerd in een groot ledental. De focus is nu verlegd naar het genereren van inkomsten. Tegelijkertijd loopt de ontwikkeling van nieuwe toepassingen gewoon door. Veel nieuwe toepassingen zijn nuttig voor het werven van personeel. Het gebruik van LinkedIn is relatief goedkoop.

De elektro- en installatiebranche is actief op LinkedIn en gebruikt de netwerksite voor image building, het onderhouden van contacten, het inwinnen van informatie over elkaar en om elkaar banen aan te bieden.

3.2.3 Concurrentenanalyse

Gesteld wordt dat de elektro- en installatiebranche op dit moment met de dienst werving en selectie is verzadigd. Daarmee is de concurrentie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU groot. Er zijn grofweg vier type concurrenten. Van elk type concurrent wordt hieronder een representatief bedrijf behandeld.

Concurrent 1

Geniek is een specialistische eenmanszaak die personeel bemiddelt in de elektro- en installatiebranche. Dit bureau is representatief voor ruim 10 kleine bureaus binnen de Randstad die met HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in de elektro- en installatiebranche concurreert.

Geniek biedt meerdere vormen van bemiddeling, zoals werving & selectie, detachering, payrolling en verhuur van ZZP'ers. Dit alles voor vaste en tijdelijke banen. Het bedrijf werkt evenals HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU op *no cure, no pay* basis. Geniek heeft 1 fte, is daardoor flexibel en heeft relatief lage kosten. In de personeelsbemiddeling is het verloop van medewerkers groot. Daarentegen brengt Geniek haar klanten het voordeel van een vaste contactpersoon voor de lange duur terwijl het verloop onder personeelsbemiddelaars groot is.

De financiële positie van Geniek is gering. Daardoor heeft deze eenpitter niet de mogelijkheid om te innoveren in (online) wervingstechniek en is het bereik naar de arbeidsmarkt ook gering. Dit bureau heeft ervoor gekozen om al het werk aan te pakken wat er is. Dit wekt de indruk dat er geen strategisch plan aan ten grondslag ligt.

De afgelopen jaren zijn er veel ZZP'ers bijgekomen. Gezamenlijk snoepen zij iets van de totale markt af. Maar van deze individuele bureaus heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU weinig dreiging te verwachten. Het is onwaarschijnlijk dat Geniek zonder kapitaal of een doordacht plan een poging zal wagen om het marktleiderschap naar zich toe te trekken. Pas wanneer Geniek de krachten met meerdere zelfstandigen de elektro- en installatiebranche bundelt, zal het een dreiging voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU vormen. Maar voorlopig komt dit soort samenwerkingsverbanden niet voor.

Concurrent 2

KP&T vertegenwoordigt 75 bureaus die in de Randstad actief zijn en de elektro- en installatiebranche in meer of mindere mate bedienen. Deze bureaus hebben gemiddeld 20 tot 150 medewerkers. Nagenoeg alle bureaus bieden meerdere bemiddelingsvormen aan. Vanwege de toenemende druk op de bureaus en tegenvallende financiële resultaten wordt ook steeds vaker de onderlinge samenwerking opgezocht of vinden er overnames plaats. Onder deze bureaus is er geen duidelijke marktleider aan te wijzen.

KP&T heeft 5 vestigingen en 30 medewerkers. Elke vestiging bestaat uit een mix van adviseurs met ieder een eigen vakgebied. De elektro- en installatietechniek heeft een belangrijke positie binnen KP&T en is goed voor 40% van het totale aantal vacatures.

KP&T communiceert drie kernwaarden: doelgericht, betrouwbaar en aandacht. De bijpassende slogan op de website luidt: *“Met aandacht werken we doelgericht aan een betrouwbare relatie”*. KP&T drukt zijn meerwaarde uit in termen als “in samenspel”, “doelgerichte en langdurige relatie”, “persoonlijke werkwijze” en “chemie tussen mensen”. Dit duidt op de waardestrategie customer intimacy (Treacy & Wiersma, 1993). KP&T investeert meer dan HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in zijn communicatie. De website, het visitekaartje voor werkgevers en met name werkzoekenden, wekt een bovengemiddeld moderne en professionele indruk. De reclame-uitingen van KP&T zijn met name op werkzoekenden gericht en van goede kwaliteit. De communicatiemiddelen zijn o.a. Google AdWords voor het verkrijgen/behouden van online vindbaarheid, een tweejaarlijkse relatiemagazine met een oplage van 10.000 stuks, deelname aan netwerkdagen op technische faculteiten van universiteiten en hogescholen, prijsvraagacties onder studenten, advertenties in tijdschriften, veel nieuwsitems, etc.

De sterktes van KP&T zijn: verlaagt risico van conjunctuurschommeling door actief te zijn in verschillende vakgebieden, dicht bij de klant door een geografische spreiding, effectieve marketingcommunicatie. KP&T heeft in twee zwaktes. Doordat er meerdere vakgebieden worden bediend, krijgt de elektro- en installatietechniek niet de volledige aandacht. Kennisdeling tussen medewerkers over een vakgebied kent zijn drempels doordat vakgenoten zijn verspreid over verschillende locaties.

Met de bovenstaande informatie is een worst case scenario voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU te schetsen. De elektro- en installatiebranche heeft geen werving- en selectiemarktleider. Werkzoekenden weten niet direct bij welk bureau zij moeten aankloppen voor een nieuwe baan. Wanneer KP&T fors investeert in de arbeidsmarkt-communicatie, dan is zij in staat is om het merendeel van de werkzoekenden naar zich toe zou trekken waarop afnemers automatisch volgen. Hierdoor neemt het kandidatenaanbod voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU direct af.

Concurrent 3

De recruitmentafdeling van Imtech (een groot installatiebedrijf) vertegenwoordigt alle grote bedrijven in de elektro- en installatiebranche met een eigen recruitmentafdeling. Het motief voor een eigen recruitmentafdeling is kostenbesparing en de effectiviteit van het lijnmanagement verhogen door de personele verantwoordelijkheid weg te halen.

De recruiters van Imtech komen bij uitzend- en detacheringsbureaus vandaan. Zij hebben geen technische kennis en proberen vanuit een financiële doelstelling zoveel mogelijk mensen binnen te halen. Dit gaat ten koste van de kwaliteit. Door de economische problemen heeft Imtech afgelopen tijd veel bezuinigd op deze ondersteunende bedrijfsfunctie.

De sterktes van Imtech zijn tweeledig. Men biedt sollicitanten een directe sollicitatie bij een werkgever. Men heeft een voorsprong op bureaus in de informatievoorziening vanuit het lijnmanagement. De zwaktes zijn drieledig. Er is een verschil in belang tussen recruiters en het lijnmanagement. Door het gebrek aan technische kennis van recruiters is het moeilijker om in een sollicitatiegesprek de acceptatie van technici te winnen. Een corporate recruiter is niet in staat om kandidaten te adviseren vanuit een objectief beeld op de arbeidsmarkt.

Imtech heeft het financieel moeilijk. Daarom zal het meer kosten moeten besparen op het aantrekken van personeel. De recruiters zullen onder druk worden gezet en zij zullen nog harder hun best doen om personeel binnen te halen. De kwaliteit van dienstverlening naar de arbeidsmarkt en daarmee het imago zal hierdoor verslechteren wat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU ten goede komt. De aanpak naar bemiddelingsbureaus zal nog efficiënter of agressiever worden.

Concurrent 4

Bijna iedereen is tegenwoordig aangesloten op een sociale of zakelijke netwerksites en sinds de komst van 'mobile devices' is er altijd en overal toegang tot netwerksites. LinkedIn is momenteel het meest gebruikte wervingsmedium. In de elektro- en installatiebranche werven veel bedrijven zelfstandig personeel via LinkedIn waardoor het een belangrijke concurrent is geworden van werving & selectie. Het gebruik van LinkedIn kent drie voordelen. In de eerste plaats hoeft een werkgever geen kosten te maken in het opstellen van een functieprofiel, de communicatie met de arbeidsmarkt en de bekostiging van werving- en selectiebureaus. In de tweede plaats hoeft een werkgever niet af te wachten tot zijn vacature gelezen wordt en er een reactie op komt, maar kan de gewenste kandidaat direct worden benaderd. Hierdoor verloopt een wervingsprocedure sneller. In de derde plaats gaan er weinig inspanningen met het huren via LinkedIn gemoeid en is het vooral eenvoudig uitvoerbaar.

Er is een aantal nadelen aan de actieve werving via LinkedIn verbonden. Wanneer een organisatie actief aan het headhunting slaat, dan is de kans groot dat andere organisaties hierop reageren door aan zijn of haar personeel te trekken. Daarnaast is de motivatie van personeel dat gehunt is doorgaans financieel van aard. De binding met de werkgever is hierdoor minder sterk dan bij een indiensttreding uit eigen beweging.

Het hangt sterk van het management af of de verantwoordelijken voor de aanname van personeel ook wijs omgaan met de kansen die LinkedIn biedt. Op dit moment lijken veel bedrijven in de elektro- en installatiebranche dit wervingskanaal massaal te benutten. Voor de relatief korte tijd dat LinkedIn nu beschikbaar is, levert het goede resultaten op. De verwachting is dat het gebruik van LinkedIn in de toekomst zal worden uitgebreid. Dit wordt ondersteund door de inzet van LinkedIn op innovatie van wervingstools.

Conclusie

De werving- en selectiemarkt is een versnipperde markt met een hoge concurrentie-intensiteit. Onder de personeelsbemiddelaars in de elektro- en installatiebranche ontbreekt een marktleider en ieders dienstverlening lijkt sterk op elkaar. Wel zijn er verschillende partijen die de potentie hebben om

marktleiderschap te verwerven, mits zij zich duidelijk onderscheiden van de rest. Dit zijn niet de kleine werving- en selectiebureaus. Deze partijen hebben onvoldoende kapitaal en zullen op de korte termijn niet voor verrassingen zorgen. De dreiging komt juist van de grotere bemiddelingsbureaus die verschillende markten bedienen, die over kapitaal beschikken en een groot afnemersnetwerk binnen de elektro- en installatiebranche hebben.

Maar de grootste dreiging lijkt vooralsnog te komen vanuit een substituut voor werving en selectie: LinkedIn. LinkedIn is goedkoop, effectief en iedereen kan het gebruiken om personeel te zoeken. De elektro- en installatiebranche is sterk vertegenwoordigd en actief op deze zakelijke netwerksite. Veel bedrijven maken inmiddels gebruik van LinkedIn en besparen hiermee op het inhuren van een werving- en selectiebureau.

Naast de opkomst van LinkedIn kent HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU nog een andere dreiging. Grote bedrijven in de elektro- en installatiebranche hebben met een eigen recruitmentafdeling werving- en selectiebureaus zo goed als overbodig gemaakt.

Al met al neemt de druk door innovatie en vanuit de concurrentie ook voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU toe. Vroeg of laat zal HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zelf moeten innoveren om zijn dienstverlening te onderscheiden van de concurrentie.

3.2.4 Afnemersanalyse

De elektro- en installatiebranche is, zoals reeds genoemd, opgedeeld in vijf marktsegmenten. In de afnemersanalyse zijn vier van de vijf marktsegmenten in detail omschreven. Dit zijn de marktsegmenten kleine installatiebedrijven, grote installatiebedrijven, advies- & ingenieursbureaus en toeleveranciers.

Grote installatiebedrijven

Een installatiebedrijf of installateur is de uitvoerende partij in de bouwkolom van gebouwinstallaties. Op basis van een functioneel of conceptueel ontwerp van een adviseur (marktsegment advies- & ingenieursbureaus) engineert de installateur een gebouwinstallatie tot in detail. Vervolgens bouwt de installateur de fysieke installatie op locatie. Naast bouwactiviteiten zijn installatiebedrijven ook actief in het beheer en onderhoud van gebouwinstallaties.

Het marktsegment grote installatiebedrijven bestaat uit 12 grote installatiebedrijven met 500+ FTE. Met meerdere vestigingen bedienen zij de (inter)nationale markt en een aantal grote installatiebedrijven is beursgenoteerd. Het marktsegment grote installatiebedrijven bevat ongeveer 39.000 medewerkers en realiseerde in 2011 € 7,3 miljard omzet.

Hét knelpunt in de ontwikkeling van grote installatiebedrijven is al jaren: het vinden van geschikt personeel. Hoewel de economische recessie de druk op de personeelsbezetting wat verlicht, heeft de helft van de grote installatiebedrijven alsnog teveel moeilijk vervulbare vacatures. Dit zijn voornamelijk uitvoerende functies, technische staffuncties en kaderfuncties. Het aantal vacatures in 2012 wordt geschat op 800.

Alle grote installatiebedrijven hebben vanuit kostenoverwegingen een eigen recruitmentafdeling. De recruiters krijgen de opdracht om het eigen salaris terug te verdienen door zo min mogelijk of tegen minimale voorwaarden samen te werken met detacheringsbureaus. En is een vacature niet invulbaar, dan benadert men meerdere werving- en selectiebureaus om op no cure-no pay de kandidaat te werven. Met deze werkwijze is het niet mogelijk om een gelijkwaardige samenwerking op te bouwen met een groot installatiebedrijf. Gedurende een werving- en selectietraject heeft de recruiter of HR-manager de regie. In DMU-termen is deze functionaris poortwachter, beslisser en koper. De directie en het lijnmanagement hebben een secundaire functie in het proces.

Kleine installatiebedrijven

Het marktsegment kleine installatiebedrijven (<25 FTE) omvat 15.650 bedrijven en 44.320 medewerkers. De helft is ZZP'er. Kleine installatiebedrijven hebben weinig vacatures en weinig moeite om geschikt personeel te vinden. Volgens onderzoek van ITS Universiteit Radboud Nijmegen (2012) heeft 0% van de kleine installatiebedrijven te kampen met moeilijk vervulbare vacatures. Vaak helpen kleine installatiebedrijven elkaar door onderling personeel uit te lenen. Bovendien heeft iedere kleine installateur een kring van ZZP'ers om zich heen gevormd waar op kan worden teruggevallen.

Ook kleine installatiebedrijven hebben last van de economisch malaise, maar ze hebben het minder zwaar dan middelgrote en grote installatiebedrijven. Veel kleine ondernemers hebben een regionale vaste klantenkring waarbij het merendeel van de werkzaamheden constant is.

In een klein installatiebedrijf werken één tot drie medewerkers op kantoor. De rest van het bedrijf werkt in de buitendienst. In dit type bedrijven is de eigenaar verantwoordelijk voor alle secundaire bedrijfsprocessen, eventueel ondersteund door een parttime administratief medewerkster of ervaren monteur. Dit geldt ook voor de werving en selectie van personeel.

Advies- & ingenieurbureaus

Advies- en ingenieurbureaus zijn bedrijven die enerzijds zorgen voor het ontwerp, het bestek en een kostenraming van (nieuw)bouwprojecten. Anderzijds adviseren zij, maken zij technische ontwerpen en berekeningen, verrichten zij haalbaarheidsstudies en begeleiden zij de bouwplanning/-uitvoering.

Nederland heeft 27.410 advies- & ingenieurbureaus die verdeeld zijn over verschillende disciplines en omgevingen. Ongeveer 30% valt binnen de elektro- en installatiebranche. Dit zijn 8.225 bedrijven en in 2011 hebben zij € 750 miljoen omzet gerealiseerd. Naar schatting bevat dit marktsegment 9.800 medewerkers waarvan ongeveer 1.500 ZZP'ers. Met een personeelsverloop van 9,0% kent dit marktsegment jaarlijks circa 750 vacatures. De advies- & ingenieurbureaus zijn, evenals de installatiebedrijven en toeleveranciers, verspreid over heel Nederland met een hogere concentratie in de Randstad.

Advies- & ingenieurbureaus ondervinden veel hinder van de stagnatie in de bouw. Werkvoorraden zijn teruggelopen, tarieven staan onder druk en de werkgelegenheid neemt af. Alleen de multinationals onder de advies- & ingenieurbureaus profiteren nu door voordeel te behalen uit buitenlandse activiteiten, grote multidisciplinaire opdrachten en de vraag naar specialismen vanuit andere aanverwante sectoren zoals de industrie, milieu- en energiesector.

Advies- & ingenieurbureaus zijn dienstverlenende kennisbedrijven. De kwaliteit van het personeel is van groot belang. Een aantal grote advies- en ingenieurbureaus heeft een eigen recruitmentorgaan, maar bij de meesten wordt werving- en selectie via het lijnmanagement en P&O uitbesteed. Dit type bedrijven heeft een functionele instelling, is niet erg relatiegericht en werkt samen met meerdere bemiddelingsbureaus. Uiteindelijk gaat het om de unieke kandidaat en is het minder interessant met welke personeelbemiddelaar er zaken is gedaan.

Toeleveranciers

Toeleveranciers ontwerpen en fabriceren producten die advies- en ingenieurbureaus opnemen in een ontwerp en door installatiebedrijven worden geïnstalleerd en onderhouden. Er zijn twee typen toeleveranciers, namelijk leveranciers van componenten en leveranciers van complete systemen.

Het marktsegment toeleveranciers bestaat uit circa 1.500 bedrijven en 45.000 medewerkers. De gezamenlijke omzet van toeleveranciers in de elektro- en installatiebranche wordt geschat op € 3,2 miljard. Er zijn ongeveer 300 grote bedrijven met 500+ medewerkers en 1.200 bedrijven met maximaal 100 medewerkers. De gemiddelde bedrijfsgrootte is 25 FTE. Met een personeelsverloop van 8 tot 11% wordt het aantal vacatures in 2012 geschat op 4.275.

De marktomvang van toeleveranciers is sinds de economische crisis kleiner geworden maar lijkt weer toe te nemen. De afzetmarkt is gekrompen doordat de nieuwbouw is gestagneerd en investering in herbestemming van gebouwen achter blijft. Daarbij is de concurrentie gestegen met toetreders vanuit andere landen en door diversifiërende bedrijven wat de marktgroei stimuleert. Ook wordt er vanuit Nederland meer gezocht naar buitenlandse afzetmarkten.

De meeste toeleveranciers zijn ondernemende familiebedrijven. De besluitvorming op het gebied van werving & selectie ligt bij dit type bedrijf vaak bij een lijnmanager en/of DGA die zelf betrokken is bij de bedrijfsvoering. Het aannameproces van personeel wordt eventueel ondersteund door een HR-medewerker.

Conclusie

Uit de afnemersanalyse blijken de marktsegmenten op diverse vlakken te verschillen. Enkele voorbeelden hiervan zijn de uiteenlopende marktomvang, het aantal medewerkers, het aantal vacatures, de omzet, het

inkoopproces, de reactie op de economische crisis, enzovoort. Er is in elk geval één overeenkomst tussen de vier marktsegmenten. Ieder marktsegment heeft het door de economische crisis moeilijk.

Uit de onderlinge verschillen tussen de marktsegmenten is af te leiden dat ook de aantrekkelijkheid per segment verschilt. Dit benadrukt de relevantie van dit onderzoek en het belang van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU om inzicht te krijgen in de meeste potentievolle markt om de werving- en selectieactiviteiten in uit te breiden. Met de informatie uit de afnemersanalyse wordt in de deskresearch (paragraaf 4.1) een vergelijking tussen de marktsegmenten gemaakt. Hieruit blijkt welk marktsegment het meest aantrekkelijk is voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.

3.3 Conclusie situatieanalyse

Met de interne analyse is HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU onder de loep genomen. Uit deze analyse blijkt dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een financieel stabiele organisatie is met een unieke set kwaliteiten. De belangrijkste sterktes zijn de online wervingspositie, het vermogen om een kwalitatieve selectie uit te voeren op zowel persoonlijkheid als technische vakkennis en het feit dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU voorop loopt in marktkennis.

De belangrijkste zwaktes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn het gebrek aan een lange termijn visie en strategie, de geringe financiële middelen en de het feit dat het huidig personeel een moeilijke omgang heeft met HR-medewerkers.

Uit de externe analyse blijkt dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU flinke uitdagingen te weerstaan heeft. Als gevolg van de economische recessie worden personeelsbemiddelaars bedrijfstakbreed geconfronteerd met een teruglopende vraag. Een van de sectoren die het zwaarst door de recessie getroffen is, is de bouwsector waar de elektro- en installatiebranche onderdeel van uitmaakt. De marktsegmenten kleine installatiebedrijven, grote installatiebedrijven, advies- & ingenieursbureaus en toeleveranciers hebben alle vier te kampen met een teruglopende werkvoorraad en hevig concurrerende verkoopprijzen. Deze marktsituatie brengt HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU verschillende bedreigingen. In de eerste plaats is de klantvraag en daarmee het aanbod van vacatures sterk teruggelopen. Ook is de concurrentie-intensiteit toegenomen. Daarnaast zorgt de recessie voor creativiteit en technische innovatie bij afnemers die betere alternatieven voor werving- en selectiedienstverlening vinden. Een grote dreiging ligt in het feit dat afnemers steeds vaker personeel hunt via LinkedIn. Om te blijven concurreren moet HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU online beter vindbaar zijn dan concullega's om zo sollicitanten naar zich toe te trekken. Maar voor zijn online vindbaarheid is HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU sterk afhankelijk van online vacature- c.q. netwerksites en de zoekmachine Google. De kosten van deze leveranciers zijn hoog terwijl de betrokkenheid van deze partijen bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU minimaal is.

Tegelijkertijd biedt de marktsituatie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU verschillende kansen. De financiële druk op de elektro- en installatiebranche zorgt er onder andere voor dat afnemers eerder dan voorheen willen switchen van personeelsleverancier omwille van kosten of kwaliteit. Het tekort aan technici zal in de toekomst alleen maar toenemen, waardoor de vraag naar personeel weer zal toenemen. De toenemende activiteit van de elektro- en installatiebranche op de netwerksite LinkedIn geeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een nieuw kanaal om personeel te werven. Tot slot blijken specialistische bureaus en nichespelers beter het hoofd boven water te houden dan generieke bureaus.

Op basis van de informatie die de situatieanalyse verstrekt, is het mogelijk om in de deskresearch gefundeerde keuzes te maken. Aan de hand van de omschrijving van de vier marktsegmenten in de afnemersanalyse wordt in paragraaf 4.1 een vergelijking tussen de marktsegmenten gemaakt. Op basis van deze vergelijking wordt het marktsegment gekozen met de grootste marktaantrekkelijkheid. Met de middelen en vaardigheden die in de interne analyse naar voren komen, wordt in paragraaf 4.2 onderzocht wat het duurzaam concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is. Dit concurrentievoordeel is een succesbepalend element in de positioneringstrategie dat eveneens in de aanbeveling (paragraaf 6.2) terug komt. Het mag hiermee duidelijk zijn dat de situatieanalyse een belangrijke bron van informatie is voor het totale onderzoek.

4. Desk research

De deskresearch is ingericht aan de hand van twee deelvragen:

1. Welk segment in de elektro- en installatiebranche (anders dan de middelgrote installatiebedrijven) heeft de grootste marktaantrekkelijkheid?
2. Wat is het (duurzaam) concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?

Deze vragen worden beantwoord door de theoretische modellen als uitkomst van het literatuuronderzoek toe te passen op de situatie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU met behulp van gegevens uit de situatieanalyse.

In paragraaf 4.1 wordt gezocht naar het meest aantrekkelijke marktsegment in de elektro- en installatiebranche. Hierbij wordt gebruik gemaakt van de MABA-analyse en bevindingen uit de externe analyse (paragraaf 3.2). In paragraaf 4.2 wordt onderzoek gedaan naar het (duurzaam) concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Aan de hand van het model Resource Based View of the firm zal een volgende stap worden gezet met de bezittingen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU die in de interne analyse (paragraaf 3.1) naar voren zijn gekomen.

4.1 Marktsegmentkeuze

Paragraaf 4.1 geeft antwoord op de eerste deelvraag van de deskresearch: *welk segment in de elektro- en installatiebranche (naast de middelgrote installatiebedrijven) heeft de grootste marktaantrekkelijkheid?*

Aan de hand van de MABA-analyse wordt de aantrekkelijkheid van de vier PMC's (werving en selectie voor grote installatiebedrijven, kleine installatiebedrijven, advies- & ingenieursbureaus en toeleveranciers) gemeten en in een MABA-matrix met elkaar vergeleken. De meting vindt plaats aan de hand van de factoren van de nested approach (Bonoma & Shapiro, 1983) en een standaardlijst met KSF'en van Bekkers & Mandour (2010). De resultaten worden ingevuld in MABA-matrix op basis waarvan de keuze voor het meest aantrekkelijke marktsegment wordt gemaakt.

4.1.1 Score Marktaantrekkelijkheid

De MABA-analyse kent twee dimensies: marktaantrekkelijkheid en bedrijfssterkte. Als eerste wordt per marktsegment de marktaantrekkelijkheid bepaald aan de hand van een score voor marktaantrekkelijkheid. De vier marktsegmenten worden op gelijke wijze beoordeeld met behulp van zes factoren die elk onderverdeeld zijn in meerdere subfactoren. Gezamenlijk vormen zij de marktaantrekkelijkheid. Deze factoren zijn gebaseerd op de segmentatievoorwaarden voor de business-to-businessmarkt oftewel de nested approach van Bonoma & Shapiro (1983). De segmentatievoorwaarden zijn onder de noemer *Overige factoren* aangevuld met twee factoren die informatie verschaffen over het toekomstperspectief van de marktsegmenten (zie paragraaf 2.1.2). In tabel 4.1 zijn deze gegevens schematisch weergegeven en gerangschikt op factoren per marktsegmenten. In bijlage 4 zijn per onderdeel uit tabel 4.1 de bronnen weergegeven.

	Grote installatiebedrijven	Kleine installatiebedrijven	Advies- & ingenieursbureaus	Toeleveranciers
Demografisch				
Aantal bedrijven	12	15.869	8.225	1.500
Aantal medewerkers	39.000	44.320	9.800	45.000
Aantal vacatures / jaar	800	nihil	750	4.275
Totale omzet	€ 7,3 miljard	onbekend	€ 750 miljoen	€ 3,2 miljard
Locatie	Heel NL met hoge concentratie in Randstad	Heel NL met hoge concentratie in Randstad	Heel NL met hoge concentratie in Randstad	Heel NL met hoge concentratie in Randstad
Gebruiksvariabelen				
Technologie	Recruitmentsoftware	Email	Email	Email
Gebruiksstatus	Lichte gebruiker	Zeer lichte gebruiker	Lichte gebruiker	Lichte gebruiker
Klantcapaciteit	Weinig behoefte aan service	Gemiddelde behoefte aan service	Gemiddelde behoefte aan service	Gemiddelde behoefte aan service
Inkoopbenadering				
Inkooporganisatie	Inkoop door HR met ondersteuning van directie en lijnmanagement	Inkoop door directeur/eigenaar, evt. ondersteund door een admin. medewerker of ervaren monteur	Inkoop door het lijnmanagement en een HR-medewerker, eventueel ondersteund door de directie	Inkoop door het lijnmanagement en/of directie, eventueel ondersteund door een HR-medewerker

<i>Soort relaties</i>	Zwak, contact is ongelijkwaardig en vaak in concurrentie.	Matig, mogelijkheid tot opbouw van een relatie maar in de praktijk is er weinig contact.	Redelijk sterk, mogelijk om een gezonde relatie op te bouwen.	Redelijk sterk, mogelijkheid om een gezonde relatie op te bouwen.
<i>Inkoopcriteria</i>	Prijs is leidend, juridische aanpak, risicomijdende afspraken, relatief lang betalingstermijn	Onbekend	Kennis is belangrijker dan prijs maar prijs is niet onbelangrijk, geen afwijkende betalings- en garantievoorwaarden	Kwaliteiten en kennis zijn leidend, prijs speelt mee, geen afwijkende betalings- en garantievoorwaarden
Situatiegebonden factoren				
<i>Urgentie van levering</i>	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld	Gemiddeld
<i>Toepassing van geleverde product</i>	Technisch specialistische en management functies op MBO/HBO/WO-niveau	Uitvoerende functies op (V)MBO-niveau	Technisch specialistische en management functies op HBO/WO-niveau	Technisch specialistische, commerciële en management functies op MBO/HBO-niveau
<i>Ordergrootte</i>	Klein	Klein	Klein	Klein
Persoonlijke karakteristieken				
<i>Mate van gelijkenis met leverend bedrijf</i>	Overeenkomsten: Technisch breed georiënteerd, type vacatures zijn passend, veel budget voor werving- & selectie Verschillen: Zeer groot in omvang, interne recruitment, tikje arrogant en strak gekaderd	Overeenkomsten: Kleine bedrijven, direct contact met directeur / eigenaar Verschillen: Weinig opgeleid, terughoudend, weinig ondernemend	Overeenkomsten: Dienstverlenend, breed georiënteerd, behoefte aan inhoudelijkheid, gaan voor kwaliteit Verschillen: Academische omgeving, formele opstelling, weinig pragmatisch, denkt moeilijk buiten kaders	Overeenkomsten: Informeel en pragmatische instelling, ziet kansen, (gemiddeld genomen) kleine bedrijven Verschillen: Specialistische kennis, productiegericht, groot aantal commerciële vacatures
<i>Risicohouding</i>	Risicomijdend	Risicomijdend	Risicomijdend	Risiconemend
<i>Leverancierstrouw</i>	Laag	Onbekend	Laag	Laag
Overige factoren				
<i>Market forecast</i>	Kleine krimp	Blijft constant	Blijft constant	Kleine groei
<i>Fase in de market life cycle</i>	Volwassenheidsfase bereikt	In de groeifase	Volwassenheidsfase bereikt	In de groeifase

Tabel 4.1: (sub)Factoren van marktaantrekkelijkheid per marktsegment

De volgende stap in het berekenen van de score voor marktaantrekkelijkheid is het cijfermatig waarderen van de gegevens die in tabel 4.1 zijn ingevuld. De waardering van factoren bestaat uit twee onderdelen. In de eerste plaats wordt aan elke factor een gewicht toegekend door 100 punten te verdelen over alle zes de factoren. Met deze verdeling krijgen factoren die meer invloed hebben op de marktaantrekkelijkheid een zwaardere stem. Daarnaast krijgt elke subfactor een score tussen 0,0 tot 1,0 en per factor wordt hierover een gemiddelde berekend. Beide getallen, de wegingsfactor en de gemiddelde score, worden vermenigvuldigd om tot de slotwaardering per factor te komen. De som van de zes factoren is de score voor marktaantrekkelijkheid van een marktsegment. NB: de verdeling van het gewicht per factor is hieronder onderbouwd maar berust op eigen inzicht.

Elke factor wordt een gewicht toegekend door over de zes factoren als volgt 100 punten te verdelen:

- Demografisch => 30 punten
- Gebruiksvariabelen => 5 punten
- Inkoopbenadering => 20 punten
- Situatiegebonden factoren => 10 punten
- Persoonlijke karakteristieken => 15 punten
- Overige factoren => 20 punten

De meeste punten worden toegekend aan de factor *demografisch*. Deze factor is opgebouwd uit 'harde' subfactoren en statische gegevens die gezamenlijk de omvang van een marktsegment bepalen. Eén subfactor

in het bijzonder heeft een cruciale rol, namelijk de subfactor *aantal vacatures per jaar*. Dit sleutelcriterium maakt duidelijk hoe groot de mogelijke vraag naar werving- en selectie binnen een marktsegment is en of er überhaupt vacatures zijn.

De *gebruiksvariabelen* zijn in vergelijking met de demografie voor werving- en selectiedienstverlening minder relevant. De subfactoren *technologie*, *gebruiksstatus* en *klantcapaciteit* voegen tegen de achtergrond van werving- en selectiedienstverlening weinig toe aan de marktaantrekkelijkheid. Er komt relatief weinig technologie bij werving- en selectiedienstverlening kijken (interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, 2013) en de gebruiksstatus is gezien de huidige economie over de hele markt genomen licht (Vreeburg & De Vries, 2013).

Een hoog scoretal wordt toegekend aan de factor *inkoopbenadering*. De inkoopbenadering geeft inzage in de verdeling van verantwoordelijkheden in het koopproces, de onderlinge belangen en de mogelijkheid tot een gelijkwaardige en/of langdurige samenwerking. Deze criteria hebben een aanzienlijke invloed op de aantrekkelijkheid van een marktsegment (Eeckhout, 2004).

De *situatiegebonden factoren* zijn evenals de gebruiksvariabelen van minder groot belang. Situatiegebonden factoren bestaan uit de subfactoren *urgentie van levering*, *toepassing van geleverde product* en *ordergrootte*. Onder bedrijven die werving- en selectiedienstverlening afnemen is er doorgaans weinig verschil tussen de urgentie van levering en de ordergrootte. Vacatures worden per stuk en met wisselende urgentie aan een werving- en selectiebureau uitbesteed (Recruitmentmatters, z.a., 2013). De 10 punten zijn daarom toegekend aan de subfactor *toepassing van geleverd product*. Het is voor de marktaantrekkelijkheid namelijk wel van belang dat een opdracht bij de organisatie past (Eeckhout, 2004). Het werven en selecteren van een technisch manager ligt eerder binnen het vermogen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU dan de opdracht voor financieel projectadministrateur.

De *persoonlijke karakteristieken* geven de persoonlijkheid of het karakter van een marktsegment weer (Bomoma & Shapiro, 1983). Het is nodig dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU voor een nieuwe markt kiest waar het in karakter mee matcht. Het gewicht van deze factor krijgt een gemiddelde score.

Tot slot wordt er een hoog aantal punten toegekend aan de *overige factoren*. Deze factoren geven inzicht in hoe de verschillende marktsegmenten zich in de toekomst zullen ontwikkelen. Het is van belang om de positie van een marktsegment te onderkennen. De subfactoren *marketforecast* en *fase in de market life cycle* geven de richting van de markt weer en hebben daarmee een aanzienlijke invloed op de marktaantrekkelijkheid (Brooksbank, 1991).

Nu het gewicht van de factoren is vastgesteld, worden de subfactoren in ieder marktsegment voorzien van een individuele score. De hoogte van iedere score geeft, gebaseerd op de gegevens uit tabel 4.1, de aantrekkelijkheid van het marktsegment per subfactor weer. In tabel 4.2 zijn deze scores uitgewerkt. Ook toont tabel 4.2 de berekening met de gemiddelde scores, wegingsfactor en een cumulatieve score voor marktaantrekkelijkheid per marktsegment. Deze score is de som van alle gemiddelde scores per factor x de wegingsfactor.

(sub)Factoren voor marktaantrekkelijkheid	Wegingsfactor	Grote installatiebedrijven		Kleine installatiebedrijven		Advies- & ingenieursbureaus		Toeleveranciers	
		Score	Totaal	Score	Totaal	Score	Totaal	Score	Totaal
Demografisch	30	0,4	18,6	0,4	18,0	0,4	16,2	0,9	24,0
<i>Aantal bedrijven</i>		0,1		1,0		0,7		0,3	
<i>Aantal medewerkers</i>		0,8		1,0		0,3		1,0	
<i>Aantal vacatures per jaar</i>		0,2		0,0		0,2		1,0	
<i>Omzet</i>		1,0		-		0,5		0,7	
<i>Locatie</i>		1,0		1,0		1,0		1,0	
Gebruiksvariabelen	5	0,5	2,3	0,5	2,5	0,6	3,0	0,6	3,0
<i>Technologie</i>		0,4		1,0		1,0		1,0	
<i>Gebruiksstatus</i>		0,4		0,1		0,4		0,4	
<i>Klantcapaciteit</i>		0,6		0,4		0,4		0,4	
Inkoopbenadering	20	0,1	2,7	0,7	14,0	0,8	15,3	0,8	16,7
<i>Inkooporganisatie</i>		0,1		0,9		0,7		0,9	
<i>Soort relaties</i>		0,2		0,5		0,8		0,8	
<i>Inkoopcriteria</i>		0,1		-		0,8		0,8	
Situatiegebonden factoren	10	0,6	6,3	0,4	3,7	0,5	4,7	0,5	5,3
<i>Urgentie van levering</i>		0,5		0,5		0,5		0,5	
<i>Toepassing van geleverde product</i>		1,0		0,2		0,5		0,7	

Ordergrootte		0,4		0,4		0,4		0,4	
Persoonlijke karakteristieken	15	0,2	3,5	0,3	5,0	0,3	5,0	0,6	8,5
Mate van gelijkenis met leverend bedrijf		0,2		0,5		0,5		0,8	
Risicohouding		0,3		0,3		0,3		0,7	
Leverancierstrouw		0,2		0,2		0,2		0,2	
Overige factoren	20	0,5	9,0	0,7	14,0	0,6	11,0	0,8	16,0
Market forecast		0,4		0,6		0,6		0,8	
Fase in market life cycle		0,5		0,8		0,5		0,8	
Score marktaantrekkelijkheid			42,4		57,2		55,2		73,5

Tabel 4.2: waardering (sub)factoren en berekening score voor marktaantrekkelijkheid

4.1.2 Score Bedrijfssterkte

De tweede dimensie van de MABA-analyse is bedrijfssterkte. Per marktsegment wordt de bedrijfssterkte van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU vastgesteld. Deze is opgebouwd uit zes van de acht KSF'en die Bekkers & Mandour (2010) hanteren (zie paragraaf 2.1.2). Tabel 4.3 toont de zes KSF'en als factoren van de bedrijfssterkte van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in de vier marktsegmenten.

	Grote installatiebedrijven	Kleine installatiebedrijven	Advies- & ingenieursbureaus	Toeleveranciers
<i>Financieel vermogen</i>	Het geringe kapitaal is voldoende om dit marktsegment te bewerken.	Het geringe kapitaal is voldoende om dit marktsegment te bewerken.	Het geringe kapitaal is voldoende om dit marktsegment te bewerken.	Het geringe kapitaal is voldoende om dit marktsegment te bewerken.
<i>Managementvaardigheden</i>	Deze factor is marktsegmentonafhankelijk. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is op operationeel en tactisch niveau managementvaardig. Echter, de organisatie geeft geen blijk van vaardigheden op strategische niveau.			
<i>Toegang tot distributiekkanalen</i>	De distributiekkanalen zijn voor ieder marktsegment gelijk en goed bereikbaar voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.			
<i>Kwaliteit van het product</i>	Deze factor is onbekend. Hier wordt onderzoek naar verricht in de deskresearch en veldonderzoek (zie paragraaf 4.2 en 5.4).			
<i>Verkoopkracht</i>	Moeizaam verloop van de huidige verkoopactiviteiten in dit marktsegment.	Gezien de inkoopbenadering (tabel 4.1) zal de verkoopkracht van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in dit marktsegment matig tot uiting komen.	Gezien de inkoopbenadering (tabel 4.1) is zal de verkoopkracht van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in dit marktsegment goed tot uiting komen.	Gezien de inkoopbenadering (tabel 4.1) zal de verkoopkracht van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in dit marktsegment uitstekend tot uiting komen.
<i>Bedrijfsimago</i>	Overwegend slechte reputatie bij multinationals. Overige bedrijven zijn neutraal.	Matig bekend maar positief aangeschreven.	HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is in dit marktsegment vrijwel onbekend.	HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is vrijwel onbekend in dit marktsegment.

Tabel 4.3: Factoren van bedrijfssterkte

Ook over de factoren van bedrijfssterkte zijn 100 punten verdeeld. De verdeling van het gewicht is als volgt gemaakt:

- Financieel vermogen => 15 punten
- Managementvaardigheden => 20 punten
- Toegang tot distributiekkanalen => 10 punten
- Kwaliteit van het product => 20 punten
- Verkoopkracht => 25 punten
- Bedrijfsimago => 10 punten

De meeste punten worden toegekend aan de factoren *verkoopkracht*, *managementvaardigheden* en *kwaliteit van het product*. Bij het toetreden van een nieuwe marktsegment is het van cruciaal belang dat er een

doordacht plan aan de activiteiten ten grondslag ligt. Maar geen plan slaagt zonder een gedegen uitvoering in de klantbenadering (Brooksbank, 1991). Daarom zal de verkoopkracht het dagelijkse verschil maken en heeft deze factor het grootste aantal punten gekregen. Het *financieel vermogen* van een organisatie geeft de speelruimte weer bij het toetreden van het marktsegment. Dit is een belangrijke factor, maar niet doorslaggevend. Daarom krijgt deze factor 15 punten.

Het minste gewicht is toegekend aan de factoren *bedrijfsimago* en *toegang tot distributiekkanalen*. Beide factoren krijgen het gewicht van 10 punten toegekend. Een positief bedrijfsimago zal een organisatie succes opleveren en een negatief bedrijfsimago schade. Echter, wanneer een organisatie een nieuwe markt betreedt, zal de naamsbekendheid in veel gevallen nog moeten worden gecreëerd. Laat staan dat er al aan een bedrijfsimago is gebouwd. Tot slot de factor toegang tot distributiekkanalen. In de werving- en selectiemarkt is elk kanaal (voornamelijk vacaturesites) toegankelijk zonder dat er buitenproportionele kosten tegenover staan (Ondernemer in business, 2013)

NB: de verdeling van het gewicht per factor is hierboven onderbouwd, maar de toekenning van gewicht en punten berust op eigen inzicht.

In het onderstaande schema (tabel 4.4) zijn de wegingsfactoren ingevuld en de gegevens uit figuur 4.3 per marktsegment vertaald in een score. De factor *kwaliteit van het product* is onbekend. Deze waardering van deze is voor elk marktsegment met de gemiddelde uitkomst van 0,6 punten ingevuld. De methode om de score voor bedrijfssterkte te berekenen, is gelijk aan methode de die bij marktaantrekkelijkheid is gebruikt.

Factoren voor bedrijfssterkte	Wegingsfactor	Grote installatiebedrijven		Kleine installatiebedrijven		Advies- & ingenieursbureaus		Toeleveranciers	
		Score	Totaal	Score	Totaal	Score	Totaal	Score	Totaal
<i>Financieel vermogen</i>	15	0,6	9	0,6	9	0,6	9	0,6	9
<i>Managementvaardigheden</i>	20	0,5	10	0,5	10	0,5	10	0,5	10
<i>Toegang tot distributiekkanalen</i>	10	0,9	9	0,9	9	0,9	9	0,9	9
<i>Kwaliteit van het product</i>	20	0,6	12	0,6	12	0,6	12	0,6	12
<i>Verkoopkracht</i>	25	0,3	7,5	0,5	12,5	0,7	17,5	0,9	22,5
<i>Bedrijfsimago</i>	10	0,3	3	0,6	6	0,4	4	0,4	4
Score bedrijfssterkte	100		50,5		58,5		61,5		66,5

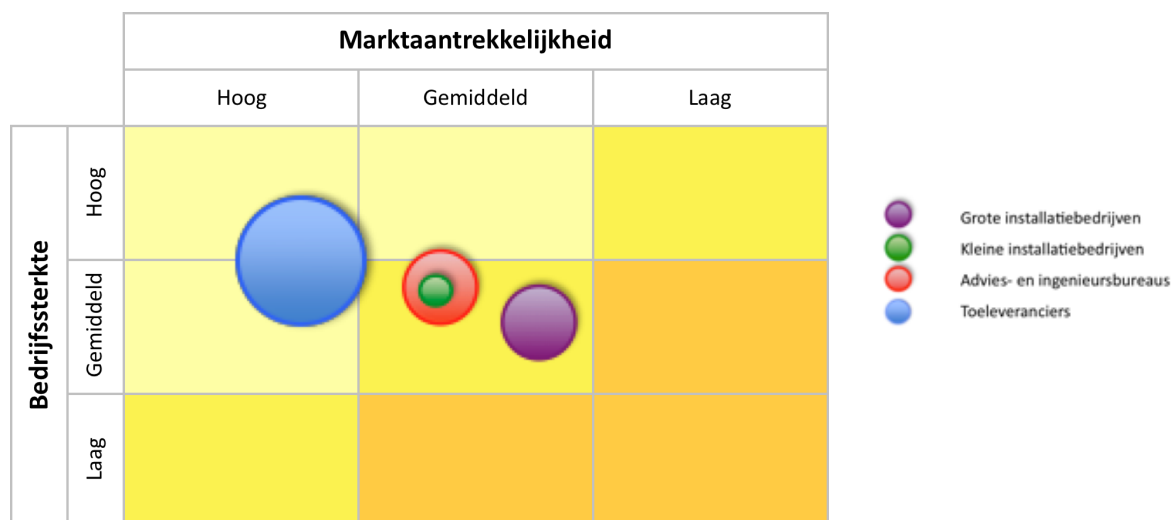
Tabel 4.4: waardering factoren en berekening score bedrijfssterkte

4.1.3 MABA-matrix

Van alle marktsegmenten zijn de scores van marktaantrekkelijkheid en bedrijfssterkte berekend. Op basis van deze uitkomsten wordt de MABA-matrix ingevuld, waarbij de scores voor marktaantrekkelijkheid en bedrijfssterkte de coördinaten van de twee dimensies zijn.

Een marktsegment wordt in de matrix ingetekend als een cirkel. Normaal gesproken vertegenwoordigt de omvang van een cirkel de omzet van een PMC. Omdat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in de verschillende marktsegmenten nauwelijks omzet genereert, stelt de omvang van cirkels in dit geval de potentiële omzet voor. De potentiële omzet wordt afgeleid van het aantal vacatures per marktsegment.

Hieronder is de MABA-matrix weergegeven met daarin de vier PMC's getekend (zie afbeelding 4.1).



Afbeelding 4.1: MABA-matrix met vier PMC's

4.1.4 Conclusie MABA-analyse

Uit afbeelding 4.1 is af te lezen dat het marktsegment toeleveranciers het meest aantrekkelijke marktsegment is. Dit marktsegment heeft als enige van de vier marktsegmenten een hoge marktaantrekkelijkheid en daarnaast ligt de positie wat bedrijfssterkte betreft op de grens van gemiddeld en hoog. Bovendien geeft de omvang van de cirkel aan dat het marktsegment toeleveranciers het grootste omzetspotentieel heeft. Noemenswaardig is ook het onderscheidende toekomstperspectief van dit segment. Het marktsegment toeleveranciers bevindt zich in een groeifase van de markt lifecycle en uit de markt forecast blijkt een positieve groeiontwikkeling.

De andere drie marktsegmenten vinden hun plaats in het centrumvak van de matrix. De segmenten grote installatiebedrijven, kleine installatiebedrijven en advies- & ingenieursbureaus hebben een gemiddelde marktaantrekkelijkheid en een gemiddelde bedrijfssterkte. De positie van de advies- & ingenieursbureaus en kleine installatiebedrijven in de matrix is nagenoeg gelijk. Opmerkelijk is het grote verschil in omzetspotentieel tussen beiden marktsegmenten. De potentiële omzet in het marktsegment advies- en ingenieursbureaus is significant groter dan die van het marktsegment kleine installatiebedrijven. Het marktsegment grote installatiebedrijven heeft de laagste marktaantrekkelijkheid en bedrijfssterkte. Het omzetspotentieel van het marktsegment grote installatiebedrijven is daarentegen nagenoeg gelijk aan die van de advies- & ingenieursbureau, maar wel kleiner dan de toeleveranciers.

De MABA-analyse leidt tot drie conclusies. In de eerste plaats heeft het marktsegment toeleveranciers de grootste aantrekkelijkheid voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in verhouding tot de andere drie marktsegmenten. Daarom valt, in antwoord op de eerste deelvraag, de keuze op het marktsegment toeleveranciers. Hoewel de eerste conclusie nog niets zegt over de vruchtbaarheid van het marktsegment, is de tweede conclusie dat het marktsegment vanwege zijn positie in de MABA-matrix en het omzetspotentieel ook daadwerkelijk geschikt is om de activiteiten van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in uit te breiden. Tot slot geeft de MABA-analyse een generieke strategie voor iedere positie. De strategie die op het marktsegment toeleveranciers van toepassing is, is *investeren*(!).

Het meest aantrekkelijke marktsegment is gevonden. Dit betekent voor de voortzetting van het onderzoek dat het veldonderzoek in het marktsegment toeleveranciers wordt uitgevoerd.

4.2 Duurzaam concurrentievoordeel

In deze paragraaf staat de tweede deelvraag van de deskresearch centraal welke luidt: *wat is het (duurzaam) concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?*

In de interne analyse (paragraaf 2.1) zijn verschillende middelen en vaardigheden van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU gevonden. Nu is het van belang om te weten of er een concurrentievoordeel is dat ook stand houdt na een confrontatie met de externe omgeving. Om dit te onderzoeken, wordt het model Resource-Based View of the firm (RBV-model) van Jay Barney (1991) gebruikt.

4.2.1 De concurrentievoordelen

De basis voor het concurrentievoordeel bestaat volgens Barney (1991) uit de *resources* (bezittingen) van een organisatie. Gebaseerd op de interne analyse (paragraaf 3.1) zijn hieronder de belangrijkste middelen en vaardigheden van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU opgesomd.

Middelen:

1. Een op maat gemaakt CRM-pakket
2. Een functionele corporate website
3. Diverse contracten met vacaturesites
4. Relatief veel kwalitatieve vacatures
5. Sterke online positie
6. Veel kennis van mensen, de elektro- en installatiemarkt, elektro- en installatietechniek en arbeidsmarktcommunicatie
7. Een klein en wendbaar team van specialistische medewerkers
8. Een NEN 4400-1 certificering

9. Een grote naamsbekendheid onder installatiebedrijven.
10. Een groot netwerk onder directies en lijnmanagers van installatiebedrijven

Vaardigheden:

1. Zien van kansen in de markt door scherp te zijn op klant- en marktinformatie
2. Snel omzetten van ideeën naar de praktijk
3. Binnenkomen bij nieuwe bedrijven
4. Opbouwen van relaties met pragmatische klanten
5. Opzetten van wervingsacties voor klanten

- | | |
|---|--|
| 6. Effectief onderhandelen met klanten en leveranciers | 11. Organiseren en geven van workshops over recruitment en actuele thema's |
| 7. Selecteren van personeel op persoonlijkheid en technische kennis | 12. Overnemen van alle W&S-activiteiten van klanten (RPO) |
| 8. Geven van persoonlijke aandacht aan klanten | 13. Delen in markt- en kandidaat informatie |
| 9. Selecteren van klanten die bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU passen | 14. Creëren van samenwerking met buitenlandse technische hogescholen |
| 10. Adviseren in strategisch personeelsbeleid en recruitment | 15. Instroom van buitenlandse technici in de Nederlandse branche |

Volgens het RBV-model moeten de genoemde middelen en vaardigheden met elkaar worden gecombineerd tot nieuwe vaardigheden die potentiële concurrentievoordelen vormen (Bekkers & Mandour, 2010). Het combineren van de middelen en vaardigheden kent geen systematiek. Door simpelweg op alle mogelijke manieren middelen en vaardigheden te groeperen en eventueel te splitsen, ontstaat er lange lijst met nieuwe vaardigheden. Slechts een select aantal nieuwe vaardigheden zijn, gebaseerd op eigen inzicht, mogelijk concurrerend. Daarom zijn er tien vaardigheden geselecteerd die in het onderstaande overzicht als potentiële concurrentievoordelen zijn opgesomd. Achter ieder potentieel concurrentievoordeel is de combinatie van de middelen en vaardigheden uit het bovenstaande overzicht genoemd waarbij de afkorting 'M' staat voor middelen en 'V' voor vaardigheden.

- | | |
|--|----------------------------------|
| 1. Mogelijkheid bieden tot outsourcing van recruitment | (M6, V5, V7, V12) |
| 2. Een groot netwerk in de elektro- en installatiebranche | (M6, M9, M10, V3, V4) |
| 3. Werkend met een persoonlijke aanpak | (M7, V8, V9) |
| 4. Sterke online reputatie | (M2, M3, M4, M5, M6, V2, V5, V6) |
| 5. Kandidaten op technische kennis selecteren | (M6, M7, V7) |
| 6. In staat om complete wervingscampagnes te verzorgen | (M3, M6, M7, V1, V5, V7) |
| 7. Het delen van actuele marktinformatie | (M1, M2, M6, M10, V4, V11, V13) |
| 8. Over landsgrenzen kijkend voor personeelsoplossingen | (M6, V14, V15) |
| 9. Geven van strategisch advies in HR-zaken en recruitment | (M6, V10, V13, V15) |
| 10. Geven van workshops over branchespecifieke thema's | (M6, V1, V8, V10, V11, V13) |

4.2.2 Toetsen van concurrentievoordelen op duurzaamheid

De volgende stap in het RBV-model is het toetsen van de tien potentiële concurrentievoordelen op de vier criteria van Barney (1991). Toelichting op deze criteria is gegeven in paragraaf 2.2.3. Deze criteria zijn: *waardevol*, *kostbaar om te imiteren*, *schaars* en *moeilijk te vervangen*. Wanneer een potentieel concurrentievoordeel aan alle vier de criteria voldoet, is er sprake van een duurzaam concurrentievoordeel.

Beoordeling van de tien potentiële concurrentievoordelen op basis van de criteria kostbaar te imiteren, schaars en moeilijk te vervangen is mogelijk op basis van geografische en economische gegevens. Echter, enkel de afnemers van het marktsegment toeleveranciers kunnen bepalen of de potentiële concurrentievoordelen waardevol zijn. Daarom worden in de deskresearch de potentiële concurrentievoordelen op slechts drie criteria getoetst. De toets op het criterium waardevol wordt in het veldonderzoek uitgevoerd.

Voordat de tien potentiële concurrentievoordelen worden getoetst, is het belangrijk om te vermelden dat een tastbaar voordeel eenvoudiger te waarderen is dan een ontastbaar voordeel (van Helsdingen & de Vries jr., 2009). Zo zijn bijvoorbeeld de kosten van de imitatie van ruwe aardolie goed te analyseren, evenals de schaarste van transportlocaties aan zee of de vervangbaarheid van goud in trouwringen. De waarde van een ontastbare voordeel is daarentegen moeilijker uit te drukken. Desalniettemin zijn de vaardigheden zo goed als mogelijk uitgewerkt in de onderstaande tien punten.

1. Mogelijkheid bieden tot outsourcing van recruitment

De crux zit hem in het verkrijgen van voldoende vertrouwen van de klant. Los daarvan is de operationele stap in uitvoeren van een incidentele klantvraag naar het uitvoeren van alle klantvragen niet zo groot. Volgens de concurrentenanalyse van Recruitmentmatters (2013) zijn er meerdere bureaus die deze vorm van dienstverlening aanbieden onder de noemer RPO (Recruitment Process Outsourcing). Outsourcing van recruitment is dus niet schaars en blijkbaar makkelijk te imiteren. Ook zijn er volgens Recruitmentmatters meerdere alternatieven in het outsourcen van recruitment. Een organisatie kan het recruitment aan een

interne afdeling uitbesteden wat voornamelijk is terug te zien bij de grotere bedrijven (Karcher, z.d.). Andere substituten van outsourcing zijn het verlenen van individuele opdrachten waarbij de bemiddelingsvorm flexibel te hanteren is (Recruitmentmatters, 2013).

2. Een groot netwerk in de elektro- en installatiebranche

Een groot netwerk binnen de elektro- en installatietechniek zorgt enerzijds voor opdrachten en anderzijds voor een goed aanbod van kandidaten. Het opbouwen van een netwerk kost tijd. De sterkte van het netwerk is bovendien medeafhankelijk van de investering in relaties (Curry, 1997). HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU heeft meerdere concurrenten die zich deels of specifiek op de elektro- en installatiebranche richten. Ook zij zullen een netwerk hebben opgebouwd in de elektro- en installatiebranche. Sinds de intrede van LinkedIn is het sneller en gemakkelijker om een netwerk op te bouwen. Volgens Fingerspitz (2012) zijn leden van de elektro- en installatiebranche actief op LinkedIn. Via dit medium kan op een eenvoudige wijze een zakelijk netwerk worden opgebouwd. De kanttekening die hierbij moet worden gemaakt is dat kwaliteit van dit online netwerk laag is en de wederkerigheid minimaal.

Kortom, het bezit van een groot netwerk in de elektro- en installatiebranche is kostbaar om te imiteren, het is niet schaars en een kwalitatief netwerk is slecht vervangbaar.

3. Werkend met een persoonlijke aanpak

Intermenselijke omgang is dynamisch en wordt gekleurd door het samenspel van de deelnemers. In feite is ieders aanpak een persoonlijke aanpak en dus is deze vaardigheid niet moeilijk om te vervangen. Het succes zit hem echter in de chemie die onderling plaatsvindt. Contact met de één is nou eenmaal prettiger dan contact met de ander (Tak, 2005). Bespreken wat er in de markt gebeurt is vaak leuker om te doen met een extraverte, charismatische contactpersoon dan met een introvert en schuchter persoon. Veel klanten hebben een voorkeur in contactpersoon omdat zij zijn of haar persoonlijke aanpak prettiger vinden. Deze aanpak is niet te imiteren.

4. Sterke online reputatie

Een sterke online reputatie is onmisbaar om kandidaten binnen te halen en moeilijk vervangbaar. De online omgeving wordt gedomineerd door Google, LinkedIn en een aantal jobboards. De instapkosten van Google en LinkedIn zijn relatief laag waardoor een sterke online reputatie goed te imiteren is. Tegen betaling is een sublieme reputatie te kweken wat de schaarste relativeert. Een online reputatie is echter niet makkelijk te vervangen (Meijburg, 2012). De manier waarop kandidaten werk zoeken en solliciteren is verschoven van offline naar online (Verhoeven, 2012). Nagenoeg elk bureau is met deze verschuiving meegegaan en houdt zijn eigen naam in de lucht.

5. Kandidaten op technische kennis selecteren

Het toetsen van technici op vakinhoudelijke kennis lijkt op het eerste gezicht een onmisbaar onderdeel van een sollicitatiegesprek. Toch hebben recruiters van zelfs de meest prestigieuze installatiebedrijven hier moeite mee (de Graaf, 2012). De verschillende personeelsbemiddelaars geven in hun uitingen op de corporate websites aan juist kennis van mensen te hebben, maar geen partij schermt met vaktechnische kennis. Maar weinigen onder hen bezitten zelf voldoende technische kennis om een betrouwbare selectie te kunnen maken. De vaardigheid om kandidaten op kennis te selecteren is schaars. Het opdoen van deze kennis kost jaren van studie en praktische ervaring in het vakgebied. Het is dus kostbaar deze vaardigheid te imiteren. Het is mogelijk om uit het verhaal van een sollicitant en gesprekken met referenten een indicatie van het kennisniveau op te maken. De vraag blijft wel hoe betrouwbaar dit is. Vooralsnog zijn er geen sluitende alternatieven gevonden om als bureau de kennis van een kandidaat te doorgronden.

6. In staat om complete wervingscampagnes te verzorgen

Werving van personeel is een marketingaangelegenheid waarbij doorgaans vacatures op internet worden gepubliceerd. Sommige vacatures zijn lastig in te vullen en vragen een grotere wervingsinspanning. Ook komt het voor dat een organisatie een capaciteitsslag moet slaan. In beide gevallen is het mogelijk om een wervingscampagne te lanceren. In principe kan ieder werving- en selectiebureau een wervingscampagne uit handen nemen en opzetten. Ook is het mogelijk om dit (deels) door een derde partij uit te laten voeren, het aanbod hierin is groot. De benodigde vaardigheden zijn niet schaars.

7. Het delen van actuele marktinformatie

Een werving- en selectiebureau verkrijgt specifieke marktinformatie van klanten en kandidaten. Beide partijen geven een bureau in veel gevallen informatie die zij elkaar niet geven. Niet alle informatie kan en mag gedeeld worden. Wel kunnen zowel opdrachtgever als kandidaten hun voordeel doen met de kennis die een werving- en selectiebureau bezit, wat het delen van informatie mogelijk waardevol maakt. Imitatie hiervan is mogelijk mits de concurrentie dezelfde informatie verkrijgt en opslaat. Maar het personeelsverloop bij bureaus is hoog, tot wel 50%, waardoor kennis in de praktijk vergaat (Meijers, 2009). Hoewel via verschillende openbare platforms informatie wordt gedeeld, zijn er geen alternatieven gevonden om vertrouwelijke kennis te verzamelen en te delen dan in persoonlijke gesprekken.

8. Over landsgrenzen kijkend voor personeelso oplossingen

Al jaren hebben bedrijven te kampen met een schaarste van vaktechnici. De bedrijfstakanalyse wijst als oorzaak een minimale instroom van jongeren aan en vertelt dat bureaus met dezelfde kandidaten aan tafel zitten (Bangma, Snel, van Smoorenburg, Verhoeven, Vreeburg & de Vries, 2012). De initiatieven om de instroom te vergroten zijn minimaal en slechts weinig bureaus kijken over landsgrenzen. Voor werving- en selectiebureaus is het bovendien een kostbare aangelegenheid om een netwerk in het buitenland op te bouwen. Vooralsnog zijn er geen alternatieven gevonden om oplossingen te vinden voor de tekorten.

9. Geven van strategisch advies in HR-zaken en recruitment

Door de jaren heen doet een werving- en selectiebureau een schat aan ervaring op in zowel recruitment als de gevolgen van het HR-beleid dat bedrijven hanteren. Hieruit kan een bureau adviesvaardigheden ontwikkelen. Omdat in principe elk bureau deze ervaring op kan doen, is deze vaardigheid niet bijzonder kostbaar om te imiteren dan wel schaars. Bovendien zijn er verschillende partijen in de markt die hier in eerste instantie in gespecialiseerd zijn, mocht een bedrijf geen eigen HR-afdeling bezitten.

10. Geven van workshops over branchespecifieke thema's

In bijna iedere branche geven branchevertegenwoordigende organisaties workshops over brancheaangelegen onderwerpen. In de elektro- en installatiebranche is dit de Uneto-VNI. Deze branchevereniging organiseert workshops met het doel om elkaar te ontmoeten en te leren (Uneto-VNI, z.d.). De kennis en vaardigheden om workshops te geven zijn niet schaars en niet kostbaar om te imiteren. Ook zijn workshops te vervangen door andere activiteiten waarbij men elkaar kan ontmoeten en kennis over kan dragen.

Op basis van de bovenstaande analyse is in tabel 4.5 een schematisch overzicht gegeven van de toetsing van de tien potentiële concurrentievoordelen op de criteria kostbaar om te imiteren, schaars en moeilijk te vervangen.

Potentiële concurrentievoordelen	Kostbaar om te imiteren	Schaars	Moeilijk te vervangen
5. Kandidaten op technische kennis selecteren	✓	✓	✓
7. Het delen van actuele marktinformatie	✓	✓	✓
8. Over landsgrenzen kijkend voor personeelso oplossingen	✓	✓	✓
2. Een groot netwerk in de elektro- en installatiebranche	✓	x	✓
3. Werkend met een persoonlijke aanpak	✓	x	x
4. Sterke online reputatie	x	x	✓
1. Mogelijkheid bieden tot outsourcing van recruitment	x	x	x
6. In staat om complete wervingscampagnes te verzorgen	x	x	x
9. Geven van strategisch advies in HR-zaken en recruitment	x	x	x
10. Geven van workshops over branchespecifieke thema's	x	x	x

Tabel 4.5: Waardering van concurrentievoordelen op duurzaamheid

De waardering van de potentiële concurrentievoordelen zoals in tabel 4.5 weergegeven, is dus niet volledig omdat het criterium waardevol nog ontbreekt. Maar het overzicht maakt wel duidelijk dat er drie vaardigheden overblijven die de verregaande potentie hebben van een duurzaam concurrentievoordeel. 'Kandidaten op technische kennis selecteren', 'het delen van actuele marktinformatie' en 'over landsgrenzen kijkend voor personeelso oplossingen' zijn positief getoetst op alle drie de criteria. De overige zeven potentiële concurrentievoordelen hebben deze potentie niet daar zij aan maximaal twee criteria voldoen. Toch is het wel

mogelijk dat deze potentiële concurrentievoordelen van waarde zijn voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Afhankelijk van de resultaat van het veldonderzoek met betrekking tot het criterium waardevol vormen zij mogelijk een tijdelijk concurrentievoordeel.

4.3 Conclusie desk research

In de deskresearch is antwoord gegeven op de vraag welk marktsegment, anders dan de middelgrote installatiebedrijven, de grootste marktaantrekkelijkheid heeft. Met behulp van de MABA-analyse is gebleken dat het marktsegment 'toeleveranciers' voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU overtuigend aantrekkelijker is dan de andere drie marktsegmenten. Het marktsegment 'toeleveranciers' heeft als enige segment een hoge marktaantrekkelijkheid en de bedrijfssterkte van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU ligt in dit segment op de grens van de strategische posities gemiddeld en hoog. Het marktsegment 'toeleveranciers' biedt de ruimte om een sterke relatie met afnemers op te bouwen en de inkoopbenadering sluit goed aan bij het karakter en de kwaliteiten van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Zo is de verantwoordelijkheid in het koopproces onder de betrokken functionarissen voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU optimaal verdeeld en de inkoopcriteria zijn kwaliteit en kennisleidend waarbij prijs wel meespeelt maar van ondergeschikt belang is. Met name de verkoopkracht van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU komt hierdoor het beste tot zijn recht.

Naast het feit dat de aantrekkelijkheid van het marktsegment toeleveranciers het grootst is, blijkt dit marktsegment uit de MABA-analyse ook een gezond marktsegment te zijn om in uit te breiden. Van alle segmenten heeft het de grootste potentiële omzet, afgemeten aan het aantal vacatures per jaar.

De marktsegment 'grote installatiebedrijven', 'kleine installatiebedrijven' en 'advies- en ingenieursbureaus' hebben in tegenstelling tot het segment 'toeleveranciers' een gemiddelde marktaantrekkelijkheid en de bedrijfssterkte van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is hier eveneens gemiddeld, waardoor deze segmenten minder aantrekkelijk zijn. Ook is de potentiële omzet in deze drie marktsegmenten significant kleiner.

Met de keuze voor het meest aantrekkelijke marktsegment kan een volgende stap in het totale onderzoek worden gezet. Gebaseerd op deze uitkomst wordt in het veldonderzoek specifiek het marktsegment toeleveranciers benaderd.

Met de tweede deelvraag is onderzocht wat het (duurzaam) concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is. Deze vraag is niet volledig beantwoord. Aan de hand van de Resource-Based View of the firm zijn de middelen en vaardigheden van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU gebundeld tot tien potentiële concurrentievoordelen. Zij zijn in de deskresearch onderworpen aan drie van Jay Barney's vier criteria van duurzaamheid (1991), te weten: *kostbaar om te imiteren*, *schaars* en *moeilijk te vervangen*. Uit de toets is gebleken dat drie potentiële concurrentievoordelen aan deze criteria voldoen en de potentie hebben om een duurzaam concurrentievoordeel te zijn. Dit zijn:

- kandidaten op technische kennis selecteren
- het delen van actuele marktinformatie
- over landsgrenzen kijkend voor personeelsoplossingen

Het is duidelijk geworden dat de overige zeven potentiële concurrentievoordelen niet in aanmerking komen voor duurzaamheid. Mogelijk vormen zij een tijdelijk concurrentievoordeel. Dit hangt af van de toetsing op het 4^e criterium *waardevol*. In het veldonderzoek worden de tien potentiële concurrentievoordelen voorgelegd aan het marktsegment toeleveranciers. De betrokkenen in het koopproces van werving- en selectiedienstverlening in dit marktsegment worden gevraagd welke van de tien potentiële concurrentievoordelen zij waardevol vinden. Op deze wijze wordt het duurzaam of tijdelijk concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zichtbaar. Is dit eenmaal bekend, dan kunnen de concurrentievoordelen opgenomen worden in de positioneringstrategie als onderdeel van het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 6).

5. Veldonderzoek

Het veldonderzoek betreft het praktische onderzoek waarbij gegevens worden verzameld, rechtstreeks bij de doelgroep en onder alledaagse omstandigheden. In het veldonderzoek staat de volgende deelvraag centraal: *Welke concurrentievoordelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU vindt het meest aantrekkelijke marktsegment waardevol en is er samenhang tussen hun beoordeling en functie?*

5.1 Verantwoording werkwijze

De genoemde deelvraag bevat twee sleutelbegrippen: 1. de concurrentievoordelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU (tevens de onderzoekseenheid) en 2. zij die het meest aantrekkelijke marktsegment vormen. Uit de deskresearch blijkt dat het meest aantrekkelijke marktsegment voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de toeleveranciers zijn. Het veldonderzoek is binnen dit marktsegment uitgevoerd en specifiek onder de betrokkenen bij aanname van personeel c.q. werving- en selectiedienstverlening. De onderzoekspopulatie bestaat uit drie functiegroepen binnen het marktsegment toeleveranciers: directeuren, HR-medewerkers en lijnmanagers. Elke functiegroep heeft zijn eigen verantwoordelijkheid en belang in het koopproces van werving- en selectiedienstverlening.

De doelstelling van het veldonderzoek is: *het ontdekken van samenhang tussen functiegroepen respondenten en hun beoordeling van de potentiële concurrentievoordelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.* Wanneer hier samenhang in wordt gevonden, dan kan HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn positionering scherp stellen en/of toespitsen op de drie specifieke functiegroepen. De betrouwbaarheid van de mogelijke samenhang groeit met de hoeveelheid data en dus het aantal respondenten. Het veldonderzoek wordt daarom op kwantitatieve wijze uitgevoerd. Kwalitatief onderzoek is minder geschikt omdat dit geen interpretatief onderzoek betreft.

De doelstelling is het beste te bereiken door middel van een survey-onderzoek. Met deze vorm van onderzoek wordt van een relatief groot aantal onderzoekseenheden gegevens verzameld om een dwarsdoorsnede te maken. Als alternatief zou een case studie kunnen worden uitgevoerd, maar het analyseren van één specifiek geval zal in kwantitatieve zin weinig bijdragen aan de betrouwbaarheid van het onderzoek.

De doelgroep is met een digitale enquête benaderd. Een digitale enquête kent meerdere voordelen. De doelgroep is op deze wijze goedkoop, rechtstreeks, snel en eenvoudig te benaderen. Via het internet kan gemakkelijk een herinnering worden verstuurd wanneer de respons in eerste instantie onvoldoende is. Tegenwoordig heeft men nagenoeg overal toegang tot het internet en dus is de digitale vragenlijst onder alledaagse omstandigheden in te vullen. Bovendien zijn gegevens vanuit een digitale enquête makkelijker te verwerken. Al deze voordelen ontbreken bij het verspreiden van een enquête per post of via telefonische afname.

5.2 Gegevensverzameling en meetinstrument

Gegevens zijn verzameld per email en via LinkedIn. Email is een uitstekend medium omdat dit een persoonlijke en directe benadering kent. LinkedIn is een belangrijk medium waar veel medewerkers uit het marktsegment toeleveranciers mee werken. Volgens onderzoek van Newcom Research & Consultancy (2013) heeft 25% van alle Nederlanders een LinkedIn-profiel en is ruim 10% dagelijks actief op LinkedIn. Volgens onderzoek van Fingerspitz (2012) is de bouwsector, waar de elektro- en installatiebranche deel van uitmaakt, in het bijzonder actief op LinkedIn.

In bijlage 5 is de vragenlijst van de enquête terug te vinden. Deze enquête is gemaakt met behulp van een 'online enquête tool' op de website www.thesistools.com. Dit is een veelgebruikte tool voor scriptieonderzoeken die kosteloos 500 respondenten accepteert. Per email worden de geselecteerde respondenten een link naar de online enquête toegestuurd.

Ook wordt de enquête via LinkedIn onder de aandacht van het marktsegment toeleveranciers gebracht. Een link naar de enquête is op de volgende LinkedIn-groups uitgezet: Bouwend Nederland, BouwHRM, Cobouw, Duurzaam Gebouwd, Elektroraad, Federatie Elektrotechniek (Fedet), Nederlandse Vereniging van Koudetechniek en Luchtbehandeling (NVKL), SCIOS Stookinstallaties, Toeleveranciers aan de Bouw, UNETO-VNI Vakgroep Do-IT en UNETO-VNI Vakgroep Klimaat- en Duurzame techniek. De leden van deze 11 LinkedIn-groups zijn werkzaam in de elektro- en installatiebranche. Om de betrouwbaarheid van het onderzoek niet in

het gedrang te laten komen, is bij het verspreiden van de enquête via LinkedIn met nadruk opgeroepen om enkel deel te nemen mits men werkzaam is in het marktsegment toeleveranciers.

De belangrijkste meting in de online enquête, is de meting van de variabelen *functie van de respondenten* en het criterium *waardevol* in relatie tot de potentiële concurrentievoordelen. De functie van respondenten is in vier functiecategorieën gemeten: 'directeur', 'HR-medewerker', 'lijnmanager' en 'anders'. De optie 'anders' is opgenomen voor respondenten die moeite hebben met het plaatsen van hun functie in de gegeven categorieën maar toch onder een van de noemers vallen.

Wat de potentiële concurrentievoordelen betreft, daarvan geven de respondenten in een multiple choice vraag aan welke van de tien zij waardevol vinden. Om de respondenten te helpen in het waarderen van de potentiële concurrentievoordelen die zij echt waardevol vinden, is er een maximum aantal van drie antwoorden van toepassing. Er is niet gekozen voor een uitgebreidere beoordelingsschaal zoals bijvoorbeeld de schaal van Likert. De uitkomst met betrekking tot de variabele waardevol wordt in het RBV-model opgenomen. Dit model van Barney (1991) maakt geen onderscheid tussen een 'beetje waardevol' en 'zeer waardevol', maar enkel onderscheid tussen waardevol en niet-waardevol.

Als slot van deze paragraaf is het noemenswaardig dat het meetinstrument, de vragenlijst in bijlage 5, niet vooraf is getest. Er is een aanname gedaan dat de gebruikte begrippen zoals werving en selectie, maar ook de genoemde concurrentievoordelen, voor de doelgroep vanzelfsprekend zijn omdat zij veelvuldig met de aanname van personeel te maken hebben. Respondenten die niet betrokken zijn bij werving en selectie zijn dan ook buiten de resultaten gelaten. Mocht dit onderzoek in de toekomst worden herhaald, dan is het toch raadzaam om de vragenlijst vooraf te testen. Dit is de enige manier om er echt zeker van te zijn dat de gebruikte begrippen niet voor tweeërlei uitleg vatbaar zijn.

5.3 Onderzoekspopulatie en steekproefomvang

De onderzoekspopulatie bestaat uit directies, HR-medewerkers en lijnmanagers in het marktsegment toeleveranciers. De omvang van de onderzoekspopulatie is als volgt berekend. Uit het interview met Kees de Schipper, branchemanager toeleveranciers van FME-CWM (zie bijlage 4), blijkt dat het marktsegment toeleveranciers uit 1.500 bedrijven bestaat met een gemiddelde omvang van 25 medewerkers. Bij de aanname van personeel zijn doorgaans een directeur, een lijnmanager en een HR-medewerker betrokken. Gezamenlijk vormen deze drie functionarissen de DMU. Op basis van deze gegevens wordt de omvang van de totale populatie op 4.500 geschat.

Er wordt een enkelvoudige aselechte steekproef genomen uit de populatie. Iedereen die binnen de gestelde doelgroep van directieuren, HR-medewerkers en lijnmanagers valt, heeft een even grote kans om in de steekproef terecht te komen.

De steekproefomvang is als volgt berekend. In het veldonderzoek wordt uitgegaan van de gebruikelijke betrouwbaarheidsinterval van 95% ($z = 1,96$) en een foutmarge van 5% (α). Er is geen aanleiding om hiervan af te wijken. Uitgaande van het meest ongunstige scenario wordt de spreiding (p) op 50% gesteld. Wanneer de populatieomvang achterwege wordt gelaten, dan is de steekproefomvang 385 (n). Echter, in dit geval is de populatieomvang relatief klein, namelijk 4.500 (N). Op basis van de populatieomvang van 4.500 (N) kan de steekproefomvang worden bijgesteld en vastgesteld op 355 respondenten (n).

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU heeft op willekeurige basis 400 e-mailadressen van directieuren, HR-medewerkers en lijnmanagers die werkzaam zijn in het segment toeleveranciers uit zijn database beschikbaar gesteld. Deze contactgegevens heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zonder willekeur verzameld via sollicitanten, doorverwijzingen, tijdens beurzen en bij branchesamenkomsten. Daarnaast zijn, telefonisch en via LinkedIn, nog eens 350 e-mailadressen van directieuren, HR-medewerkers en lijnmanagers uit het doelsegment verzameld. De bedrijven die benaderd zijn, zijn willekeurig geselecteerd uit het ledenoverzichten van de vereniging FME-CWM. Dit is de branchevereniging voor toeleveranciers in de elektro- en installatietechniek. Bij elkaar opgeteld krijgen het representatieve aantal van 750 respondenten de online enquête toegestuurd. Hier komt het bereik via LinkedIn bij.

In totaal hebben 412 respondenten meegewerkt aan het onderzoek. Van deze respondenten is ongeveer 13% uit de resultaten gefilterd om drie redenen: 1. geen betrokkenheid bij werving- en selectie, 2. de enquête niet

volledig ingevuld en 3. functie valt buiten de onderzoekspopulatie. Na de filtering zijn er 359 bruikbare respondenten overgebleven.

5.4 Analysetechniek

De resultaten van de digitale enquête worden door www.thesistools.nl in Excel aangeleverd. Het is mogelijk om vervolgens in Excel op zoek te gaan een verband tussen functies en gekozen potentiële concurrentievoordelen. Hier zal echter niet voor worden gekozen omdat de rekenmogelijkheden naar samenhang in Excel minder toereikend zijn dan de mogelijkheden die SPSS heeft.

De opbouw van de analyse bestaat uit twee delen. In de eerste plaats komen de statistische frequenties aan bod. Uit deze frequenties blijkt op het eerste gezicht welke potentiële concurrentievoordelen het marktsegment toeleveranciers waardevol vindt en welke niet. Deze analyse is gebaseerd op de optelsom van resultaten uitgedrukt in absolute getallen en procentuele verhoudingen.

In de tweede plaats wordt met meer diepgaande analyses gekeken naar eventuele samenhang tussen de functies van respondenten en hun beoordeling van de potentiële concurrentievoordelen. In SPSS worden kruistabellen gemaakt en er wordt met behulp van de Chi-kwadraattoets van onafhankelijkheid gekeken naar significante verbanden.

5.5 Resultaten

In deze paragraaf worden de uitkomsten van het veldonderzoek behandeld. In deel A worden de resultaten op alle enquêtevragen besproken. In deel B wordt vervolgens een diepgaandere analyse uitgevoerd waarbij wordt gekeken naar onderling verband tussen de antwoorden op enquêtevragen.

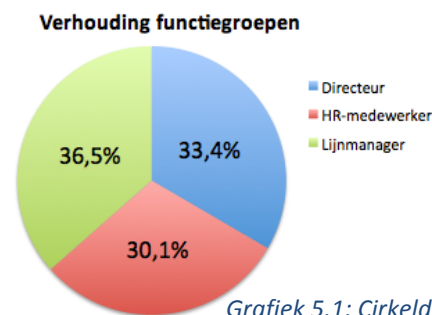
Deel A

Vraag 1: Wat is uw functie?

In vraag 1 van het veldonderzoek wordt gevraagd naar de functie van de respondenten. De uitkomsten zijn in tabel 5.1 en grafiek 5.1 weergegeven. De 359 respondenten kennen een keurige verdeling van 120 directeuren, 108 HR-medewerkers en 131 lijnmanagers. Het aantal respondenten per functiegroep loopt niet ver uiteen en vormt een representatieve basis voor de vragen die volgen. Wel dient te worden vermeld dat bij de vragen die volgen rekening moet worden gehouden met het feit dat er 23 lijnmanagers meer hebben gereageerd dan HR-medewerkers. De directeuren vallen hier precies middenin.

Functiegroep	Aantal respondenten
Directeur	120
HR-medewerker	108
Lijnmanager	131
Totaal	359

Tabel 5.1: Uitkomst vraag 1



Grafiek 5.1: Cirkeldiagram met verhouding functiegroepen

Vraag 2: 2. Bent u betrokken bij de aanname van personeel?

De 33 respondenten die invulden dat zij niet betrokken zijn bij de aanname van personeel, zijn buiten de resultaten van vraag 1, 3, 4 en 5 gelaten.

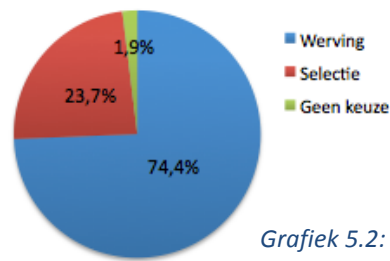
Vraag 3: Wat is voor u van dominant belang bij de uitbesteding van werving & selectie?

Dit is tevens een introductievraag met een opmerkelijke uitkomst, zie tabel 5.2 en grafiek 5.2. Driekwart (74,4%) van de respondenten besteedt een recruitmentopdracht in de eerste plaats uit omwille van de werving. Een kwart (23,7%) van de respondenten gaat het primair om de selectie van personeel. Een verwaarloosbaar percentage (1,9%) heeft geen keuze gemaakt.

Dominanter belang	Aantal respondenten
Werving	267
Selectie	85
Geen keuze	7
Totaal	359

Tabel 5.2: Uitkomst vraag 3

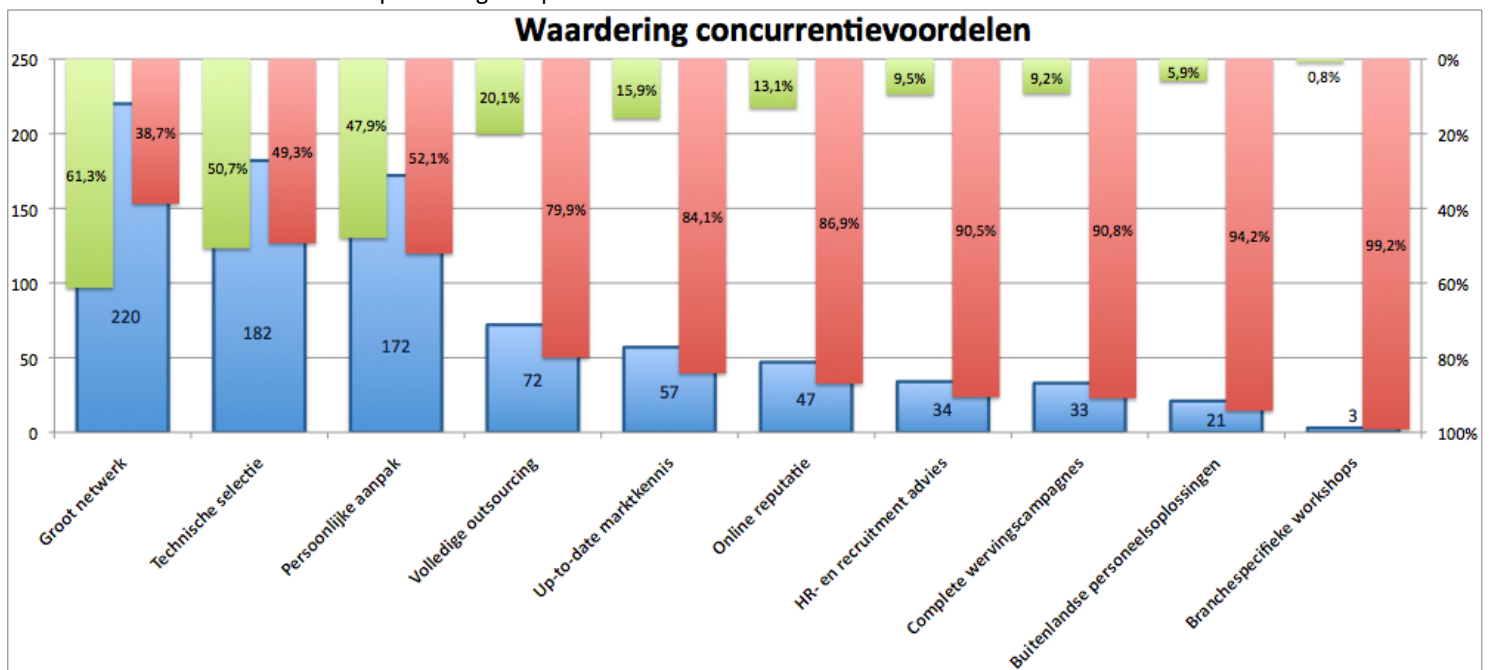
Dominanter belang



Grafiek 5.2: Cirkeldiagram met verhouding keuze werving of selectie

Vraag 4: Welke eigenschappen van een werving- en selectiebureau vindt u het meest waardevol? (max. 3)

De waardering die ieder concurrentievoordeel van het marktsegment toeleveranciers ontvangt, loopt uiteen. De uitkomsten van vraag 4 zijn grafiek 5.3 opgetekend. Het diagram bevat veel informatie. De blauwe kolommen staan voor het aantal keren dat respondenten een concurrentievoordeel als waardevol hebben aangemerkt. Elke respondent heeft maximaal drie concurrentievoordelen kunnen kiezen. De groene kolommen geven het percentage respondenten weer dat het betreffend concurrentievoordeel waardevol vindt. De rode kolommen stellen het percentage respondenten voor dat het concurrentievoordeel niet-waardevol vindt.



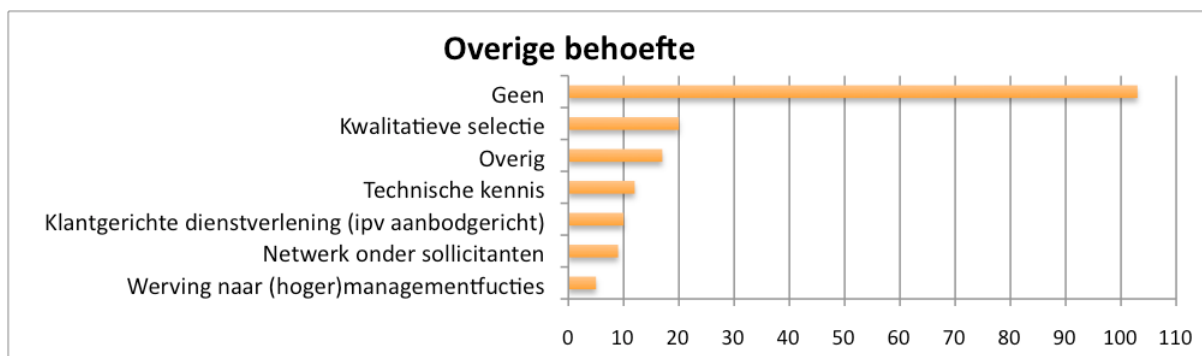
Grafiek 5.3: waardering concurrentievoordelen HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU

Grafiek 5.3 toont in absolute getallen en percentages aan dat slechts twee potentiële concurrentievoordelen over het gehele marktsegment genomen als waardevol worden bestempeld. Dit zijn *groot netwerk* (61,3%) en *technische selectie* (50,7%). De overige acht potentiële concurrentievoordelen worden door een meerderheid van de respondenten als niet-waardevol beschouwd. Het concurrentievoordeel *persoonlijke aanpak* is met een geringe minderheid van 47,9% net niet waardevol bevonden. Daaropvolgend worden *volledige outsourcing*, *up-to-date marktkennis* en *online reputatie* door respectievelijk 79,9%, 84,1% en 86,9% van de respondenten als niet-waardevol beoordeeld. De overige potentiële concurrentievoordelen (*complete wervingscampagnes*, *buitenlandse oplossingen*, *HR- en recruitment advies* en *branche specifieke workshops*) worden door ruim 90% van de respondenten als niet-waardevol beoordeeld.

Vraag 5: Welke behoefte kunt u nu niet kwijt bij uw huidige leverancier(s) van personeel?

176 respondenten (49,0%) geven antwoord op de open vraag naar een behoefte die niet door de huidige leverancier(s) van personeel wordt ingevuld. Een ruime meerderheid van 103 respondenten heeft ingevuld dat er geen andere behoeften zijn en/of dat zij nu al hun behoeften kwijt kunnen. 80 respondenten (25,1%) heeft wel een behoefte die nu niet door de huidige leverancier(s) van personeel wordt ingevuld.

In bijlage 6 zijn alle antwoorden opgenomen. In grafiek 5.4 is het resultaten van vraag 5 weergegeven. Veel respondenten hebben overeenkomstige antwoorden gegeven. Met deze informatie zijn de antwoorden gegroepeerd en samengevat in zeven categorieën.



Grafiek 5.4: Overige behoefte van het marktsegment toeleveranciers

Een aantal zaken vallen op. In de eerste plaats speelt het kwaliteitsaspect een grote rol. Dit is rechtstreeks af te lezen uit behoefte aan een “kwalitatieve selectie” en indirect uit “technische kennis” en “klantgerichte dienstverlening”. Het antwoord technische kennis geeft informatie over een kwalitatief gebrek dat op dit moment wordt ervaren, namelijk het gebrek van technische kennis bij werving- en selectie van technische vacatures. Het antwoord “klantgerichte dienstverlening (ipv aanbodgericht)” maakt duidelijk dat de kwaliteit van dienstverlening te wensen over laat. Personeelsbemiddelaars zoeken klaarblijkelijk de oplossing voor de klantvraag in de kandidaten die zij beschikbaar hebben in plaats van de behoefte van de klant centraal te stellen.

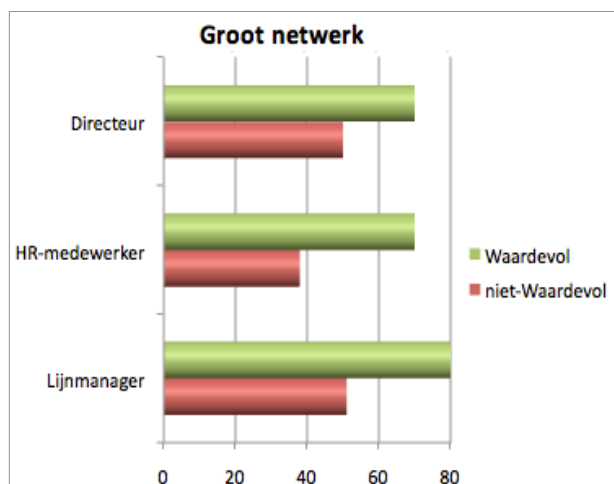
In de tweede plaats is het opmerkelijk dat er een overeenkomst is tussen de antwoorden van de respondenten en de potentiële concurrentievoordelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Het antwoord “technische kennis” heeft veel weg van “technische selectie” en “netwerk onder sollicitanten” van “groot netwerk”. Dit zijn tevens de twee potentiële concurrentievoordelen die het meest relevant zijn gebleken. Het concurrentievoordeel dat hier op volgt is “persoonlijke aanpak”, wat veel raakvlakken heeft met het gegeven antwoord “klantgerichte dienstverlening”.

Er blijft nog een antwoord over. Vijf respondenten kunnen de behoefte naar (hoger)managementfuncties niet kwijt bij hun huidig leveranciers. Voor dit type sleutelfunctie hebben deze respondenten nog geen leverancier gevonden.

Deel B

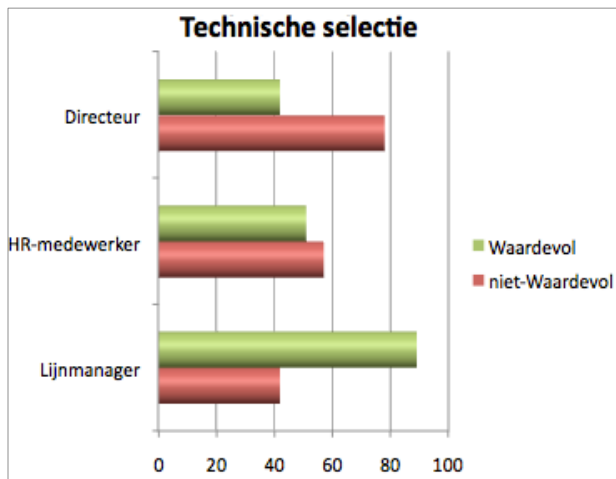
Analyse samenhang tussen functie en concurrentievoordelen

De vraag die in het veldonderzoek op de achtergrond klinkt, is of er samenhang tussen de functie van respondenten en de concurrentievoordelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU kan worden aangetoond. Daarom zijn er in SPSS kruistabellen gemaakt waarin de uitkomsten van vraag 1 (functie) gekruist zijn met de uitkomsten van vraag 4 (concurrentievoordelen). De meest relevante uitkomsten zijn hieronder weergegeven in grafiek 5.5 tot en met 5.8. Per concurrentievoordeel staat aan de linkerzijde de uitkomst van de kruistabel in een staafdiagram. Toelichting hierop is aan de rechterzijde weergegeven. Het resultaat van alle tien de kruistabellen is opgenomen in bijlage 8.



Grafiek 5.5: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel ‘Groot netwerk’

Uit de staafdiagram is op te maken dat in het bijzonder de lijnmanagers en HR-medewerkers het concurrentievoordeel ‘groot netwerk’ waardevol vinden. Maar ook de directeuren geven met een ruime meerderheid aan het concurrentievoordeel als waardevol te waarderen. Met behulp van de chi-kwadraattoets van onafhankelijkheid is aangetoond dat er geen significant verband bestaat tussen de individuele functiegroepen en de beoordeling van het concurrentievoordeel. Dit concurrentievoordeel wordt unaniem als waardevol gezien. In bijlage 7 is de handmatige berekening van de Chi-kwadraattoets op onafhankelijkheid bijgesloten.



Grafiek 5.6: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Technische selectie'

De analyse van het concurrentievoordeel “technische selectie” geeft een verrassende uitkomst. Er is een opmerkelijk verschil zichtbaar in de opinie van lijnmanagers en de andere twee functiegroepen. Onder de directeuren en HR-medewerkers wordt dit concurrentievoordeel als niet-waardevol beschouwd, hoewel dit bij de HR-medewerkers niet significant blijkt. Twee derde van de functiegroep lijnmanagers, een significant aantal, vindt daarentegen dat het concurrentievoordeel “technische selectie” wel van waarde is. De oordelen van directeuren en lijnmanagers liggen lijnrecht tegenover elkaar en blijkt significant te verschillen. Er blijkt dan ook sprake te zijn van samenhang tussen de functiegroepen en de waardering van dit concurrentievoordeel.



Grafiek 5.7: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Persoonlijke aanpak'

Ook het concurrentievoordeel “persoonlijke aanpak” wordt door de drie functiegroepen verschillend gewaardeerd. Waar de lijnmanager dit concurrentievoordeel als overtuigend niet-waardevol kwalificeert, geeft de directeur een zelfde oordeel maar met een kleine, niet significante meerderheid. Uit de antwoorden van HR-medewerkers blijkt dat zij juist gediend zijn van een persoonlijke aanpak. De meerderheid van de HR-medewerkers noemt dit concurrentievoordeel waardevol. Er is sprake van verband tussen het oordeel van de respondenten en hun functie en dit is significant. Het statistische bewijs wordt geleverd door de chi-kwadraattoets op onafhankelijkheid.



Grafiek 5.8: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Branchespecifieke workshops'

Het minst populaire concurrentievoordeel is “branchespecifieke workshops”. Dit concurrentievoordeel wordt door 3 van de 359 respondenten als een waardevol concurrentievoordeel gekozen. Alle drie de respondenten zijn directeur wat betekent dat geen van de lijnmanagers of HR-medewerkers baat heeft bij dit concurrentievoordeel. Hoewel de aantallen miniem zijn, is er wel sprake van samenhang. Enkel directeuren kennen dit concurrentievoordeel namelijk de waardering waardevol toe.

Uit de bovenstaande diagrammen en de toetsen op onafhankelijkheid blijkt er sprake te zijn van significante samenhang tussen de volgende potentiële concurrentievoordelen en functiegroepen:

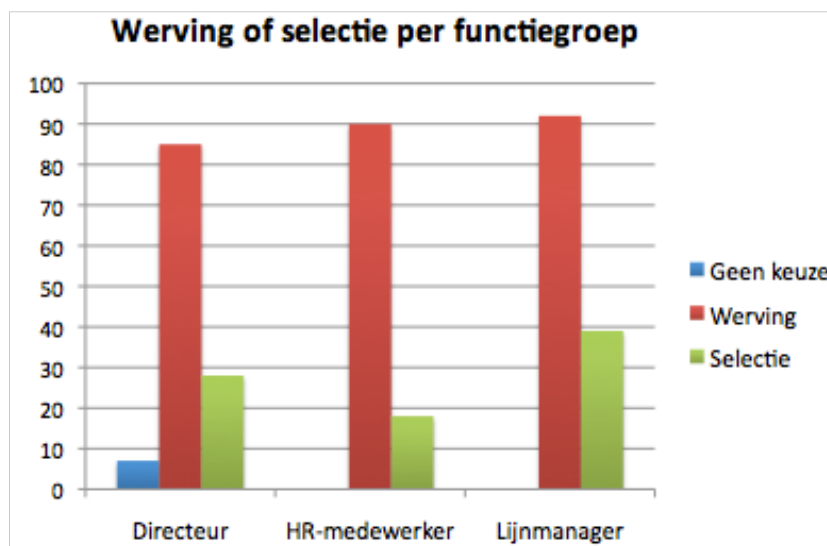
1. De meerderheid van de lijnmanagers vindt het concurrentievoordeel “technische selectie” waardevol terwijl de meerderheid van de directeuren en HR-medewerkers dit niet vinden.

2. De meerderheid van de HR-medewerkers vindt het concurrentievoordeel “persoonlijke aanpak” waardevol terwijl de meerderheid van de directeurs en lijnmanagers dit niet vinden.
3. Enkel directeurs vinden het concurrentievoordeel “branchespecifieke workshops” een waardevol concurrentievoordeel.

N.B.: Vanwege het kleine aantal respondenten dat het concurrentievoordeel “branchespecifieke workshops” positief heeft gewaardeerd en het feit dat alle drie de functiecategorieën dit concurrentievoordeel het minst aantrekkelijk vinden, kan de uitkomst met betrekking tot dit concurrentievoordeel achterwege gelaten worden.

Analyse samenhang tussen functie en belang uitbesteding

In de tweede plaats is het interessant om een analyse te maken waarin de antwoorden op de vraag of werving of selectie een dominant belang heeft (vraag 3) met de drie functiegroepen (vraag 1). Mogelijk hebben directeurs, HR-medewerkers en lijnmanagers een uiteenlopend motief voor de uitbesteding van recruitmentopdrachten, wat nuttige informatie op kan leveren voor de positionering van werving- en selectiedienstverlening van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Grafiek 5.5 laat het resultaat van de analyse zien.



Grafiek 5.5: resultaten kruising functiegroepen met belang uitbesteding

Uit grafiek 5.5 is duidelijk af te lezen dat alle drie de functiegroepen een werving- en selectieopdracht uitbesteden omwille van de werving. De overtuiging van HR-medewerkers is hierin het sterkst daar slechts 1 op de 6 HR-medewerkers een groter belang hecht aan uitbesteding van de selectie. Bij directeurs ligt deze verhouding op ongeveer 1 op 4 en bij de lijnmanagers 1 op 3.

Afgezien van het significante feit dat enkel binnen de functiegroep directeur zeven respondenten geen keuze hebben gemaakt, is in deze analyse geen sprake van enig verband tussen de motieven voor uitbesteding van werving- en selectiedienstverlening en de drie functiegroepen.

5.6 Conclusie veldonderzoek

Drie potentiële concurrentievoordelen zijn significant waardevol bevonden door een of meerdere functiegroepen. Zeven potentiële concurrentievoordelen zijn betiteld als overtuigend niet-waardevol en blijken daarmee geen concurrentievoordeel te zijn. Hiermee kan de toetsing van de potentiële concurrentievoordelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU aan de vier criteria van een duurzaam concurrentievoordeel volgens Jay Barney (1991) worden afgerond.

De volgende concurrentievoordelen zijn positief gewaardeerd:

- ‘Groot netwerk’ is waardevol in de ogen van directeurs, HR-medewerkers en lijnmanagers,
- ‘Technische selectie’ is waardevol in de ogen van lijnmanagers,
- ‘Persoonlijke aanpak’ is waardevol in de ogen van HR-medewerkers.

Daarnaast zijn de concurrentievoordelen ‘technische selectie’ door een kleine meerderheid HR-medewerkers en ‘persoonlijke aanpak’ door een kleine meerderheid directeurs niet-significant niet-waardevol bevonden. Dit maakt beide potentiële concurrentievoordelen toch waardevol voor een tweede functiegroep omdat zij

door de helft van de functiegroep waardevol zijn bevonden, weliswaar met een kleine minderheid maar die is dus niet significant.

In tabel 5.3 zijn de uitkomsten van de toetsing van de concurrentievoordelen op de vier criteria van Barney in samengevoegd. Hiermee wordt duidelijk wat het duurzaam concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is en wat eventueel tijdelijke concurrentievoordelen zijn.

Potentiële concurrentievoordelen	Kostbaar om te imiteren	Schaars	Moeilijk te vervangen	Waardevol	Type concurrentievoordeel	Functiegroepen
5. Kandidaten op technische kennis selecteren	✓	✓	✓	✓	Duurzaam	Lijnmanagers en HR-medewerkers
2. Een groot netwerk in de elektro- en installatiebranche	✓	✗	✓	✓	Tijdelijk	Alle drie de functiegroepen
3. Werkend met een persoonlijke aanpak	✓	✗	✗	✓	Tijdelijk	HR-medewerkers en directeuren
7. Het delen van actuele marktinformatie	✓	✓	✓	✗	Geen	n.v.t.
8. Over landsgrenzen kijkend voor personeelsoplossingen	✓	✓	✓	✗	Geen	n.v.t.
4. Sterke online reputatie	✗	✗	✓	✗	Geen	n.v.t.
1. Mogelijkheid bieden tot outsourcing van recruitment	✗	✗	✗	✗	Geen	n.v.t.
6. In staat om complete wervingscampagnes te verzorgen	✗	✗	✗	✗	Geen	n.v.t.
9. Geven van strategisch advies in HR-zaken en recruitment	✗	✗	✗	✗	Geen	n.v.t.
10. Geven van workshops over branchespecifieke thema's	✗	✗	✗	✗	Geen	n.v.t.

Tabel 5.3: Resultaat toetsing potentiële concurrentievoordelen aan criteria Barney

Uit tabel 5.3 is één duurzaam concurrentievoordeel af te lezen en twee tijdelijke concurrentievoordelen. Het duurzaam concurrentievoordeel is 'selectie van kandidaten op technische kennis'. De tijdelijke concurrentievoordelen zijn een 'groot netwerk van kandidaten in de elektro- en installatiebranche' en een 'persoonlijke aanpak'. De resultaten van het onderzoek naar samenhang tussen de waarde van het concurrentievoordeel en de functie van de afnemers laten zien dat hier wel een nuancering in aangebracht moet worden. Het tijdelijke concurrentievoordeel 'groot netwerk in de elektro- en installatiebranche' is voor alle drie de functiegroepen van toegevoegde waarde. Maar het duurzame concurrentievoordeel 'selectie van kandidaten op technische kennis' is alleen waardevol volgens de lijnmanagers en HR-medewerkers, en niet volgens de directeuren. Het tijdelijke concurrentievoordeel 'een persoonlijke aanpak' is van waarde voor HR-medewerkers en directeuren, maar de functiegroep lijnmanagers vinden dit geen concurrentievoordeel.

Wat is nu de waarde van deze informatie in het onderzoek? Mede door het veldonderzoek is het (duurzaam en tijdelijk) concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU vastgesteld. Hiermee is één van de drie bouwstenen van de positioneringstrategie (Brooksbank, 1994) gevonden die in het hoofdstuk conclusies en aanbevelingen (hoofdstuk 6) wordt opgesteld.

Uit het veldonderzoek zijn enkele laatste conclusies te trekken. 75% van de ondervraagden doet zaken met een werving- en selectiebureau omwille van de werving. Slechts 25% vindt externe selectie belangrijker. Dit levert de wetenschap op dat een positionering waarin selectiekwaliteiten wordt benadrukt minder scoort dan een positionering waarin de wervingscapaciteiten wordt belicht. Dit correspondeert met het feit dat alle functiegroepen het concurrentievoordeel 'groot netwerk' waardevol vinden. Anderzijds is dit in strijd met het enige duurzame concurrentievoordeel 'kandidaten op technische kennis selecteren'. Voor de positionering betekent dit dat het grote netwerk meer belicht moet worden dan de technisch inhoudelijke selectie.

6. Conclusies en aanbevelingen

In paragraaf 6.1 wordt het antwoord gegeven op de centrale onderzoeksvraag en onderbouwd vanuit de antwoorden op de deelvragen. In paragraaf 6.2 worden aanbevelingen gedaan om de conclusies op te volgen en een aanbeveling naar aanleiding van de evaluatie van de centrale vraagstelling.

6.1 Conclusies

Ter inleiding van de algehele conclusie van dit onderzoek wordt de onderzoeksvraag herhaald. De centrale onderzoeksvraag luidt: *Welk marktsegment binnen de elektro- en installatiebranche is voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het meest aantrekkelijk voor marktontwikkeling en hoe dient HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich in dit marktsegment te positioneren?*

Het antwoord daarop is: *Het meest aantrekkelijke marktsegment binnen de elektro- en installatiebranche is voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het marktsegment 'toeleveranciers'. Dit marktsegment heeft verreweg de grootste marktaantrekkelijkheid en het grootste omzetspotentieel. De bedrijfssterkte van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU komt in dit segment het beste tot zijn recht en de behoefte van de afnemers aan kwaliteit en kennis (boven prijs) sluit goed aan bij de kwaliteiten van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Daarom is dit het beste segment om in te concurreren. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU dient zich in het marktsegment 'toeleveranciers' primair te positioneren als een sterke werver met een groot netwerk in de elektro- en installatiebranche. Aan lijnmanagers en HR-medewerkers moet worden gecommuniceerd dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de technische kennis heeft om kandidaten ook op vakkennis te selecteren. Bij de concurrenten ontbreekt deze kennis doorgaans. Daarnaast kunnen directies en HR-medewerkers worden benaderd met de belofte van een persoonlijke aanpak.*

Dit alles is samengevat in een positioneringsverklaring: *Voor werving- en selectieverantwoordelijken bij 'toeleveranciers' in de elektro- en installatiebranche is HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de ideale wervingspartner om de zorg voor vacatures aan over te geven. Het succes van de werving- en selectie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU ligt in het grote netwerk in de elektro- en installatiebranche, de persoonlijke aanpak en de technische kennis om kandidaten te selecteren.*

Het literatuuronderzoek heeft een belangrijke bijdrage geleverd aan het theoretisch kader rondom de beantwoording van de centrale onderzoeksvraag. Het literatuuronderzoek heeft uiteengezet wat segmentatie inhoudt, wat positionering is en dat er een belangenverschil tussen afnemers op kan treden in het koopproces waarmee rekening moet worden gehouden in de positionering. Ook zijn in dit hoofdstuk de methoden behandeld en modellen geleverd waarmee een gestructureerde situatieanalyse is uitgevoerd (RBV-model), verschillende marktsegmenten met elkaar zijn vergeleken en een gefundeerde keuze is gemaakt in het meest aantrekkelijke marktsegment (nested approach, MABA-analyse) en het concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is vastgesteld (RBV-model). Daarnaast heeft het de formule gegeven voor de opbouw van de positioneringstrategie (The Anatomy of Marketing Positioning Strategy van Brooksbank). De toepassing van het literatuuronderzoek ligt voornamelijk in de deskresearch en veldonderzoek waarbij de situatieanalyse een belangrijke bron van informatie vormt.

Uit de deskresearch blijkt het marktsegment 'toeleveranciers' voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU overtuigend aantrekkelijker te zijn dan de andere drie marktsegmenten. Het marktsegment 'toeleveranciers' heeft als enige segment een hoge marktaantrekkelijkheid en de bedrijfssterkte van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU ligt in dit segment tussen gemiddeld en hoog in. Bovendien heeft het marktsegment 'toeleveranciers' de grootste potentiële omzet, afgemeten aan het aantal vacatures per jaar, waardoor dit segment een gezonde keuze is om in uit te breiden. Bovendien sluit de inkoopbenadering goed aan bij het karakter en de kwaliteiten van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Zo zijn de contactpersonen in het koopproces de directie en het lijnmanagement, eventueel ondersteund door een HR-medewerker. De inkoopcriteria zijn gericht op kwaliteit waarbij prijs wel meespeelt maar van ondergeschikt belang is. Het marktsegment 'grote installatiebedrijven', 'kleine installatiebedrijven' en 'advies- en ingenieursbureaus' hebben in tegenstelling tot het segment 'toeleveranciers' een gemiddelde marktaantrekkelijkheid en de bedrijfssterkte van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is hier eveneens gemiddeld, waardoor deze segmenten minder aantrekkelijk zijn. Ook is de potentiële omzet in deze drie marktsegmenten significant kleiner.

In de deskresearch zijn 10 potentiële concurrentievoordelen opgesteld, gebaseerd op de middelen en vaardigheden van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Deze potentiële concurrentievoordelen zijn in de deskresearch getoetst op drie van de vier criteria van een duurzaam concurrentievoordeel. Het veldonderzoek bevatte de toets op het vierde criterium, wat tenslotte één duurzaam en twee tijdelijke concurrentievoordelen heeft opgeleverd. Het duurzaam concurrentievoordeel is 'selectie van kandidaten op technische kennis'. De tijdelijke concurrentievoordelen zijn een 'groot netwerk van kandidaten in de elektro- en installatiebranche' en een 'persoonlijke aanpak'. Vanuit het veldonderzoek dient hier wel een nuancering in aangebracht te worden. Bij werving- en selectiedienstverlening in het marktsegment 'toeleveranciers' zijn doorgaans drie functionarissen betrokken: directeuren, lijnmanagers en HR-medewerkers. Niet iedere functionaris kent de concurrentievoordelen dezelfde waarde toe. Het tijdelijke concurrentievoordeel 'groot netwerk in de elektro- en installatiebranche' is voor alle drie de functiegroepen van toegevoegde waarde. Maar het duurzame concurrentievoordeel 'selectie van kandidaten op technische kennis' is alleen waardevol volgens de lijnmanagers en HR-medewerkers, en niet volgens de directeuren. Het tijdelijke concurrentievoordeel 'een persoonlijke aanpak' is van waarde voor HR-medewerkers en directeuren, maar voor de functiegroep lijnmanagers is dit geen concurrentievoordeel.

Uit het veldonderzoek is nog een opmerkelijk feit naar voren gekomen dat betrekking heeft op het concurrentievoordeel. Het blijkt dat 75% van de respondenten zaken doet met een werving- en selectiebureau omwille van de werving en niet direct vanwege de selectie. Deze kennis heeft waarde voor de positionering. Er wordt een fout gemaakt wanneer enkel het duurzame concurrentievoordeel 'selecteren van kandidaten op technische selectie' wordt gecommuniceerd omdat dit een concurrentievoordeel is dat de selectiekwaliteit benadrukt. Het is van groot belang om het 'grote netwerk in de elektro- en installatiebranche' als wervingskracht een prominente plaats in de propositie te geven. De andere twee concurrentievoordelen zijn het beste in te zetten in combinatie met het 'grote netwerk' en wellicht om te buigen tot USP's die de wervingscapaciteit bekrachtigen.

6.2 Aanbevelingen

Nu de keuze voor het te bewerken marktsegment en de te communiceren sterktes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is omgezet in een positioneringsverklaring, is het zaak deze te communiceren en te implementeren. Het is in de eerste plaats goed om een marketingmix op te stellen, maar de opgave is breder dan dat.

Het marktsegment moet daadwerkelijk worden benaderd en de kracht van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU dient te worden gecommuniceerd middels de drie concurrentievoordelen. Het communiceren van de concurrentievoordelen mag niet alleen in woorden gedaan worden, maar moet ook in daden worden bewezen. Bij een dienstverlener als HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU maakt de mens het bedrijf en het succes. Het komt dus aan op de kennis, houding en vaardigheden van de medewerkers.

De commerciële medewerkers zullen tijd moeten reserveren voor prospecting in het marktsegment 'toeleveranciers'. Het is nog beter wanneer hier een medewerker voor wordt vrijgemaakt of aangenomen. Het komt tegelijkertijd ten goede aan het concurrentievoordeel 'groot netwerk' wanneer er geïnvesteerd wordt in het opbouwen c.q. uitbreiden van een netwerk specifiek onder toeleveranciers. Ook is het zaak om de technische kennis van het personeel up-to-date te houden. En alle medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU moeten doordringen zijn van het feit dat de klant in de dienstverlening centraal staat zodat hij of zij de persoonlijke aandacht ervaart die bij een persoonlijke aanpak hoort. Het strekt tot aanbeveling om deze zaken om te zetten in persoonlijke- en bedrijfsdoelstellingen. Het voordeel van doelstellingen is dat zij zowel taakstellend als motiverend werken. Enkele voorbeelden van passende doelstellingen zijn:

- Wekelijks minimaal tien bedrijfsbezoeken aan nieuwe klanten in het marktsegment 'toeleveranciers',
- Minimaal twee beurzen per jaar bezoeken voor toeleveranciers in de elektro- en installatiebranche,
- Ieder jaar een technische cursus volgen waarbij het examen moet worden behaald,
- Enzovoort.

De propositie zal verder uitgewerkt moeten worden in een marketingmix, bestaande uit vijf P's: product, prijs, plaats, promotie en personeel. Voor alle vijf de P's worden nu specifieke aanbevelingen gedaan.

Product

Uit het veldonderzoek blijkt dat zowel de werving als de selectie van het fysieke product waardevol is. Hoewel de meerderheid van de toeleveranciers een primair belang heeft bij werving, vindt dezelfde meerderheid 'kandidaten selecteren op technische kennis' toch waardevol. Bij het betreden van het marktsegment is het

daarom raadzaam om de dienstverlening in zijn compleetheid aan te bieden. Wellicht het interessant om in een later stadium onderzoek te doen naar de behoefte voor een eventueel gescheiden aanbod van werving en selectie.

Prijs

Zowel het marktsegment 'toeleveranciers' als HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU past een kwalitatieve dienstverlening beter dan een goedkope dienstverlening. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU moet daarom niet willen concurreren met lage kosten. Anderzijds staan zowel de toeleveranciers als HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU onder financiële druk. Op dit moment ligt het risico volledig bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU omdat gewerkt wordt op basis van 'no cure-no pay'. Het is de moeite waard om te onderzoeken wat voor alternatieve verdienmodellen er acceptabel zijn onder de toeleveranciers.

Plaats

Distributiekkanalen en leveranciers vallen zoals uitgelegd in de distributie- en leveranciersanalyse (paragraaf 3.2.2) samen. De inzet van de juiste kanalen is een succesbepalende factor in de bedrijfsvoering van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU vanwege het feit dat hierdoor vacatures in de markt worden uitgezet en kandidaten uit de markt worden aangetrokken. Aan beide kanten gaat het om de feitelijke 'handel'. Uit de distributie- en leveranciersanalyse is gebleken dat de leveranciers LinkedIn en Google de meeste invloed hebben op het resultaat van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Het strekt tot aanbeveling om hier in te investeren en, zoals ook veel klanten van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU nu zelf doen, actief kandidaten te hanten via LinkedIn. De meeste omzet wordt nu binnengebracht vanuit het eigen wervingskanaal de corporate website. Dit kanaal brengt zijn investering veelvoudig op. Bij het betreden van het marktsegment toeleveranciers is het belangrijk om de eigen website in ieder geval toeleveranciers-klaar te hebben. Dit omvat een specifieke toeleveranciers-pagina, informatie voor kandidaten uit dit segment, wijzigen van algemene teksten, uitbreiding van zoekcategorieën in het vacatureoverzicht, enzovoort.

Promotie

Het betreden van een nieuw marktsegment vraagt de inzet van verschillende promotie-instrumenten. De persoonlijke verkoop spreekt hierin voor zich, evenals het opnemen van het marktsegment 'toeleveranciers' in het reclame-uitingen. Vanwege het weinige beschikbare kapitaal is er één instrument in het bijzonder geschikt, namelijk direct mailing. Al jarenlang houdt HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de persoonsgegevens van kandidaten uit de elektro- en installatiebranche in een database bij. Met iedere sollicitant groeit deze kwalitatieve database. Per email zijn duizenden potentiële kandidaten tegen minimale kosten te bereiken met vacatures, berichten over HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU en eventueel ook promotionele acties. Wanneer er eenmalig een format wordt ontworpen voor de direct mailing, dan zijn de kosten van de direct mailing vervolgens nihil.

Personeel

Zoals genoemd strekt tot de aanbeveling om een medewerker vrij te maken of aan te nemen voor het benaderen van het nieuwe marktsegment. Wanneer er iemand extern wordt aangenomen dan zijn in ieder geval drie vragen belangrijk om mee te nemen in de selectie: is de kandidaat in het bezit van een netwerk onder toeleveranciers, is de kandidaat in bezit van relevante technische kennis en kan de kandidaat zich de gewenste persoonlijke aanpak toemeten? Overige zaken met betrekking tot het personeel zijn reeds genoemd.

Een andere aanbeveling betreft het volgende. Dit onderzoek heeft geleid tot een nieuwe PMC inclusief een propositie, maar kan ook voor andere zaken van nut zijn. Omdat werving- en selectie de enige vorm van dienstverlening is, zijn de resultaten van het onderzoek ook bedrijfsbreed van toepassing. Temeer omdat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU geen marketingstrategie of bedrijfsdoelstellingen heeft, strekt het tot aanbeveling om op basis van dit onderzoek een marketingplan te maken. Op delen is dit onderzoek met zijn resultaten 1-op-1 over te nemen. In ieder geval is de situatieanalyse te gebruiken als marketing audit en de conclusie van de situatieanalyse is te gebruiken als SWOT-analyse. Het professionaliseren van de organisatie aan de hand van een marketingplan heeft meerdere praktische voordelen, ook in de positionering van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in het marktsegment 'toeleveranciers'. Zo levert het maken van consistente keuzes in de marketingmix door te werken vanuit concurrentiestrategie meer effectiviteit en succes op. En het vastleggen van bedrijfsdoelstellingen stimuleert de ontwikkeling van de twee PMC's naast het feit dat de ontwikkeling vanuit een marketingplan beter te plannen is.

Ter afsluiting van de paragraaf aanbevelingen is het zinvol om het antwoord op de centrale vraagstelling te evalueren. Zo wordt duidelijk of een eventueel vervolgonderzoek nodig is naar zaken die buiten dit onderzoek zijn gebleven maar de doelstelling van dit onderzoek wel ten goede komen.

Het antwoord op de centrale vraagstelling bestaat uit twee delen. In het eerste deel is de vondst van het meest aantrekkelijke marktsegment: 'toeleveranciers'. Met een betrouwbare methode, voldoende beschikbare gegevens en een juiste uitvoering van het onderzoeksproces lijkt dit een betrouwbare uitkomst. Bovendien is de aantrekkelijkheid van het marktsegment 'toeleveranciers' overtuigend, zeker in vergelijking met de andere drie marktsegmenten.

Het tweede deel betreft de positioneringstrategie. Brooksbank (1994) geeft een praktische checklist met zes vragen ter controle van de positioneringstrategie (zie paragraaf 2.2.3). Vijf van de zes vragen zijn positief te beantwoorden maar één vraag niet. Dit is de vraag *'Geeft het de specifieke aanpak weer in de omgang met concurrenten?'*. De positioneringstrategie, zoals omschreven door Doyle (1983) en Brooksbank (1994), is gestoeld op drie elementen: 'select customer targets', 'define competitive advantage' en 'select competitor targets'. Er is uitgebreid onderzoek uitgevoerd naar een te selecteren marktsegment en het definiëren van het concurrentievoordeel van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Aan de hand van vijf deelvragen hebben deze onderwerpen centraal gestaan in het literatuuronderzoek, desk research en veldonderzoek. Maar aan de beoogde positie ten opzichte van de concurrentie is bijna geen aandacht besteed. Het is dan ook de moeite waard om een vervolgonderzoek uit te voeren naar dit specifieke element uit de concurrentieanalyse.

7. Financiële analyse

Tabel 7.1 geeft een overzicht van financiële feiten die verband houden met de toetreding van het marktsegment 'toeleveranciers', implementatie van de marketingmix en uitvoering van de overige aanbevelingen.

	Aantal	Bedrag	Kosten	Opbrengsten	Resultaat
KOSTEN					
1. Reeds gemaakte kosten					
Scriptie onderzoek	600 uur	€ 50	€ 30.000		
Subtotaal 1			€ 30.000		
2. Implementatie marketingmix					
Medewerker (salaris, werkgeverslasten, auto) / jaar		€ 60.000	€ 60.000		
Technische opleidingen	6x	€ 2.500	€ 15.000		
Wervingskanalen (Google / LinkedIn)		€ 5.000	€ 5.000		
Aanpassingen website HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU	1x	€ 1.000	€ 1.000		
Promotiemateriaal (brochure, visitekaartjes, etc.)		€ 750	€ 750		
Ontwerp direct mailing	1x	€ 750	€ 750		
Overige promotiekosten (ontwikkeling advertentie, publicatie vakbladen)		€ 6.500	€ 6.500		
Overige kosten		€ 2.500	€ 2.500		
Subtotaal 2			€ 91.500		
3. Overige aanbevelingen					
Opstellen marketingplan	50 uur	€ 50	€ 2.500		
Vervolgonderzoek (alternatief verdienmodel, select competitor targets)	30 uur	€ 50	€ 1.500		
Subtotaal 3			€ 4.000		
OPBRENGSTEN					
Bemiddelingen	17x	€ 7.700		€ 130.900	
TOTAAL			€ 125.500	€ 130.900	€ 5.400

Tabel 7.1: Financiële analyse toetreding marktsegment 'toeleveranciers en opvolging aanbevelingen

In tabel 7.1 staan allereerst de kosten weergegeven die voortvloeien uit dit onderzoek. De kosten zijn onderverdeeld in drie categorieën: reeds gemaakte kosten, implementatiekosten van de marketingmix en de kosten van de overige aanbevelingen. Opgeteld bedragen de kosten € 125.500,-. Om de doelstelling van dit onderzoek te behalen, moeten de opbrengsten deze kosten overschrijden. De doelstelling is nogmaals: *inzicht krijgen in het meest potentievolle marktsegment binnen de elektro- en installatiebranche en inzicht krijgen in de beste positionering binnen het marktsegment zodat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het marktsegment succesvol kan betreden door in dit marktsegment binnen één jaar winst te worden.*

NB: Kosten voor ondersteunende bedrijfsprocessen zijn niet meegerekend.

In bijlage 1 is een overzicht opgenomen van de resultaten van de vacaturesites waar HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in 2012 mee heeft samengewerkt (paragraaf 2.2.2, afbeelding 3.5). Door de totale omzet te delen door het totaal aantal bemiddelingen is uit dit overzicht af te leiden dat de gemiddelde opbrengst per bemiddeling € 7.700,- bedraagt. Met deze informatie is het break-even-point te berekenen van toetreding tot het marktsegment leveranciers: $\text{€ } 125.500 / \text{€ } 7.700 = 16,3$. Dit betekent dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU minimaal 17 bemiddelingen in het marktsegment toeleveranciers moet realiseren om de toetreding succesvol te laten zijn en winstgevend te worden.

Op dit moment realiseert HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU met 4 commerciële medewerkers ongeveer 90 bemiddelingen per jaar. Dit betekent 22,5 bemiddelingen per medewerker. Hieraan afgemeten is de uitdaging van 17 bemiddelingen voor de commerciële medewerker die het marktsegment toeleveranciers gaat bewerken haalbaar.

Literatuurlijst

A Literatuurlijst scriptie

- Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Groningen: Stenfert-Kroese.
- Armstrong, G. & Kotler, Ph. (2009). Principes van Marketing. Amsterdam: Pearson Education Benelux, 5^e druk.
- Bangma, K., Snel, S., Smoorenburg, M. van, Verhoeven, W., Vreeburg, A. & Vries, M. de (2012). 'UWV Arbeidsmarktprognose 2012-2013'.
http://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV_Arbeidsmarktprognose%202012_2013.pdf, geraadpleegd op 3 januari 2013.
- Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Volume 17, Issue 1, pp 99-120.
- Bedrijfsbrochure HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, z.a, (2012). HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, hét bureau voor de elektro- en installatietechniek.
- Bekkers, M., Mandour, Y. (2010). Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen. Den Haag: SDU Uitgevers, 2^e druk.
- Bonoma, T.V. & Shapiro, B.P. (1983). Segmenting the Industrial Market. Lexington, MA (VS): Lexington Books.
- Brooksbank, R.W. (1990). This is succesful Marketing!. Bradfort: Horon Publishing.
- Brooksbank, R.W. (1994). The Anatomy of Marketing Positioning Strategy. Marketing Intelligence & Planning, 12(4), 10-14.
- Burns, A.C. & Bush, R.F. (2006). Marketing Research. Englewood Cliffs, NY (VS): Prentice-Hall.
- Curry, J. (1997). Lessons from the pyramids. Measuring Business Excellence, Volume 1, Issue 1, pp 51-54.
- Day, G.S. & Wensley, R. (1988). Assessing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority, Journal of Marketing, Volume 47, Issue 4, pp 79-89.
- Doyle, P. (1983). Marketing Management. Unpublished manuscript. Bradford University Management Centre.
- Eeckhout, H. (2004). Marketingcommunicatie op business-to-business en consumentenmarkten. Grant-Uitgevers: Apeldoorn.
- Fingerspitz, z.a., 2012. 'Social Media Onderzoek 2012'. <http://www.marketingresearchbase.nl/social-media-onderzoek-2012.141.lynkx?RapportPointer=9-831227-831229-831232>, geraadpleegd op 18 februari 2013.
- Graaf, I. de (2011). 'Hoe maak ik mijn technische kennis duidelijk aan een recruiter/HR-manager?'.
<http://www.isense.nl/website/recruitmentblog.nsf/dx/hoe-maak-ik-mijn-technische-kennis-duidelijk-aan-een-recruiterhr-manager>, geraadpleegd op 13 mei 2013.
- GrantThornton (2012). Jaarrekening en accountantsrapport 2011 HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU B.V. te Zoetermeer.
- Hamel, G. & Prahalad, C. (1990). The Core Competence of the Corporation. Harvard Business Review, Volume 68, Issue 3, pp 79-93.
- Helsdingen, P.J.C. van & Vries jr., W. de (2009). Dienstenmarketingmanagement. Groningen: Noordhoff Uitgevers, 5^e druk.

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU 360° feedbacksessie met stakeholder panel (2011).

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, z.a. (2011). 'Breijer Techniek opnieuw enthousiast!', <http://www.hrmatwork.nl/Nieuws-en-Blog/entry/nieuws/breijer-techniek-opnieuw-enthousiast.html>, geraadpleegd op 24 juni 2013.

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU, z.a. (2013). 'Samen investeren samen profiteren', <http://www.hrmatwork.nl/Nieuws-en-Blog/entry/nieuws/samen-investeren-samen-profileren.html>, geraadpleegd op 24 juni 2013.

Interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU (2013).

ITS Universiteit Radboud Nijmegen, z.a. (c). 'Arbeidsmarkt technische installatiebranche 2012'. <http://trendfiles.otib.nl/wp-content/uploads/verslag-arbeidsmarktenquete-juni-2012.pdf>, geraadpleegd op 15 maart 2013.

Jobber & Lancaster (2006). Verkoop en verkoopmanagement. Amsterdam: Pearson Education Benelux, 6^e druk.

Karcher, M. (z.d.). 'Imtech e-recruitment'. <http://www.arbeidsmarktcommunicatie.eu/incompany/referenties-en-cases/imtech-e-recruitment/>, geraadpleegd op 13 mei 2013.

Koolstra, G.L. (2006). Designmanagement. Amsterdam: Pearson Education Benelux

Koot, M. (z.d.). 'Imtech'. <https://www.vonq.nl/klanten/cases/imtech/>, geraadpleegd op 13 mei 2013.

Koster, J.M.D., Peelen, E. & Waarts, E. (2004). NIMA Marketing Lexicon. Groningen: Wolters-Noordhoff, 4^e druk.

Kotler, Ph. (1980). Marketing Management: Analysis, Planning and Control. Englewood Cliffs, NJ (VS): Prentice Hall.

Leeftang, P.S.H. (2003). Marketing. Groningen: Wolters Noordhoff.

Meijburg, M. (2012). 'LinkedIn: verhoog de waarde van je company page'. <http://www.frankwatching.com/archive/2012/08/29/doe-meer-met-de-linkedin-company-page/>, geraadpleegd op 13 mei 2013.

Meijers, E. (2009). Verloop is te voorspellen en dus te voorkomen. http://www.hfmtalentindex.nl/casestudy_item/Creyfs-verlaagt-verloop-met-15-procent-met-online-persoonlijkheidstest/, geraadpleegd op 13 mei 2013.

Newcom, z.a. (2013). 'Social Media Onderzoek 2013'. <http://www.newcom.nl/socialmedia>, geraadpleegd op 06 maart 2013.

Ondernemer in business, z.a. (2013). 'Vacature plaatsen: de kosten en publicatiemogelijkheden'. <http://ondernemerinbusiness.nl/personeel/recruitment/werven/2564/vacature-plaatsen-overzicht-van-kosten-en-publicatie-mogelijkheden/#Werving-%20&%20selectiebureau>, geraadpleegd op 11 mei 2013.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy: Techniques for analyzing industries and competitors. New York, NY (VS): Free Press.

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance. New York, NY (VS): The Free Press.

Recruitmentmatters, z.a. (2013). 'Tariefmodel W&S: No cure, no pay nog van deze tijd?'. <http://recruitmentmatters.nl/2013/04/19/tariefmodel-ws-no-cure-no-pay-nog-van-deze-tijd/>, geraadpleegd op 11 mei 2013.

Ries, A. & Trout, J. (1982). Positioning. The battle for your mind. New York, NY (VS): McGraw-Hill.

Tak, A.A.M. (2005). Verkoper en verkoop. Groningen: Noordhof Uitgevers bv, 2^e druk.

Treacy M., Wiersema F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, januari – februari 1993, pp. 24-36.

Uneto-VNI (z.d.). Activiteiten. <http://www.uneto-vni.nl/zakelijk/markt-en-specialismen/vakgroepen/vakgroepen-installatietechniek/jonge-ondernemers/activiteiten-uneto-vni>, geraadpleegd op 13 mei 2013.

Verhoeven, A. (2012). Recruitment. Amsterdam: Pearson Benelux.

Weber, A. (2011). Consumentengedrag: de basis. Groningen: Noordhof Uitgevers bv, 4^e druk.

Webster, F.E. Jr. & Wind, Y. (1973). Organizational Buying Behaviour. Englewood Cliffs, NY (VS): Prentice-Hall.

B Literatuurlijst bijlage 1 (situatieanalyse)

Aarts, W., Baarveld, J., Heeringa, J., Hessaini, A. El, Hoffman, C., Huisman, B., Juttman, J., Klomp, L., Laarhoven, M. & Nouwen, P. (2012). 'Kengetallen in de Bouw'.

<http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Building-and-Construction/Kengetallen-in-de-Bouw-1209.pdf>, geraadpleegd op 14 maart 2013.

Academy Internet Marketing Nederland, z.a., z.d. 'SEO – Google marktaandeel'.

<http://academy.imnl.nl/google-marktaandeel/>, geraadpleegd op 13 februari 2013.

Allee, V., (2008). Value Network Analysis and Value Conversion of Tangible and Intangible Assets. Journal of Intellectual Capital, Vol. 9 Issue 1, pp 5-24.

Alsem, K.J. (1991). Concurrentie-analyse in de Marketing: theorie, technieken & toepassingen. Leiden: Stenfert-Kroese.

Alsem, K.J. (2005). Strategische marketingplanning. Groningen: Stenfert-Kroese.

Bangma, K., Snel, S., Smoorenburg, M. van, Verhoeven, W., Vreeburg, A. & Vries, M. de (2012). 'UWV Arbeidsmarktprognose 2012-2013'.

http://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV_Arbeidsmarktprognose%202012_2013.pdf, geraadpleegd op 3 januari 2013.

Barney, J.B. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. Journal of Management, Volume 17, Issue 1, pp 99-120.

Bekkers, M., Mandour, Y. (2010). Een praktische kijk op marketing- en strategiemodellen. Den Haag: SDU Uitgevers, 2^e druk.

Bonoma, T.V., Shapiro, B.P. (1983). Segmenting the industrial market. Lexington, MA (VS): Lexington Books

Centraal Bureau voor Statistiek, z.a. (2010). 'Aantal vestigingen van bedrijven per bedrijfstak, 2010', <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/cijfers/extra/vestigingen.htm>, geraadpleegd op 25 juni 2013.

Centraal Bureau voor Statistiek, z.a. (2012). 'Minder vacatures'. <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/arbeid-sociale-zekerheid/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-01-09-k03.htm>, geraadpleegd op 10 november 2012.

- Centraal Bureau voor Statistiek, z.a. (2012). 'Vacatures;Totaal: seizoen gecorrigeerd'. [http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80474NED&D1=0&D2=a&D3=\(I-5\)-I&HD=101117-1126&HDR=T,G2&STB=G1](http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=80474NED&D1=0&D2=a&D3=(I-5)-I&HD=101117-1126&HDR=T,G2&STB=G1), geraadpleegd op 10 november 2012.
- Cobouw en PwC. (2012). Cobouw 50. Den Haag: SDU uitgevers.
- Doesborgh, J., Elfering, S., Kessel, N. van, Rens, C. van, Tillaart, H. van den, Vermeulen, H., Warmerdam, J., Wit, W. de (2012). Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2012. Nijmegen: ITS.
- Donker van Heel, P. & Wit, J. De (2011). 'Arbeidsbemiddeling'. <http://www.rwi.nl/CmsData/2011/Onderzoek%20Arbeidsbemiddeling.pdf>, geraadpleegd op 6 januari 2013.
- Fingerspitz, z.a., 2012. 'Social Media Onderzoek 2012'. <http://www.marketingresearchbase.nl/social-media-onderzoek-2012.141.lynkx?RapportPointer=9-831227-831229-831232>, geraadpleegd op 18 februari 2013.
- fvb-ffc Constructiv, z.a. (2011). 'HERMES Onderzoek naar het personeelsverloop in de bouwsector België 2011'. <http://ffc.constructiv.be/fr/Over%20het%20fvb/~media/Files/FVBFFC/Over%20het%20FVB/Kerncijfers/HERMES/HERMES-2011-Vlaanderen-def.ashx>, geraadpleegd op 13 februari 2013.
- GrantThornton (2012). Jaarrekening en accountantsrapport 2011 HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU B.V. te Zoetermeer.
- HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU 360° feedbacksessie met stakeholder panel (2011).
- HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU (2013). Evaluatie vacaturesites 2012 van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.
- ING Economisch bureau, z.a. (2010). 'Groeï en uitdagingen in detachering'. http://www.ing.nl/Images/ING%20sectorvisie%20Flexmarkt%20-%20Groeï%20en%20uitdagingen%20in%20detachering%20-%20aug%202010_tcm7-66553.pdf, geraadpleegd op 3 januari 2013.
- ING Economisch bureau, z.a. (2010). 'Strategie maakt installateur succesvoller'. http://www.ing.nl/Images/Ing_sectorvisie_Installatiebranche_juli_2010_tcm7-55411.pdf, geraadpleegd op 25 juni 2013.
- Installatie en Sanitair, z.a. (2011). 'Installateur in beeld: Emiel Boogman'. <http://www.installatie.nl/dossier/bedrijf-in-beeld/id40-installateur-in-beeld-emiel-boogman.html>, geraadpleegd op 18 maart 2013.
- Interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU (2013).
- Interview Kees de Schipper (2012).
- Ipsos, NLIngenieurs, PwC en Deltek, z.a. (2012). Trends en behoeften in de ingenieursbranche 2012.
- ITS Universiteit Radboud Nijmegen, z.a. (2012). 'Arbeidsmarkt technische installatiebranche 2012'. <http://trendfiles.otib.nl/wp-content/uploads/verslag-arbeidsmarktenquete-juni-2012.pdf>, geraadpleegd op 15 maart 2013.
- Klene, N. & Schell, O. (2012). 'ABN Amro Sectorupdate 2012: Visie op bouw en vastgoed'. https://www.abnamro.nl/nl/images/Generiek/PDFs/020_Zakelijk/02_Sectoren/Bouw/vos-bouw.pdf, geraadpleegd op 3 januari 2013.
- Koot, M. (z.d.). 'Imtech'. <https://www.vong.nl/klanten/cases/imtech/>, geraadpleegd op 13 mei 2013.
- Lehmann, D.R., Winer, R.S. (1991). Analysis for Marketing Planning. Boston, MA (VS): IRWIN Homewood.

MarketingOnline, z.a., 2012. 'Groeï omzet LinkedIn'. <http://www.marketingonline.nl/nieuws/bericht/groeï-omzet-linkedin>, geraadpleegd op 18 februari 2013.

Meijburg, M. (2012). 'LinkedIn: verhoog de waarde van je company page'. <http://www.frankwatching.com/archive/2012/08/29/doe-meer-met-de-linkedin-company-page/>, geraadpleegd op 13 mei 2013.

Meijers, E. (2009). Verloop is te voorspellen en dus te voorkomen. http://www.hfmtalentindex.nl/casestudy_item/Creyfs-verlaagt-verloop-met-15-procent-met-online-persoonlijkheidstest/, geraadpleegd op 13 mei 2013.

Newcom, z.a. (2013). 'Social Media Onderzoek 2013'. <http://www.newcom.nl/socialmedia>, geraadpleegd op 06 maart 2013.

Ondernemer in business, z.a. (2013). 'Vacature plaatsen: de kosten en publicatiemogelijkheden'. <http://ondernemerinbusiness.nl/personeel/recruitment/werven/2564/vacature-plaatsen-overzicht-van-kosten-en-publicatie-mogelijkheden/#Werving-%20%20selectiebureau>, geraadpleegd op 11 mei 2013.

OTIB, z.a. (2012). Recente ontwikkelingen arbeidsmarkt technische installatiebranche. Nijmegen: ITS.

Oyer, P. & Schaefer, S. (2010). 'Personnel Economics: Hiring and Incentives'. <http://www.nber.org/papers/w15977>, geraadpleegd op 18 februari 2013.

Porter, M.E. (1980). Competitive Strategy. New York, NY (VS): The Free Press.

Porter, M.E. (1985). Competitive Advantage: creating and sustaining superior performance. New York, NY (VS): The Free Press.

Rabobank, z.a. (2012). 'Rabobank Cijfers & Trends', <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Installatiebedrijven&p=9>, geraadpleegd op 25 juni 2013.

Torre, M. van der (2011). 'Imtech in beeld', <http://www.connexys.com/artikelen/imtech-in-beeld.html>, geraadpleegd op 25 juni 2013.

Treacy M., Wiersema F. (1993). Customer intimacy and other value disciplines. Harvard Business Review, januari – februari 1993, pp. 24-36.

UWV, z.a. (2013). Mijn (nieuwe) werknemer heeft een uitkering. http://www.uwv.nl/Werkgevers/ik_neem_een_werknemer_met_uitkering_in_dienst/index.aspxhttp://www.uwv.nl/Werkgevers/ik_neem_een_werknemer_met_uitkering_in_dienst/index.aspx, geraadpleegd op 9 februari 2013.

Verhoeven, A. (2012). Recruitment. Amsterdam: Pearson Benelux.

Vreeburg, A. & Vries, M. de (2013). 'UWV Landelijke Arbeidsmarktprognose 2013, update januari 2013'. <http://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV%20Arbeidsmarktprognose%20Update%20januari%202013.pdf>, geraadpleegd op 13 februari 2013.

Waal, L. De (2011). Rabobank International: Rabobank Advies & Ingenieurs.

Waasdorp, G.J. (2012). 'Monsterboard blijft bekendste vacaturesite van Nederland'. <http://www.intelligence-group.nl/nl/actueel/augustus-2012/nieuws/monsterboard-blijft-bekendste-vacaturesite-van-nederland>, geraadpleegd op 13 februari 2013.

Bijlage 1: Situatieanalyse

Het succes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU wordt mede bepaald door zijn omgeving. Met behulp van een situatietanalyse worden de voornaamste invloedfactoren uit de omgeving van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU aan het licht gebracht. Een situatietanalyse heeft als doel om inzicht te verschaffen in de sterktes/zwaktes van een organisatie en de kansen/bedreigingen waarmee een organisatie in de markt wordt geconfronteerd. Hierin wordt onderscheid gemaakt tussen de interne omgeving (H1) en de externe omgeving (H2). Het slot van de situatietanalyse bestaat uit de conclusies die uit de analyse naar voren komen (H3).

1 Interne analyse

Een andere benaming voor de interne analyse is sterktes/zwaktes-analyse. Deze benaming maakt duidelijk wat het doel van de analyse is. In de uitwerking van de interne analyse wordt gebruik gemaakt van het model Resource-Based View of the firm (Barney, 1991). Dit model is een uitermate geschikt model voor de interne analyse van een kleine dienstverlener.

1.1 Resource-Based View of the firm

In deze paragraaf wordt het RBV-model toegepast zoals omschreven door Bekkers & Mandour (2010) om zicht te krijgen op de sterktes en zwaktes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Op basis van een interview met de directie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU (zie bijlage 2), de website van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU en een 360° Feedback sessie uit 2011 vindt een beoordeling van de interne omgeving plaats aan de hand van zes groepen middelen en de vaardigheden. Deze interne analyse bestaat enkel uit het in kaart brengen van de middelen en vaardigheden. De gebruikelijke vervolgstap in het RBV-model is het combineren van middelen en vaardigheden om via de vier criteria van Barney (1991) tot een duurzaam concurrentievoordeel te komen. Maar om te komen tot een duurzaam concurrentievoordeel is informatie uit de externe omgeving nodig. Om die reden zal deze stap niet worden uitgevoerd in de situatie analyse maar in de deskresearch (hoofdstuk 4 van het hoofddocument).

Middelen

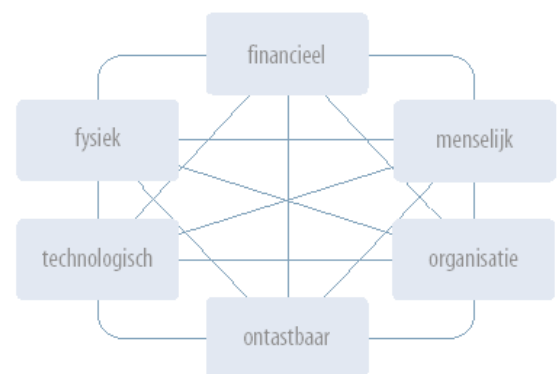
Allereerst worden de middelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU vastgesteld in zes groepen: fysieke middelen, financiële middelen, menselijke middelen, organisatiemiddelen, ontastbare middelen en technologische middelen (zie figuur 1).

Fysieke middelen

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU heeft één vestiging nabij Den Haag in een mooi kantoorgebouw waar het een bedrijfsruimte met een zakelijke en open uitstraling huurt. De bedrijfsruimte bestaat onder andere uit een open kantoorruimte twee sollicitatieruimten, één halfopen en één gesloten. De locatie ligt nabij de snelweg en is goed te bereiken met de auto. Er is voldoende parkeergelegenheid voor bezoekers en de vier leaseauto's van medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. In de bedrijfsruimte heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een eigen IT-infrastructuur, een bedrijfsbrochure en de nodige kantoorartikelen. Verdere noemenswaardige fysieke middelen zijn:

a) Contracten met vacaturesites

De contracten voor vacatureplaatsingen zijn zeer scherp ingekocht. De contracten zijn gesloten Nationale Vacaturebank, Careerbuilder, Jobbird en overige gratis vacaturesites.



*Figuur 1: Zes groepen middelen van het RBV-model
(bron: Bekkers & Mandour, 2010)*

b) Corporate website

Een belangrijk bezit van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is de corporate website. De huidige website is in 2011 gelanceerd. Bij een bezoek van de website wordt direct duidelijk dat de website functioneel is en de toegepaste technieken vrij modern zijn. Het doel van de website is het binnenhalen van kwalitatieve kandidaten. De website is goed vindbaar en heeft een hoge autoriteit op het internet. Wel is zichtbaar dat de inhoud van de webpagina's, anders dan vacatureteksten, te wensen over laten en voor verbetering vatbaar zijn.

c) Vacatures

Doorlopend heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een groot aanbod aan actuele en kwalitatief sterke vacatures. De wijze waarop de vacatures zijn geschreven zorgt voor vindbaarheid en de vacatures zijn aantrekkelijk voor sollicitanten.

De kwaliteit van een dienstverlener is in vergelijking met die van een producent in mindere mate afhankelijk van de fysieke middelen. Toch is de online vindbaarheid van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de aanleiding voor veel sollicitanten om juist bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU te solliciteren. De sterke online positie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU heeft tot veel conversies geleid.

Financiële middelen

Met behulp van de jaarrekening van 2011 worden de financiële middelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU beoordeeld, gecategoriseerd in drie financiële aspecten. Dit zijn: a) schulden, b) eigen vermogen, gelden en tegoeden en c) omzet en winst.

Onderstaand een samenvatting van de jaarrekening van 2011.

	2009	2010	2011
<i>Liquiditeit:</i>			
o Current Ratio (Vlottende Activa / Kort Vreemd Vermogen)	1,25	1,62	1,53
<i>Solvabiliteit:</i>			
o Solvabiliteit 1e niveau (Eigen Vermogen / Balanstotaal)	29,36	45,42	46,73
o Solvabiliteit 2e niveau (Eigen Vermogen / Vreemd Vermogen)	41,57	83,21	87,71
<i>Omzet en rentabiliteit:</i>			
o Omzetontwikkeling (indexgetal: 2009 = 100)	100	63,63	69,97
o Brutomarge (Bruto-omzetresultaat / Netto-omzet)	53,92	68,05	72,38
o Rentabiliteit Eigen Vermogen (Nettoresultaat / Eigen Vermogen)	92,86	4,49	66,58
<i>Overige financiële feiten:</i>			
o Eigen vermogen op 31-12-2011 is € 93.932,-.			
o Beschikbaar werkkapitaal op 31-12-2011 is € 56.281,-.			
o Langlopende schulden zijn <i>nihil</i> .			
o Ten opzichte van 2010 steeg in 2011 de netto-omzet met 10,0% en het bruto-omzetresultaat met 17,0%. De brutomarge steeg van 4,3% tot 72,4%.			

Op basis van de genoemde financiële feiten zijn hieronder de financiële middelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU omschreven.

a) Schulden

De schulden van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU worden in bijlage 1 vermeld als (kortlopend) vreemd vermogen. Het vreemd vermogen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bestaat enkel uit crediteuren. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU heeft geen leningen. De schuldcapaciteit, ofwel de dekking van het vreemd vermogen, heeft een positieve uitkomst waarbij de netto-cashflow groter is dan het vreemd vermogen. De exacte netto-cashflow is niet voorhanden, maar het totaal aan inkomsten is groter dan het totaal aan crediteuren.

b) Eigen vermogen, gelden en tegoeden

Op 31-11-2011 was het eigen vermogen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU € 93.932,- en het beschikbare werkkapitaal

€ 56.281,-. Het is onbekend wat de debiteuren bedroegen en welke tegoeden er verder uit stonden.

c) Omzet en winst

De omzet in 2011 bedroeg € 866.814,- en het resultaat voor belasting € 77.530,-.

Ten opzichte van 2010 steeg in 2011 de netto-omzet met 10,0% en het bruto-omzetresultaat met 17,0%. De brutomarge steeg van 4,3% tot 72,4%. 2010 viel qua resultaat tegen met een kleine winst; ten opzichte van 2009 zijn zowel de omzet als de winst afgenomen. Tegelijkertijd is de financiële druk op werving- en selectiebureaus toegenomen en heeft het leeuwendeel van elektro- en installatiebranche te kampen met tegenvallende resultaten en verliezen.

Er is onvoldoende informatie voorhanden om een goede vergelijking te maken met ander werving- en selectiebureaus. Dit maakt het lastig om een objectief oordeel te vormen over de financiële middelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Wel is te concluderen dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een financieel gezond bedrijf is met een gering kapitaal. Zowel de omzet als de winst worden met zwarte cijfers geschreven en er is een klein werkkapitaal beschikbaar.

Menselijke middelen

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bestaat uit vijf medewerkers en kent, in tegenstelling tot andere bureaus een zeer laag personeelsverloop. Het bedrijf bestaat uit vier commerciële medewerkers (twee directieleden, een consultant, en een commercieel ondersteunende medewerker) en één controller. De medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn MBO of HBO geschoold en acteren op HBO-niveau. De medewerkers zijn allround ontwikkeld en hebben een zeer divers takenpakket. De controller is verantwoordelijk voor de complete financiële administratie, inkoop van kantoorartikelen, IT-beheer, beheer van content op de website en operationele samenwerking met online leveranciers. De directie en consultant zijn verantwoordelijk voor acquisitie, verkoop, inkoop, marketing, relatiebeheer en de bedrijfsvoering.

De commerciële medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU hebben 7 tot 25 jaar ervaring in de personeelsbemiddeling. Zij kenmerken zich door kennis, gedrevenheid, enthousiasme, pragmatisch handelen, betrokkenheid en een zekere mate van perfectionisme. Iedere medewerker van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU heeft de behoefte om een onderscheidende en kwalitatieve dienst te leveren. Kennis staat hierbij centraal en is in verschillende vormen aanwezig, zoals:

- mensenkennis wat nodig is om kandidaten te beoordelen
- kennis van de elektro- en installatiemarkt door dagelijks bedrijven en kandidaten te spreken
- vaktechnische kennis wat nodig is om kandidaten te selecteren, klantvragen te begrijpen en om geaccepteerd te worden in het vakgebied
- kennis van sollicitatiegedrag en arbeidsmarktcommunicatie wat nodig is om kandidaten te bereiken

De medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU vormen gezamenlijk een sterke commerciële kracht. Verdeeld over zijn medewerkers bezit HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de eigenschappen om een goede eerste indruk te maken, klanten te enthousiasmeren en te binden, beloftes waar te maken en relaties te onderhouden. Veel klanten hebben graag contact met HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.

Organisatiemiddelen

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is informeel ingericht. Het kleine team werk nauw samen en kent een platte, open organisatiestructuur zonder hiërarchie. Doordat er in een open kantoortuin wordt gewerkt, gaat kennisdeling vanzelf door met elkaar mee te luisteren. Het karakter van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is in vier woorden samen te vatten: concreet en met enthousiasme.

De directie is wars van strategische planning en procedurele zaken. Enerzijds zorgt dit voor wendbaarheid en effectiviteit op de korte termijn, anderzijds is dit een zwakte in het bepalen en bevorderen van focus en de onderlinge samenwerking. Er zijn bijvoorbeeld geen concrete bedrijfsdoelstellingen geformuleerd en door een gebrek aan structuur wordt de informatie overdracht van buiten naar binnen en andersom geregeld achterwege gelaten.

Jaarlijks wordt het NEN 4400-1 certificaat behaald, een vorm van kwaliteitscontrole. Verdere kwaliteitsborgingprogramma's zijn niet nodig.

De medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn strikt op het gebied van ethiek. Het 'zaken doen' moet een ieder naar zichzelf en zijn collega's kunnen verantwoorden, anders wordt bij wijze van spreken 'de deal niet gesloten'.

Belangrijke waarden van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn vrijheid en onafhankelijkheid. De onderneming streeft een collectieve bedrijfsvrijheid en individuele vrijheid van medewerkers na. Om dit vast te

houden worden enerzijds eerlijkheid en transparantie gevraagd en anderzijds vertrouwen en betrokkenheid gegeven. Mede hierdoor zijn de onderlinge relaties tussen collega's ook tot vriendschappen ontwikkeld. Door de open cultuur, het wederzijds vertrouwen en de betrokkenheid bij elkaar zijn duren interne strubbelingen nooit lang. Het resultaat hiervan is dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU des te meer aandacht voor zijn klanten heeft.

Ontastbare middelen

HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is opgericht in 2004 en wordt het langst aanwezige werving- en selectiebedrijf in de elektro- en installatiebranche genoemd. Inmiddels heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU enige naamsbekendheid in deze branche verworven. Met voornamelijk middelgrote installatiebedrijven is een mooie samenwerking opgebouwd. Over het algemeen wordt HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU gezien als een partij die voor kwaliteit en de lange termijn oplossing gaat. In het verlengde hiervan investeert HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU al jaren in structurele verbeteringen van de branche en ontwikkeling van een aantal goede relaties. Volgens de bedrijfsbrochure van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn er vier onderwerpen waarin HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een branche bijdrage levert:

- 1) Het geven van advies op het gebied van strategisch personeelsbeleid en recruitment.
- 2) Het bevorderen van de samenwerking tussen installatiebedrijven en oost-Duitse hogescholen in instroomprojecten en de uitbesteding van werkzaamheden.
- 3) Het organiseren en geven van workshops aan klanten over recruitment en actuele branchethema's.
- 4) Het volledig overnemen van alle werving- en selectieactiviteiten van klanten, ook wel recruitment process outsourcing (RPO) genoemd.

Vooraf pragmatische managers en directeurs, werkzaam bij ondernemende en middelgrote bedrijven, hebben een klik met HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU en ervaren HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU als een professioneel en optimistisch 'bureautje' dat het voor elkaar krijgt om mee te doen in het 'old boys network'. Regelmatig blijkt HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU verrassend uit de hoek te komen.

Het netwerk van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bestaat al enkele jaren voor 80% uit middelgrote installatiebedrijven. In zijn beginjaren heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU ingezet op het aangaan van relaties met directies en lijnmanagement van installatiebedrijven. Onder hen heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een goede reputatie opgebouwd. Tegelijkertijd is dit slechts een segment binnen de elektro- en installatiebranche. Binnen de andere afnemersgroepen is weinig bekendheid met HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU en worden er weinig successen geboekt.

Bij het investeren in relaties met directies en lijnmanagement heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het niet nuttig gevonden om goodwill te kweken bij P&O-medewerkers en recruiters. Deze functionarissen zijn met regelmaat gepasseerd en de werkwijze van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is gebaseerd op contact met rechtstreekse vacaturehouders. Over het algemeen kan HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het op persoonsniveau ook veel beter vinden met het lijnmanagement en directies, in tegenstelling tot de moeizame contacten met P&O-ers en recruiters. Door vast te houden aan de eigen werkwijze hebben enkele grotere ondernemingen en multinationals een negatief beeld van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU ontwikkeld.

Onder de medewerkers in de elektro- en installatiebranche – de potentiële sollicitanten – heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU weinig bekendheid. Pas wanneer men actief gaat solliciteren zal men HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU tegenkomen. Onder sollicitanten heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een vakkundige en professionele reputatie. Door de ruime en kwalitatieve online aanwezigheid hebben sollicitanten regelmatig het idee dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU groter is dan de werkelijke bedrijfsomvang.

Technologische middelen

De aanwezige technologie binnen HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is voornamelijk ICT-gerelateerd, met gebruiksgemak en moderniteit als speerpunten. Op dit moment wordt een maatwerk CRM gebouwd. Vanuit dit pakket zal HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het klant-/kandidaatbeheer voeren, vacatures en andere content naar de corporate website sturen en vacatures distribueren binnen een netwerk van vacaturesites. Bovendien gaat het CRM statistieken genereren op basis van gemeten gedrag van klanten, leveranciers en HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zelf.

Vaardigheden

Volgens Bekkers & Mandour (2010) zetten vaardigheden input om in output, en zijn vaardigheden 'datgene wat een bedrijf doet'. Uit het interview met de directie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU en een 360°

Feedback sessie uit 2011 is een flinke lijst met vaardigheden gedestilleerd. Hieronder zijn de belangrijkste vaardigheden van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU weergegeven.

- Zien van kansen in de markt door scherp te zijn op klant- en marktinformatie
- Snel omzetten van ideeën naar de praktijk
- Binnenkomen bij nieuwe bedrijven
- Opbouwen van relaties met pragmatische klanten
- Opzetten van wervingsacties voor klanten
- Effectief onderhandelen met klanten en leveranciers
- Selecteren van personeel op persoonlijkheid en technische kennis
- Geven van persoonlijke aandacht aan klanten
- Selecteren van klanten die bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU passen
- Adviseren in strategisch personeelsbeleid en recruitment
- Organiseren en geven van workshops over recruitment en actuele thema's
- In staat snel uit te breiden naar een nieuw marktsegment
- Overnemen van alle W&S-activiteiten van klanten (RPO)
- Delen in markt- en kandidaat informatie
- Creëren van samenwerking met buitenlandse technische hogescholen
- Instroom genereren van buitenlandse technici in de Nederlandse elektro- en installatiebranche

Hoewel aan de hand van het RBV-model voornamelijk die zaken in kaart zijn gebracht die HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU wel bezit en vaardig is, is hieruit ook te concluderen wat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU niet bezit en niet vaardig is. De zwaktes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU sommen daarom hieronder op:

- Geen concrete langetermijnvisie, strategie of bedrijfsdoelstellingen aanwezig
- Weinig naamsbekendheid en weinig marktaandeel in segmenten anders dan middelgrote installatiebedrijven
- Weinig eigen kapitaal om te ondernemen
- Moeizame omgang met P&O en recruitment
- Niet in staat om met grote capaciteiten te werken
- Geen landelijke dekking

1.2 Conclusie interne analyse

De methodiek van de Resource-Based View of the firm is gericht op de sterktes en zwaktes die een organisatie bezit. De interne analyse geeft inzicht in welke middelen en vaardigheden HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bezit. Onderstaand zijn de belangrijkste middelen en vaardigheden nogmaals opgesomd, aangevuld met de zwaktes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.

Middelen:

- Een op maat gemaakt CRM-pakket
- Een functionele corporate website
- Diverse contracten met vacaturesites
- Relatief veel kwalitatieve vacatures
- Sterke online positie
- Veel kennis van mensen, de elektro- en installatiemarkt, elektro- en installatietechniek en arbeidsmarktcommunicatie
- Een klein en wendbaar team van specialistische medewerkers
- Een NEN 4400-1 certificering
- Een grote naamsbekendheid onder installatiebedrijven.
- Een groot netwerk onder directies en lijnmanagers van installatiebedrijven

Vaardigheden

- Zien van kansen in de markt door scherp te zijn op klant- en marktinformatie
- Snel omzetten van ideeën naar de praktijk
- Binnenkomen bij nieuwe bedrijven
- Opbouwen van relaties met pragmatische klanten
- Opzetten van wervingsacties voor klanten
- Inkoop en effectief onderhandelen met klanten en leveranciers

- Selecteren van personeel op persoonlijkheid en technische kennis
- Geven van persoonlijke aandacht aan klanten
- Kiezen van bedrijven die bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU passen
- Adviseren in strategisch personeelsbeleid en recruitment
- Organiseren en geven van workshops over recruitment en actuele thema's
- In staat snel uit te breiden naar een nieuw marktsegment
- Overnemen van alle W&S-activiteiten van klanten (RPO)
- Delen in markt- en kandidaat informatie
- Creëren van samenwerking met buitenlandse technische hogescholen
- Instroom van buitenlandse techneuten in de Nederlandse branche

Zwaktes

- Geen langetermijnvisie of strategie aanwezig
- Weinig naamsbekendheid en geen marktaandeel bij adviseurs en toeleveranciers
- Weinig eigen kapitaal om te ondernemen
- Moeizame omgang met P&O en recruitment
- Niet in staat om met grote capaciteiten te werken
- Geen landelijke dekking

2 Externe analyse

De externe analyse geeft inzicht in de externe omgeving van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU om de kansen en bedreigingen vanuit de markt vast te stellen. De externe analyse valt in vier onderdelen uiteen. Dit zijn de bedrijfstakanalyse, distributie-/leveranciersanalyse, concurrentenanalyse en afnemersanalyse.

2.1 Bedrijfstakanalyse

De bedrijfstakanalyse geeft inzicht in de aantrekkelijkheid van de markt en de kansen/bedreigingen in de bedrijfstak. Allereerst wordt de aantrekkelijkheid van de werving- en selectiemarkt bekeken aan de hand van drie groepen beïnvloedende factoren: macro-omgevingsfactoren, geaggregeerde marktfactoren en bedrijfstakstructuurfactoren (Lehmann & Winer, 1991).

2.1.1 Macro-omgevingsfactoren

In deze paragraaf wordt behandeld de invloed van de macro-omgeving op HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU behandeld. De macro-omgeving bestaat uit zes macro-omgevingsfactoren, namelijk de demografische, economische, sociaal-culturele, technische, ecologische en politiek-juridische factoren, ook wel bekend als DEPEST. Twee factoren hebben nagenoeg geen invloed op de werving- en selectiebranche en zijn daarom weggelaten. Dit zijn de ecologische en sociaal-culturele factoren.

Economisch

De economische recessie is van grote invloed op de werving- en selectiebranche. Zo ook de werving- en selectiebranche in de bouwsector. In de afgelopen jaren is de werving- en selectiebranche drastisch gekrompen. De werkgelegenheid, het aantal banen en het aantal vacatures is afgenomen. De afname van het aantal banen is het grootst in de industrie, de bouw en het openbaar bestuur. Vanuit een overschot aan personeel zijn de afgelopen jaren diverse reorganisatie doorgevoerd en faillissementen uitgesproken. De krimpende werkgelegenheid in de bouwsector is direct te wijten aan het uit- en afstellen van bouwprojecten waardoor bouwbedrijven onder de kostprijs inschrijven of ten onder gaan aan onvoldoende werkvoorraad.

In het rapport UWV Landelijke Arbeidsmarktprognose 2013 (Vreeburg & De Vries, 2013) wordt gesteld dat er in 2012 ruim 50.000 duizend banen zijn verdwenen. In 2013 zal de economie nog verder achteruit gaan. Naar verwachting zullen er in 2013 nog eens 85.000 gaan verdwijnen. Inherent hieraan loopt het aantal werkzoekenden gestaag op. In 2012 waren dit er 569.000 en verwacht wordt dat het werkloosheidsaantal in 2013 649.000 werklozen zal bedragen. Een publicatie van het UWV eerder schreven Vreeburg en De Vries dat er wel licht aan de horizon gloort (Bangma, Snel, Smoorenburg, Verhoeven, Vreeburg & Vries, de; 2012). De nationale economie zal vanaf 2014 zijn herstel tonen. Tussen 2014 en 2017 zullen er per jaar gemiddeld 53.000 banen bijkomen. Hiermee zal ook het aantal vacatures gaan groeien van 811.000 in 2013 tot ongeveer 942.000 in de daaropvolgende jaren.

Naast de afnemende behoefte aan werving- en selectiedienstverlening nemen verhoudingsgewijs ook de verdiensten per bemiddeling af. In de meeste gevallen zijn bemiddelingsfees gebaseerd op salarissen van kandidaten. Maar door het teruglopende resultaat van bouwbedrijven staan de lonen onder druk. Voorheen maakten werkzoekenden vaak een stap vooruit in het salaris bij de wisseling van baan. Op dit moment wordt er vaker gelijk overgestapt en in voorkomende gevallen een stap terug gezet. Hierdoor vallen bemiddelingsfees relatief lager uit dan voorheen.

In een onderzoeksrapport van Donker van Heel en De Wit (2011) heeft de Raad van Werk en Inkomen (RWI) statistische gegevens verzameld over de werving- en selectiebranche. Naar schatting zijn in Nederland ruim 1.700 werving- en selectiebureaus operationeel, waarvan een substantieel deel eenpitter is. In de afgelopen drie jaar is er een toename gemeten van kleinere werving- en selectiebureaus tot 8 fte. Opmerkelijk is dat de werving- en selectiebureaus die zich op dit moment het beste stand houden, zijn bedrijven die gekozen hebben voor een specialisatie. Onderzoek van de ING stelt dat de specialisaties uiteenlopend zijn (ING Economisch bureau, z.a., 2010):

“Bureaus specialiseren zich op leeftijd (bijv. schoolverlaters, 65-plussers), arbeidsverleden (bijv. 5 tot 15 jaar ervaring), functie (bijv. managers), inkomensniveau (bijv. vanaf functieschaal 13) of sector (bijv. juridische sector). Vaak betreft het een combinatie, omdat juist de combinatie van sector- en

functiespecialisatie en de daaraan gekoppelde specifieke kennis en kunde het onderscheidend vermogen, het unique selling point, creëert.”

Demografisch

Bangma et al. (2012) stellen een aantal opmerkelijke feiten. Op het eerste gezicht lijken er een aantal tegenstrijdige ontwikkelingen plaats te vinden. In de eerste plaats zorgt vergrijzing voor een uitstroom van personeel. Door de uitstroom van 65-plussers neemt het gebrek aan ervaringsdeskundigheid toe. Tegelijkertijd is het werkloosheidspercentage van de beroepsbevolking het grootst in de leeftijdscategorie 55-plus. Een tweede opmerkelijk feit is het heersende personeelstekort in verschillende specialistische markten door een gebrek aan jonge instroom. Tegelijkertijd neemt het percentage aan werkloze schoolverlaters toe. In beide gevallen is het een probleem dat goedopgeleide medewerkers een schaarser goed worden en bepaalde bedrijfstakken nauwelijks investeren in het aantrekken van jongeren.

Een ander opmerkelijke gebeurtenis is het toenemend aantal medewerkers dat een flexibele(re) arbeidsverhouding wenst. De wens om bijvoorbeeld vanuit huis, 3 á 4 dagen per week of op flexibele werktijden te werken wordt steeds groter.

Ten slotte is er nog een marktbeving waar te nemen die van invloed is op de werving- en selectiemarkt. Geografisch gezien neemt de werkloosheid buiten de Randstad sneller af dan binnen de Randstad. De afname van de werkgelegenheid is alleen niet lineair. Het verband tussen de urbanisatiegraad per provincie en de afnemende werkgelegenheid is eerder exponentieel.

Technologisch

De grote verschuiving in de werving- en selectiemarkt van een aantal jaren terug is de verplaatsing van offline naar online adverteren en solliciteren. Sindsdien kent de werving- en selectiemarkt weinig revolutionaire technologische ontwikkelingen. De enige noemenswaardige ontwikkeling is toename van (online) recruitment software. Dit type systeem kent de volgende functionaliteiten:

- Verspreiding van vacatures op de corporate website, jobsites en via social media
- Sollicitatiekoppeling met mediakanalen waaronder een sollicitatiemogelijkheid via LinkedIn
- Beheer van kandidaten en sollicitatieprocedure
- Zoek- en matchtechnologie in een op te bouwen talentpool
- Rapportage van mediakanalen en het recruitmentproces

Momenteel maken enkel corporate bedrijven en de overheid gebruik van dit type systemen. Er zijn verschillende grote werving- en selectiebureaus die hun eigen systeem hebben ingericht om aan te sluiten op het systeem van hun klanten.

Er is veel te doen over werving en selectie via social media en netwerksites zoals Facebook en LinkedIn. Volgens Adriëne Verhoeven (2012) zijn social media de nummer 1 online activiteit van 2011 en is e-mailen als grootste bezigheid overtroffen. Bovendien is twee derde van de wereldwijde internetpopulatie aangesloten om een of meerdere sociale netwerken. Verhoeven zegt over social media en recruitment: “Grote vacaturesites verliezen terrein aan social media. Als organisatie zul je een band moeten opbouwen met kandidaten om hen te motiveren bij je te komen werken.” En in verschillende markten zijn dit goede wervingskanalen om jong en voornamelijk hoogopgeleid personeel te bereiken.

In de bouwsector heeft communicatie met de arbeidsmarkt via social media nog geen doorgang gevonden, met uitzondering van LinkedIn. LinkedIn is in de bouwsector een goed middel om medewerkers te bereiken of te ‘headhunen’. Inmiddels is LinkedIn door de markt geadopteerd en velen hebben een persoonlijk profiel aangemaakt. Een werkgever moet echter wel een goed aanbod en een overtuigend verhaal hebben om een kandidaat op deze wijze binnen te halen. Ook hierin is onderscheidend vermogen een noodzaak om beweging te creëren. Want gaat het mis, dan zegt Verhoeven: “Eén blij medewerker vertelt het drie vrienden, één gefrustreerde (oud-)medewerker vertelt het Google”.

Politiek-juridisch

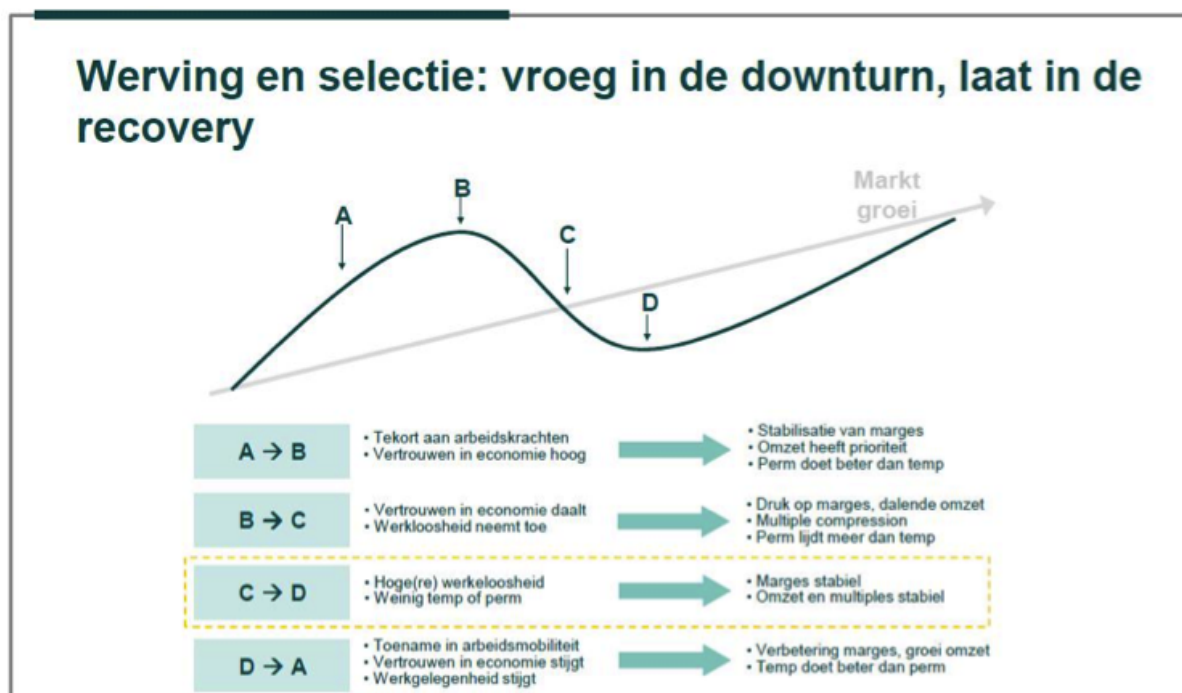
In het nieuwe regeerakkoord staan weinig maatregelen ter verbetering van de arbeidsmarkt of verlaging van het werkloosheidspercentage (afgezien van het feit dat het UWV moet reorganiseren, maar ook daar zijn de meningen over verdeeld). Onder het huidige kabinet zal de werkloosheid alleen maar toenemen. Na het afschaffen van de loonkostensubsidie in januari 2012 blijft de proefplaatsing wel van kracht. Een proefplaatsing is een dienstverband van maximaal 3 maanden waarbij een werkgever geen loon betaalt en de werknemer zijn

uitkering behoudt ('Mijn (nieuwe) werknemer heeft een uitkering', z.a., 2013). Dit maakt de aanname van herintreders aantrekkelijk.

2.1.2 Geaggregeerde marktfactoren

Donker van Heel en De Wit (2011) schatten dat de werving- en selectiemarkt op jaarbasis 630 miljoen euro omzet. De vraag naar technisch georiënteerd personeel is 17% van de totale vraag. Volgens gegevens van het Centraal Bureau voor de Statistiek ('Vacatures;Totaal: seizoengecorrigeerd', z.a., 2012) had de sector bouwnijverheid in het 2^e kwartaal van 2012 ongeveer 4.200 openstaande vacatures. In het 2^e kwartaal van 2010 bedroeg het aantal openstaande vacatures 12.500 en in 2008 waren dit er nog 25.000 ('Minder vacatures', z.a., 2012). Sinds 2008 is het aantal vacatures in de bouwnijverheid dus 3x gehalveerd.

Wanneer de markt zich in de toekomst herstelt, trekt de werving- en selectiemarkt ook weer aan. Maar wel met een vertraging. In figuur 2 is de levenscyclus weergegeven van de sector, waarbij de huidige fase is aangegeven met de letter 'c'. Op dit moment is de werkloosheid hoog en de vraag naar tijdelijk (temp) en vast (perm) personeel laag. Het is duidelijk dat de werving- en selectiebranche een conjunctuurgevoelige branche is. In tegenstelling tot de uitzendbranche is er nauwelijks sprake van seizoensgevoeligheid.



Figuur 2: Levenscyclus van de werving- en selectiesector (bron: ABN AMRO, 2010)

2.1.3 Bedrijfstakstructuurfactoren

De bedrijfstakstructuurfactoren worden uiteengezet in de winstgevendheid van de bedrijfstak en het behandeld van het 5-krachten model van Porter (1980). Dit model onderscheidt de vijf krachten die van invloed zijn op de bedrijfstak:

1. Macht van leveranciers
2. Macht van afnemers
3. Mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn
4. Dreiging van nieuwe toetreders tot de markt
5. Interne concurrentie van spelers op de markt

Winstgevendheid

De winstgevendheid van de werving- en selectiebranche is, in vergelijking met bijvoorbeeld de bouwsector, relatief hoog. De gemiddelde bureaukosten liggen doorgaans tussen de 15 en 35% van een jaarsalaris (Ondernemer in business, 2013).

Dreiging van nieuwe toetreders tot de markt

Het is relatief makkelijk om een werving- en selectiebureau te starten. In de elektro- en installatiebranche heerst nog steeds een schaarste aan de kandidaatzijde. Hoewel de markt zijn dieptepunt nadert, is het voor bureaus mogelijk om zichzelf te voorzien van klantvraag. Bovendien zijn er voldoende mogelijkheden om het aanbod aan vacatures te verspreiden in de markt. Daarbij komt dat zowel afnemers als kandidaten weinig loyaal zijn. Het doorlopen van een werving- en selectieproces kost in basis niets anders dan tijd. Er is al met al weinig kapitaal nodig om toe te treden (Donker van Heel & De Wit, 2011).

Macht van afnemers

In het afgelopen jaar is de macht van afnemers gegroeid. De meeste afnemers werken (frequent of incidenteel) samen met minimaal 10 bureaus. Het aanbod van kandidaten is groot en afnemers hebben toegang tot veel informatie over de bureaus en kandidaten. Desalniettemin heerst er een schaarste aan de kandidaat-zijde omdat er een tekort is aan goedopgeleide vakmensen. Kwaliteit is nog steeds belangrijk en ongeveer de helft van de afnemersmarkt erkent dat een professioneel bureau het beste voorziet in de behoefte. De andere helft van de markt laat zich leiden door kosten en zoekt, meer dan vroeger, naar mogelijkheden om zelf personeel te werven (Donker van Heel & De Wit, 2011).

Macht van leveranciers

De macht van leveranciers is groot. Bureaus zijn afhankelijk van de vacaturesites om kandidaten te werven. Het is kostbaar en tijdrovend om de producten van leveranciers te vervangen voor een eigen product. Er zijn weinig bureaus die hierin slagen. Maar doordat de resultaten c.q. verdiensten steeds transparanter worden en de kennis van de bureaus toeneemt, boeten leveranciers in op prijs en omzet. Daar komt bij dat de meeste leveranciers even conjunctuurgevoelig zijn als de werving- en selectiebureaus. De machtsbalans schuift steeds verder op naar de afnemers (Donker van Heel & De Wit, 2011).

Mate waarin substituten en complementaire goederen verkrijgbaar zijn

Er zijn verschillende alternatieven voor de dienstverlening werving en selectie. Zo verleggen afnemers bijvoorbeeld het risico van een foutieve indienstname naar het personeelbemiddelingsbureau door te kiezen voor een detacheringconstructie. Echter, voor de meeste bureaus is dit geen probleem omdat zij beide diensten verlenen en de verdiensten van detachering wellicht nog hoger zijn. Andere substituten zijn de beschikbare middelen om zelf gekwalificeerd personeel te vinden. Bedrijven maken in toenemende mate gebruik van LinkedIn en zetten steeds vaker eigen personeel in voor werving- en selectieactiviteiten (Donker van Heel & De Wit, 2011).

Interne concurrentie van spelers op de markt

De concurrentie-intensiteit binnen de werving- en selectiebranche is hoog. In de eerste plaats wordt dit bepaald doordat een groot deel van de kandidaten contact heeft met meerdere bureaus. Wanneer iemand zijn huis verkoopt, dan maakt hij of zij gebruik van één makelaar. Wanneer iemand een nieuwe baan zoekt, dan staat hij of zij in contact met 2 tot 5 bureaus. Daarnaast is het aantal bureaus in de afgelopen jaren toegenomen en de markt gekrompen. Er is weinig samenwerking tussen bureaus onderling (Donker van Heel & De Wit, 2011).

2.1.4 Conclusie bedrijfstakanalyse

Het gaat niet goed met de bedrijfstak waar HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zich in bevindt. Op dit moment staat de werving- en selectiemarkt er slecht voor. De vraag naar de werving- en selectiedienstverlening is sterk afgenomen. Het aantal vacatures in de bouwsector, de sector die de zwaarste klappen heeft gehad, is van 25.000 in 2008 teruggelopen naar 4.200 stuks in 2012. Men zegt dat het dieptepunt pas in 2013 of 2014 zal worden bereikt. Wat vaststaat is dat het herstel van werving- & selectiebranche afhankelijk is van het economisch herstel.

De concurrentie neemt voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU toe. Kleine werving- en selectiebureaus zijn als paddenstoelen uit de grond geschoten en de onderlinge concurrentie wordt groter. Men zit met dezelfde klanten en werkzoekenden om tafel. Met name de specialistische bureaus weten het hoofd boven water te houden. Daarbij komt dat klanten over het algemeen een lage loyaliteit kennen en bereid zijn om voor een betere kwaliteit of kostenbesparing van leverancier over te stappen.

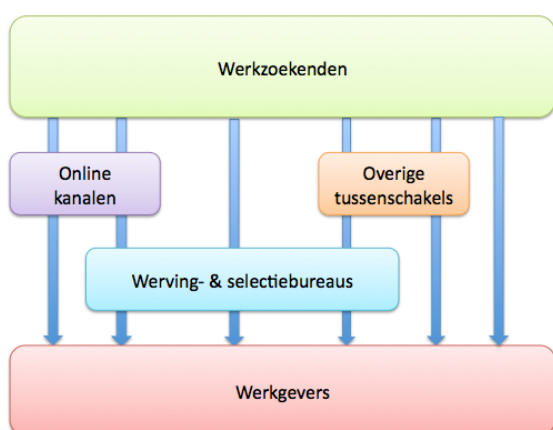
Een andere dreiging voor werving- en selectiebureaus is de toenemende macht van klanten doordat de schaarste van vaktechnisch personeel afneemt en er substituten voor werving en selectie worden gevonden.

Werkgevers maken meer gebruik van LinkedIn om nieuwe instroom te hunten en men kiest vaker voor de bemiddelingsvorm detachering waarbij een deel van het risico wordt teruggelegd bij het bureau. Dit alles oefent druk uit op de marges van werving- en selectiebureaus, maar omdat de marges in het verleden relatief hoog waren, is er ruimte om iets in te leveren.

Tenslotte hebben werving- en selectiebureaus rekening te houden met een veranderende arbeidsmarkt. Het aantal werklozen neemt drastisch toe. Daarnaast vallen drie zaken in het bijzonder op. Er ontstaat een overschot van 55'plussers, starters hebben moeite met het vinden van een baan en medewerkers vragen meer flexibiliteit zoals parttime dienstverbanden, verschoven uren en thuiswerken.

2.2 Distributie- en leveranciersanalyse

De distributie- en leveranciersanalyse wordt uitgevoerd op drie niveaus: het macro-, meso- en microniveau. In de wereld van werving en selectie zijn de distributeurs en leveranciers gelijk. Een bemiddelingsbureau sluit contracten af met een vacaturesite om zijn vacatures te distribueren. Vervolgens reageren via dezelfde vacaturesites sollicitanten op de vacatures van het bemiddelingsbureau. Vacaturesites en verdere online kanalen zijn de belangrijkste partijen waar een werving- en selectiebureau mee te maken heeft.

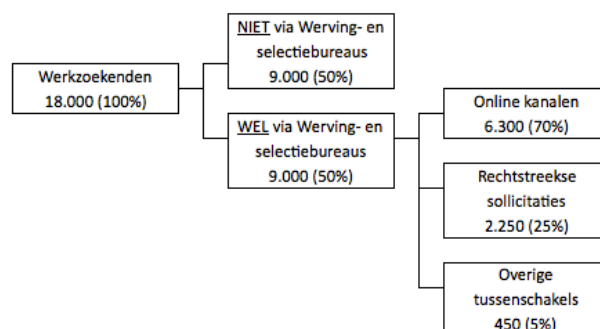


Afbeelding 3.3: Supply chain van de arbeidsmarkt

2.2.1 Macroniveau

In de supply chain van de arbeidsmarkt, en in het bijzonder de werving- en selectiemarkt, vindt levering van werkzoekenden op directe en indirecte wijze plaats (zie afbeelding 3.3). De distributieketen start bij werkzoekenden en eindigt bij werkgevers. Er zijn grofweg drie intermediairs denkbaar: online kanalen (Google, vacaturesites, LinkedIn, etc), werving- en selectiebureaus en overige tussenschakels (beurzen, printadvertenties, werkgevers die medewerkers buiten de organisatie plaatsen, etc.). Online kanalen en overige tussenschakels zijn parallel geschakeld en leveren zowel direct als indirect via werving- en selectiebureaus aan werkgevers. Werving- en selectiebureaus leveren ook direct aan de werkgevers. Het komt ook voor dat een werkzoekende direct bij een werkgever terecht komt.

De distributiestructuur wordt in afbeelding 3.4 weergegeven aan de hand van de volgende gegevens. Bij benadering werken er 200.000 mensen in de elektro- en installatiebranche. Het personeelsverloop is gemiddeld 9%. Dit percentage is gebaseerd op de bouwsector in België (fvb-ffc Constructiv, z.a., 2011) en is representatief voor de Nederlandse bouwsector. De verhouding tussen werkzoekenden die met of zonder tussenkomst van een werving- en selectiebureau een nieuwe baan vinden, is ongeveer gelijk. Werving- en selectiebureaus komen met de meerderheid (70%) van de werkzoekenden in contact via online kanalen. Ongeveer 25% van de werkzoekenden neemt rechtstreeks contact op met een werving- en selectiebureau en 5% vindt zijn of haar weg via de overige tussenschakels.



Afbeelding 3.4: Distributiestructuur werving- en selectiebranche

Online kanalen nemen een belangrijke positie in de distributiestructuur in. De afgelopen jaren hebben werving- en selectiebureaus gezocht naar uitschakeling van betaalde online kanalen. Maar ondanks de ontwikkeling van betere corporate websites en eigen vacatureplatforms blijft de conclusie dat het gebruik van betaalde online kanalen noodzakelijk is.

2.2.2 Mesoniveau

Online partijen zijn de belangrijkste distributeurs en leveranciers voor werving- en selectiebedrijven. Hiervan zijn de vacaturesites de grootste kostenpost. In tabel 3.5 zijn de kosten en opbrengsten van de vacaturesites over het jaar 2012 tegen elkaar afgezet. Tevens is de kwaliteit gemeten. Voor een totaaloverzicht is de website van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in tabel 3.5 meegenomen.

	Contract-kosten	Omzet	Aantal sollicitaties	Kwaliteit sollicitanten	Aantal bemiddelingen	Kosten per bemiddeling	Omzet per bemiddeling
CareerBuilder	€ 1.000,00	€ -	28	★★★★★	0	€ -	€ -
Monsterboard	€ 19.000,00	€ 106.867,00	583	★★★★★	14	€ 1.357,14	€ 7.633,36
Nationale Vacaturebank	€ 27.500,00	€ 18.447,50	419	★★★★★	3	€ 9.166,67	€ 6.149,17
Techniekvacaturebank	€ 3.300,00	€ -	109	★★★★★	0	€ -	€ -
Corporate website	€ 5.170,00	€ 260.117,53	721	★★★★★	33	€ 156,67	€ 7.882,35

Afbeelding 3.5: Resultaten vacaturesites 2012 (bron: evaluatie vacaturesites 2012 van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU)

Twee vacaturesites dragen 95% van de bemiddelde kandidaten aan. Dit zijn de corporate website van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU en Monsterboard, waarbij de website van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het leeuwendeel van de omzet voor zijn rekening neemt. Het valt op dat de omzet per bemiddeling nagenoeg gelijk is, maar dat de kosten per bemiddeling bij Monsterboard hoger zijn en de kwaliteit van sollicitanten lager. Bij het resultaat van de website van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU moet één kanttekening worden geplaatst. Het is mogelijk dat sollicitanten een vacature op Monsterboard zien en daarna rechtstreeks bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU solliciteren. Het eerste contactmoment is niet altijd te traceren.

De overige drie vacaturesites zijn wat bemiddelingen betreft verliesgevend, maar worden ingezet voor branding en weder te verkopen advertentieruimte. Nationale Vacaturebank behaalt wel resultaat, maar verdient zijn investering niet terug. De vacaturesites CareerBuilder en Techniekvacaturebank genereren geen directe genereren. Opmerkelijk is dat de kwaliteit van sollicitanten via Careerbuilder bijzonder hoog is.

Twee typen online kanalen zijn nog niet genoemd, namelijk zoekmachines en netwerksites. In de elektro- en installatiebranche doet per type kanaal slechts één partij echt mee. Dit zijn Google en LinkedIn. Deze twee partijen worden in de volgende paragraaf behandeld.

2.2.3 Microniveau

Deze paragraaf behandelt de belangrijkste partijen voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU: Google, Monsterboard en LinkedIn.

Google

Deze wereldwijde grootheid heeft een monopolie in online vindbaarheid. De doelstelling van Google is geld verdienen en zij behoudt het marktleiderschap door continu te innoveren. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is afhankelijk van Google om door werkzoekenden gevonden te worden op internet. Werkzoekenden maken bijna altijd gebruik van Google. De kans dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU op korte termijn meer naamsbekendheid krijgt dan Google en deze intermediair uitschakelt, is nihil. De relatie met Google is eenzijdig. Google kent HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU niet en heeft geen baat bij de hoogte van de positie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Wel is er invloed uit te oefenen op de vindbaarheid en positie binnen de Google-resultaten. Hier zijn twee (betaalde) manieren voor: 1. Google AdWords inkopen en 2. Een corporate website ontwikkelen en bijhouden naar de regels die Google voor organische vindbaarheid stelt.

De instapkosten om met het spel van Google mee te doen, zijn in basis laag. Een website van goed niveau is vindbaar en betaalbaar. Maar het verwerven van de beste posities in Google kost een aanzienlijke duit. De kosten/baten van specifiek AdWords zijn afhankelijk van wat de concurrentie voor een positie betaald. Door de gebruiksvriendelijkheid van Google doet bijna niemand een beroep op zijn serviceverlening. Ontstaan er toch vragen bij een gebruiker van Google, dan kan de gebruiker via online handleidingen zijn eigen probleem oplossen.

Google heeft een aantal krachtige sterktes. Dit zijn de naamsbekendheid, de monopoliepositie (in Nederland) en de innovatiekracht. Hiermee worden volgers op grote afstand gehouden en zijn er op de korte en middenlange termijn geen bedreigingen te bespeuren. Wanneer iemand investeert in het verhogen van zijn Googleranking, dan komen de verdiensten linksom of rechtsom altijd bij Google terecht. De zwaktes van Google zijn de grote afstand tot de gebruiker en het financiële belang dat zij voor ogen heeft (Academy Internet Marketing Nederland, z.a., 2012).

Monsterboard

Monsterboard is een generieke vacaturesite waar HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn vacatures op plaatst. Monsterboard heeft in het verleden naamsbekendheid gekregen door een goede marketingcampagne te voeren, met name op de TV en radio. Monsterboard is voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de vacaturesite met het beste resultaat; nog beter zelfs dan het resultaat van de corporate website van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Monsterboard heeft een brede klantenkring en de focus ligt momenteel op afnamevolumes en omzet per klant. Ondanks zijn goede resultaten is Monsterboard terrein aan het verliezen. Het aandeel op de beurs keldert en de omzet daalt. Dit is enerzijds inherent aan de economie, anderzijds komen er andere spelers op. Zo pikt bijvoorbeeld LinkedIn het marktaandeel in.

Monsterboard is zich bewust van zijn marktleiderspositie en gaat op dit moment uit van de afhankelijkheidsrelatie met klanten. Dit bedrijf gaat keihard voor het behoud van omzet. Bovendien drijft het zijn prijzen op om een verdere daling te voorkomen. Met deze korte termijngedachte kijkt Monsterboard enkel naar zichzelf en zijn grootste klanten. Dit komt tot uiting in de wijze van dienstverlening. Er is veelvuldig contact bij het afsluiten van een contract en daarna blijft het, tot de verlenging, stil. Er wordt nauwelijks meegedacht met de klant. En door de kleine afnameschaal heeft Monsterboard een minimaal belang bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.

De sterktes van Monsterboard zijn de naamsbekendheid en hoeveelheid verkeer waardoor het een goed resultaat boekt bij zijn afnemers. De zwaktes zijn de zelfgerichtheid en korte termijnvisie waardoor het relaties afbreekt. Bovendien is er tot op heden onvoldoende innovatie aanwezig om te concurreren met zijn substituten (Waasdorp, 2012).

LinkedIn

LinkedIn is met 175 miljoen leden dé zakelijke netwerksite van Europa. Volgens een recent Social Media onderzoek (Newcom Research & Consultancy, z.a., 2013) heeft een kwart van alle Nederlanders een LinkedIn-profiel en is ruim 10% dagelijks actief op LinkedIn. LinkedIn organisatie heeft de afgelopen jaren een groot netwerk opgebouwd en is dit nu aan het vercommercialiseren. Er zijn geen instapkosten voor een basisprofiel op LinkedIn. Verdere functionaliteiten worden tegen betaling aangeboden. Zo is het mogelijk om een premiumaccount te nemen, vacatures te plaatsen, je profiel te pimpen, etc. De kosten hiervan zijn nu relatief laag, mogelijk dat ze in de toekomst toe zullen nemen (Meijburg, 2012).

De geschiedenis heeft bewezen dat het ontstaan en vergaan van online spelers erg snel kan gaan. LinkedIn is zijn positie aan het uitbouwen door te blijven innoveren en te globaliseren. Serviceverlening is hierbij niet aan de orde (MarketingOnline, z.a., 2012).

Binnen de elektro- en installatiebranche wordt LinkedIn erg veel gebruikt om een imago te creëren, contacten te onderhouden, naamsbekendheid te genereren, informatie over elkaar in te winnen en om elkaar banen aan te bieden (Fingerspitz, z.a., 2012).

LinkedIn heeft een minimaal belang bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU valt in het niet bij de 3,9 miljoen gebruikers in Nederland. Mocht HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn bedrijfsprofiel opheffen en de persoonsprofielen sluiten, dan heeft dit geen gevolgen voor LinkedIn.

De lastigste concurrent van LinkedIn is Facebook. Waar LinkedIn vanuit de zakelijke omgeving zich richting het privéleven van gebruikers beweegt, maakt Facebook exact de zelfde beweging, maar dan tegengesteld. Beide kanalen vertragen elkaar in ieders ontwikkeling, maar ze strijden nog weinig met elkaar.

De sterktes van LinkedIn zijn het grote aantal leden, de veelheid aan persoonlijke en zakelijke behoeften waarin het voorziet en de innovatiekracht. Hierdoor hebben overige zakelijke netwerksites in Nederland het loodje gelegd. De zwaktes van LinkedIn zijn, evenals bij Google, de grote afstand tot de gebruiker en het financiële belang dat zij voor ogen heeft.

2.2.4 Conclusie distributie- en leveranciersanalyse

In de werving- en selectiemarkt zijn online kanalen de belangrijkste distributeurs en tegelijkertijd leveranciers. De online kanalen zijn noodzakelijk voor werving- en selectiebureaus om aan de benodigde, constante stroom van nieuwe werkzoekenden te komen. Van de vacaturesites leveren Monsterboard en de corporate website van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het beste resultaat. In het totale verkeer hebben Google en LinkedIn ook een belangrijke plaats.

De distributie- en leveranciersanalyse levert in ieder geval twee belangrijke kansen en bedreigingen op. Dit zijn:

- Kans 1: Google wordt vaak als startpunt gebruikt bij het zoeken naar een nieuwe baan. Het is mogelijk om hier prominent aanwezig te zijn via betaalde advertenties.
- Kans 2: LinkedIn is een relatief goedkoop en effectief kanaal om kandidaten door aan te trekken.
- Bedreiging 1: Een bedreiging is het minimale belang dat de partijen waar HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het meest van afhankelijk is, geen belang hebben bij de samenwerking met HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.
- Bedreiging 2: Monsterboard, de enige rendabele vacaturesite, zal minder gaan presteren. Hiermee zal HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU minder sollicitaties gaan ontvangen.

2.3 Concurrentenanalyse

Het hoofdstuk concurrentenanalyse gaat nader in op de concurrenten van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Met behulp van een concurrentenanalyse worden de sterktes/zwaktes van concurrenten in kaart gebracht. Ook geeft de concurrentenanalyse inzicht in het toekomstig gedrag van concurrenten (Alsem, 2005). De concurrentieanalyse is opgezet op vanuit het rivaliteitperspectief.

Volgens Alsem (1991) is het mogelijk om een onderbouwde inschatting te maken van het toekomstig gedrag van concurrenten. Op basis van de doelstellingen, de huidige strategieën en de sterktes/zwaktes van de concurrent wordt er inzicht verkregen in de te verwachten strategieën. Echter, de informatie die op dit moment voor handen is, is gering. De informatie die gebruikt is voor de concurrentenanalyse is afkomstig uit het interview met de directie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU (bijlage 2) en de websites van de bedrijven die aan de concurrentenanalyse zijn onderworpen. In paragraaf 2.3.1 t/m 2.3.4 zijn vier concurrenten van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU op twee concurrentieniveaus omschreven.

2.3.1 Productvormconcurrentie 1

De eerste categorie productvormconcurrenten bestaat uit bemiddelingsbureaus die zich hebben gespecialiseerd in de elektro- en installatiebranche. In de Randstad bedienen ongeveer 10 gelijksoortige bureaus als HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de elektro- en installatiebranche met de dienstverlening werving- en selectie. Dit zijn voornamelijk kleinere partijen met 1 vestiging en 1-8 medewerkers. Deze bureaus zijn regio- of klantgroep georiënteerd. Al deze bureaus bieden naast werving- en selectie ook andere bemiddelingsvormen aan. In de afgelopen twee jaar zijn er bureaus bij gekomen en ook weer verdwenen. De markt staat onder druk, toetredingsdrempels zijn laag, maar vanwege de afnemende vraag is continuïteit moeilijk te waarborgen. Enkele voorbeelden van dit type bureau zijn Building Jobs, Florere, Geniek en Polanski & Partners.

Geniek

Eén van de bureaus uit productvormconcurrentie categorie 1 is het eenmansbedrijf Geniek. Geniek werkt voornamelijk voor installatiebedrijven en productleveranciers, en neemt vacatures aan op HBO-niveau. Geniek biedt meerdere vormen van bemiddeling, zoals werving & selectie, detachering, payrolling en verhuur van ZZP'ers. Dit alles voor vaste en tijdelijke banen. Het bedrijf werkt evenals HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU op *no cure, no pay* basis.

Geniek heeft 1 FTE, is daardoor flexibel met relatief lage kosten. In de personeelsbemiddeling is het verloop van medewerkers groot (Meijers, 2009). Daarentegen brengt Geniek haar klanten het voordeel van een vaste contactpersoon voor de lange duur. Gezien de structuur en vormgeving van de website is deze eenpitter onvoldoende in staat om voorop te lopen qua techniek en innovatie. In de communicatie spreekt Geniek van een persoonlijke aanpak en korte communicatielijnen. Feitelijk spreekt elk bemiddelingsbureau van deze aspecten en levert dit geen concurrentievoordeel op. Uit de verdere informatie blijkt geen onderscheidende waarde of een duidelijke strategie. Het wekt de indruk dat Geniek niet heeft stilgestaan bij een concurrentievoordeel om mee naar buiten te treden.

Volgens een uittreksel van de KvK is de financiële positie van dit bedrijf gering is. Vanuit Geniek (en de verdere kleine ondernemers) heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU geen onvoorspelbare marketingactiviteiten of toenemende concurrentie te verwachten. Het is onwaarschijnlijk dat dit bedrijf op korte termijn zijn marktaandeel vergroot of een poging zal wagen om het marktleiderschap naar zich toe te trekken. Pas wanneer Geniek de samenwerking zoekt met één of meerdere collega-bemiddelingsbureaus in de elektro- en installatiebranche bestaat de mogelijkheid dat Geniek wel een serieuze concurrent.

2.3.2 Productvormconcurrentie 2

Een tweede categorie productvormconcurrenten zijn de personeelsbemiddelaars met activiteiten in meerdere branches waaronder de elektro- en installatiebranche. Dit zijn er ongeveer 75 in aantal, uitzendbureaus uitgezonderd. De meeste van dit soort concurrenten hebben zich toegelegd op technische vakgebieden (zoals civiele techniek, bouwkunde, werktuigbouwkunde, E&I, automatisering) of technische omgevingen (zoals industrie, oil & gas, infra, marine & offshore). De omvang van deze bureaus varieert van 20 tot 150 medewerkers, met een aantal uitschieters zoals Randstad met ruim 5.000 medewerkers gemeten in 2011. Nagenoeg alle bureaus bieden meerdere bemiddelingsvormen aan. Vanwege de toenemende druk op de bureaus en tegenvallende financiële resultaten wordt ook steeds vaker de onderlinge samenwerking opgezocht.

Enkele voorbeelden van personeelbemiddelingsbureau die op generiek niveau concurreren zijn Randstad, Experis (voorheen USG Innovativ en Vitae), DIT, Krosto, Steven Parc en PD personeelsdiensten.

KP&T

KP&T is een bureau dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU daadwerkelijk als concurrent tegenkomt. KP&T is een technisch georiënteerd bemiddelaar met vacatures op MBO-, HBO- en WO-niveau. Ook dit bedrijf kent verschillende vormen van dienstverlening zoals werving en selectie, detachering, verhuur van ZZP'ers voor tijdelijke en vaste banen en het uit handen nemen van een bedrijf zijn complete recruitment proces (RPO). De organisatie heeft 5 vestigingen en ongeveer 30 medewerkers. Elke vestiging bestaat uit een mix van adviseurs met ieder een eigen vakgebied. De wortels van KP&T liggen in de civiele techniek. Tegenwoordig heeft de elektro- en installatietechniek een minstens zo belangrijke positie verworven met een aandeel van 40% van het totaal aan vacatures. Deze vacatures zijn afkomstig van advies- en ingenieursbureaus, middelgrote en grote installatiebedrijven en (semi-)overheden.

KP&T communiceert dat zij de beste dienstverlener wil zijn door het toepassen van drie kernwaarden: doelgericht, betrouwbaar en aandacht. De bijpassende slogan op de website van KP&T luidt: *“Met aandacht werken we doelgericht aan een betrouwbare relatie”*. KP&T drukt zijn meerwaarde specifiek uit en gebruikt hierin termen als “in samenspel”, “doelgerichte en langdurige relatie”, “persoonlijke werkwijze” en “chemie tussen mensen”. Deze aspecten duiden op de waardestrategie customer intimacy (Treacy & Wiersma, 1993). De uitvoering van de dienstverlening verschilt bij KP&T op het eerste gezicht niet van anderen. Persoonlijke aandacht is bij veel bureaus aan de orde.

De website, het visitekaartje voor werkgevers en met name werkzoekenden, geeft een bovengemiddeld modern en professioneel indruk. De reclame-uitingen van KP&T zijn met name op werkzoekenden gericht en van goede kwaliteit. KP&T steekt hier veel geld en tijd in. De communicatiemiddelen zijn o.a. Google AdWords voor het verkrijgen/behouden van online vindbaarheid, een tweejaarlijkse relatiemagazine met een oplage van 10.000 stuks, deelname aan netwerkdagen op technische faculteiten van universiteiten en hogescholen, prijsvraagacties onder studenten, advertenties in tijdschriften, veel nieuwsitems, etc.

De drie belangrijkste sterktes en zwaktes van KP&T zijn als volgt.

Sterktes:

- Door actief te zijn in verschillende vakgebieden worden de risico's die gemoeid gaat met conjunctuurschommelingen verlaagd
- KP&T zit dicht bij zijn klanten vanwege de spreiding met vijf vestigingen
- KP&T is in staat om uitstekende marketingcommunicatiemiddelen te ontwikkelen en in te zetten

Zwaktes:

- Vanuit het management ligt de focus op meerdere vakgebieden waardoor geen enkel vakgebieden de volledige aandacht krijgt
- KP&T is moeilijk als specialist te positioneren vanwege de dienstverlening in uiteenlopende vakgebieden
- Kennisdeling kent zijn drempels doordat collega's uit een zelfde vakgebied verspreid zijn over verschillende locaties

Het is erg lastig om een voorspelling te doen over de te verwachten strategie van KP&T. Wel geeft de bovenstaande informatie zicht op een worst case scenario. Er is in de elektro- en installatiebranche geen werving- en selectiemarktleider aanwezig. Werkzoekenden weten niet direct bij welk bureau zij moeten aankloppen om aan een nieuwe baan te komen. Wanneer KP&T een forse investering doet in de marketingcommunicatie of arbeidsmarktcommunicatie, dan is zij in staat is om het merendeel van de werkzoekenden naar zich toe zou trekken. Dit zou betekenen dat het kandidaatsaanbod van concurrenten afneemt. Met de wijde geografische dekking door de vijf vestigingen en een hecht klantennetwerk heeft KP&T

een ruime afzetmarkt in handen. De kans van slagen hangt in de eerste plaats af van de hoeveelheid vacatures of klantvraag die KP&T op dat moment heeft. In de tweede plaats is de mate van schaarste aan de kandidatenzijde een doorslaggevende factor.

2.3.3 Generieke concurrentie 1

De werving- en selectiedienstverlening draagt kosten met zich mee. Daarom is ieder bedrijf binnen de elektro- en installatiebranche ook zelf actief in het zoeken naar geschikt personeel voor zijn vacatures. Bij de kleine en middelgrote bedrijven ligt deze verantwoordelijkheid bij een medewerker van P&O of een directielid. Het is voor een werving- en selectiebureau goed mogelijk om met zo'n soort bedrijf samen te werken.

Bij grote ondernemingen en multinationals ligt dat anders. Veel van dit soort bedrijven hebben vanuit kostenoverwegingen een eigen recruitmentafdeling ingericht. De recruitmentafdeling is zelfstandig verantwoordelijk voor de werving en selectie van personeel. Deze grote ondernemingen zijn directe concurrenten van werving- en selectiebureaus geworden. De volgende ondernemingen maken gebruik van recruitmentafdelingen: internationale productleveranciers, grote installatiebedrijven en grote advies- en ingenieursbureaus.

Recruitment afdeling van Imtech

Imtech is 1 van de 12 grote installatiebedrijven van Nederland. Rond 2006 heeft Imtech een eigen recruitmentafdeling opgericht. In de eerste plaats wilde dit bedrijf geld besparen op het aannemen van personeel. In de tweede plaats heeft Imtech er voor gekozen om de personele verantwoordelijkheid bij het lijnmanagement weg te halen en zo de efficiëntie te verhogen. Imtech formeerde in eerste instantie een decentraal team van recruiters en bouwde dit uit naar lokale teams.

De doelstelling die een recruiter van Imtech meekrijgt, is het terugverdienen van het salaris door te besparen op de uitgaven aan bemiddelingsbureaus (Koot, z.d.). Deze insteek zou kunnen fungeren als een goede (meetbare) motivator. Anderzijds zorgt het voor gedrag dat gericht is op kostenbesparing en niet op het toevoegen van waarde. Zo is de nadruk komen te liggen op kwantiteit en niet op kwaliteit. De meeste recruiters zijn dan ook niet in staat om kandidaten op vakinhoudelijke kennis te selecteren. Op de korte termijn levert dit resultaat op maar op de middenlange en lange termijn doet het eerder af.

Toch werken recruitmentafdelingen wel samen met personeelbemiddelaars. Voor de inleen van tijdelijk personeel bedingt de recruitmentafdeling van Imtech raamovereenkomsten met detacherings- of uitzendbureaus. Vanuit een dominante onderhandelingspositie worden kwantiteitgericht afspraken gemaakt met lage marges en waarbij risico's zoveel mogelijk naar het bureau worden verlegd. Het komt voor dat de recruitmentafdeling zelf geen invulling kan geven aan een kritische vacature voor een vaste medewerker. Als laatste strohalm wordt er dan toch een beroep gedaan op een werving- en selectiebureau.

Aan de marketing- en communicatieafdeling van Imtech is een royaal budget toegekend ten behoeve van het eigen recruitment. Met onder andere prachtige tv-commercials die primetime zijn vertoond, paginagrote advertenties in kranten, radiocommercials en advertenties op website heeft Imtech een zekere periode furore gemaakt. Er zijn meer middelen beschikbaar gesteld dan waar een doorsnee werving- en selectiebureau van durft te dromen. En met resultaat.

In de afgelopen jaren is de economie gekenterd. Als ondersteunende dienstverlener is de recruitmentafdeling als een van de eersten geminimaliseerd en wordt het marketingbudget ingehouden.

Hieronder zijn de drie belangrijkste sterktes en zwaktes van de recruitmentafdeling van Imtech opgesomd.

De sterktes zijn:

- Men biedt sollicitanten een directe sollicitatie bij een werkgever,
- Een voorsprong op bureaus in de informatievoorziening vanuit het lijnmanagement,
- (in winstgevende tijden) Veel middelen beschikbaar om werkzoekenden te bereiken.

De zwaktes zijn:

- Korte termijn denken doordat de belangen van de recruitmentafdeling uiteen lopen met het lijnmanagement,
- Matige uitvoering van de selectie omdat er weinig vakinhoudelijke kennis binnen de recruitmentafdeling aanwezig,
- De recruitmentafdeling is niet in staat om kandidaten te adviseren vanuit een objectief beeld op de arbeidsmarkt.

Het is lastig om in de huidige economie een voorspelling te doen van de strategie die de recruitentafdeling van Imtech op de middenlange en lange termijn zal volgen. Op de korte termijn staat dit wel vast. Omdat alle grote installatiebedrijven – waaronder Imtech – in financieel zwaar weer verkeren, zullen zij het buiten de deur houden van bemiddelingsbureaus voortzetten. Vanuit het kosten oogpunt zal er minde budget worden vrijgemaakt voor werving van personeel, te meer omdat er een grotere hoeveelheid gekwalificeerd personeel op de arbeidsmarkt beschikbaar komt.

2.3.4 Generieke concurrentie 2

Tot slot wordt een substituuat van werving en selectie behandeld waar de elektro- en installatiebranche meer en meer gebruik van maakt. De netwerksites. Iedereen is er op aangesloten en sinds de komst van ‘mobile devices’ is er altijd en overal toegang tot netwerksites mogelijk. Via zowel sociale als zakelijke netwerksites wordt contact met elkaar onderhouden en kennis of nieuwtjes gedeeld. Ook worden er steeds meer vacatures via netwerksites verspreid. En deze laatste toepassing is de generieke concurrentie die een bedreiging vormt voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.

LinkedIn

LinkedIn is al behandeld als een belangrijke speler in de supply chain van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU en concurrent van Monsterboard. Maar LinkedIn vormt ook een bedreiging als concurrent van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Via LinkedIn kunnen werkgevers zelf op eenvoudige wijze in contact komen met de arbeidsmarkt en direct in contact treden met gewenst personeel. Volgens onderzoek van ITS Radboud Universiteit Nijmegen (2012) wordt met name door de grotere bedrijven op steeds grotere schaal LinkedIn ingezet om personeel te ‘hunten’. Een groot deel van het kaderpersoneel en management in elektro- en installatiebranche heeft al een persoonlijk profiel aangemaakt en is hier dagelijks tot wekelijks mee in de weer.

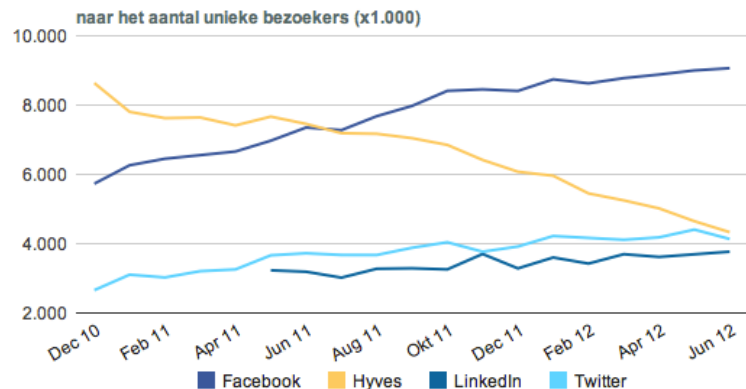
Het gebruik van LinkedIn kent drie voordelen. In de eerste plaats hoeft een werkgever geen kosten te maken in het opstellen van een functieprofiel, de communicatie met de arbeidsmarkt en de bekostiging van werving- en selectiebureaus. In de tweede plaats hoeft een werkgever niet af te wachten tot zijn vacature gelezen wordt en er een reactie op komt, maar kan de gewenste kandidaat direct worden benaderd. Hierdoor worden vacatures sneller ingevuld. In de derde plaats gaan er weinig inspanningen met hunten via LinkedIn gemoeid en is het vooral eenvoudig uitvoerbaar.

Er zijn een aantal nadelen verbonden aan het hunten via LinkedIn. Wanneer een organisatie actief aan het headhunting slaat, dan is de kans groot dat andere organisaties hierop reageren door aan zijn of haar personeel te trekken. Een gevolg is dat een organisatie beter zijn best zal moeten doen om zijn personeel te behouden. Een ander nadeel is de motivatie van medewerkers die op deze manier een overstap maken. Wil een werkgever iemand binnenhalen, dan moet er direct vooruitgang worden geboden. Doorgaans wordt een verbetering in salaris geboden wat volgens werkgevers de minst gewenste drijfveer is omdat het de loyaliteit niet ten goede komt. Daar komt bij dat wanneer een medewerker elders een beter aanbod krijgt, de kans groot is dat daarvoor gekozen wordt (Oyer & Schaefer, 2010).

Het hangt sterk af van het management of degene die verantwoordelijk is voor de aanname van personeel ook wijs om gaat met de kansen die LinkedIn biedt. LinkedIn is nog niet zo lang beschikbaar en de ervaring met dit substituuat is nog maar kort. Vooralsnog lijken veel bedrijven in de elektro- en installatiebranche zich hier wel aan te wagen. Daar komt bij dat LinkedIn vrijspel heeft en nog maar halverwege zijn levenscyclus is.

2.3.5 Conclusie concurrentenanalyse

De directe concurrentie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU is groot. Er zijn ongeveer 10 personeelsbemiddelaars in de Randstad actief die specifiek de elektro- en installatiebranche bedienen met onder andere de dienstverlening werving- en selectie. Daarnaast zijn er ongeveer 75 grote en kleine bemiddelingsbureaus die meerdere branches bedienen waar de elektro- en installatiebranche er één van is.



*Figuur 7: Nederlands Social Media gebruik
(bron: www.socialmediabedrijven.com)*

Gesteld wordt dat de elektro- en installatiebranche op dit moment met de dienst werving en selectie is verzadigd.

De huidige werving- en selectiemarkt is een versnipperde markt en kent binnen de elektro- en installatiebranche geen marktleider. Er is ruimte om het marktleiderschap in te nemen mits een onderneming zich van zijn concurrentie weet te onderscheiden. Wel zijn er verschillende partijen aanwezig die de potentie hebben om marktleiderschap te verwerven. Dit zijn niet de kleine werving- en selectiebureaus. Deze partijen hebben onvoldoende kapitaal en zullen op de korte termijn niet voor verrassingen zorgen. De dreiging komt juist van de grotere bemiddelingsbureaus die verschillende markten bedienen, die over kapitaal beschikken en een groot afnemersnetwerk binnen de elektro- en installatiebranche hebben.

Maar de grootste dreiging lijkt voornamelijk te komen vanuit het substituuat LinkedIn. LinkedIn is goedkoop, effectief en iedereen kan het gebruiken om personeel te zoeken. De elektro- en installatiebranche is sterk vertegenwoordigd en behoorlijk actief op deze zakelijke netwerksite. Veel bedrijven maken inmiddels gebruik van LinkedIn en besparen hiermee op het inhuren van een werving- en selectiebureau.

Naast de opkomst van LinkedIn kent HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU nog een andere dreiging. Grote bedrijven in de elektro- en installatiebranche hebben ervoor gekozen om een eigen recruitmentafdeling op te zetten. Het doel van de recruitmentafdeling is kostenbesparing door zo min mogelijk zaken te doen met personeelbemiddelingsbureaus. Vanwege deze ontwikkeling is de afzetmarkt van bemiddelaars kleiner geworden en de concurrentie toegenomen.

Al met al neemt de druk door innovatie en vanuit de concurrentie ook voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU toe. Vroeg of laat zal men zelf moeten innoveren om zijn dienstverlening onderscheiden te maken van de concurrentie.

2.4 Afnemersanalyse

De afnemersanalyse is op de keper beschouwd het belangrijkste onderdeel van de externe analyse. Centraal in het hedendaagse marketingconcept staan namelijk de afnemers. Bovendien is niets zo snel wisselend en beïnvloedbaar als klantwensen en behoeften. De dynamiek van de afnemersmarkt maakt de afnemersanalyse tot een periodiek uit te voeren must.

De elektro- en installatiebranche is ingedeeld in vijf marktsegmenten. Deze vijf marktsegmenten zijn de grote installatiebedrijven, middelgrote installatiebedrijven, kleine installatiebedrijven, advies- & ingenieursbureaus en toeleveranciers. Het huidige klantportfolio van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bestaat voor ongeveer 80% uit middelgrote installatiebedrijven, aangevuld met een enkel advies- & ingenieursbureau, een paar grote installatiebedrijven en verschillende toeleveranciers.

Het doel van de afnemersanalyse is targetting, wat het komen tot - en maken van - een doelgroepkeuze betekent. Met behulp van de afnemersanalyse wordt inzicht verkregen in de verschillende marktsegmenten om in een later stadium te bepalen welk marktsegment naast de middelgrote installatiebedrijven voor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU de grootste marktaantrekkelijkheid heeft. In de volgende vier paragrafen zijn de genoemde marktsegmenten beschreven.

2.4.2 Grote installatiebedrijven

Een installatiebedrijf, ook wel installateur genoemd, is de uitvoerende partij in de bouwkolom van gebouwinstallaties. Op basis van een functioneel of conceptueel ontwerp van een adviseur (marktsegment advies- & ingenieursbureaus) engineert de installateur een gebouwinstallatie tot in detail uit. Vervolgens installeert de installateur de installatie op locatie. Naast de bouwactiviteiten hebben de meeste installatiebedrijven ook een beheer- en onderhoudstak waarmee de continuïteit van een installatie wordt gerealiseerd. In basis onderscheidt een installateur vier technische disciplines: elektrotechniek, klimaattechniek, loodgieterswerk en overige installaties (Klene, N. & Schell, O., 2012).

Alle grote installatiebedrijven werken multidisciplinair wat wil zeggen dat ze meerdere disciplines in huis hebben. Maar het uitgangspunt is vaak een bedrijfsindeling met twee business units: projectmatige bouw en contractmatige service- en onderhoudswerkzaamheden.

Het marktsegment grote installatiebedrijven bestaat uit installatiebedrijven met minimaal 500 medewerkers. Zoals Figuur 8 aangeeft zijn er op Nederlandse markt zijn om precies te zijn 12 bedrijven met meer dan 500 medewerkers. Het merendeel van deze bedrijven is een beursgenoteerde multinational. De 12 bedrijven zijn van groot naar klein: Imtech Building Services, Cofely GDF Suez, Croon Elektrotechniek/Wolter & Dros (TBI

Holding), Strukton WorkspHERE, Unica installatietechniek, BAM Techniek, Heijmans Utiliteit, Van Dorp Installaties, Kuijpers Installaties, Kropman Installatietechniek, Breman Installatiegroep, Feenstra Warmte Totaal Zorg en Homij Technische Installaties. Gezamenlijk werken er ongeveer 39.000 medewerkers bij deze bedrijven en behaalden zij volgens KPMG een omzet van € 7,3 miljard in 2011 (Aarts, Baarveld Heeringa, El Hessaini, Hoffman, Huisman, Juttmann, Klomp, Laarhoven & Nouwen, 2012). Al deze bedrijven werken landelijk en hebben meerdere vestigingen. De concentratie vestigingen, werk en medewerkers is in de Randstad het hoogst.

Medewerkers per installateur	Aantal installatiebedrijven		Aantal medewerkers	
1 medewerker	10.185	61,7%	10.185	6,8%
2 medewerkers	1.730	10,5%	3.460	2,3%
3 tot 5 medewerkers	1.350	8,2%	5.400	3,6%
5 tot 10 medewerkers	1.400	8,5%	10.500	7,0%
10 tot 20 medewerkers	985	6,0%	14.775	9,9%
20 tot 50 medewerkers	580	3,5%	20.300	13,6%
50 tot 100 medewerkers	165	1,0%	12.375	8,3%
100 tot 500 medewerkers	110	0,7%	33.000	22,1%
500 en meer medewerkers	12	0,1%	39.000	26,2%
TOTALEN	16.517	100,0%	148.995	100,0%

	Aantal installatiebedrijven		Aantal medewerkers	
Kleine installatiebedrijven	15.650	94,8%	44.320	29,7%
Middelgrote installatiebedrijven	855	5,2%	65.675	44,1%
Grote installatiebedrijven	12	0,1%	39.000	26,2%

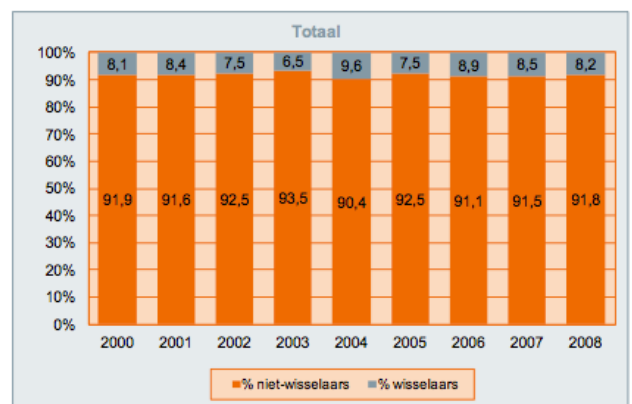
Figuur 8: Aantal medewerkers en installatiebedrijven (bron: Rabobank, 2012 en Cobouw en PwC, 2012).

De markt van deze grote installatiebedrijven is de afgelopen jaren ernstig teruggelopen (ING Economisch bureau, z.a., 2010). Ook de grote installatiebedrijven hebben te kampen met overbezuiniging en een lage investeringsbereidheid. Volgens de sectorupdate Visie op bouw en vastgoed van ABN AMRO (Klene & Schell, 2012) heerst er een zware overlevingsstrijd in de (grotere) nieuw- en utiliteitsbouw. Ten opzichte van 2008 was het totale werkaanbod op de Nederlandse markt in 2011 met 20% gedaald. Tot aan begin 2013 is werkaanbod nog verder gekrompen.

Daarom richten veel grote installateurs hun pijlen op gevraagde specialisten die zij in huis hebben. Volgens Klene & Schell (2012) is er in bepaalde nichemarkten vraag naar o.a. procesttechnologie, ICT, systeem integratie en advieswerk. Bovendien is er een tweede lichtpuntje voor de grote installatiebedrijven. Tegenwoordig volgen veel projectontwikkelaars en gebouweigenaars de trend gebouwen duurzaam te bouwen. De gebouwinstallatie heeft een centrale plaats in duurzaam bouwen en verduurzamen van bestaande gebouwen. Wordt er voor een duurzame gebouwinstallatie gekozen, dan zal tegelijkertijd de complexiteit van de gebouwinstallatie toenemen. De hiervoor benodigde kennis hebben met name middelgrote en grote installateurs in huis.

Klene & Schell (2012) schrijven in de sectorupdate dat de groei bij grote installatiebedrijven met name in het beheer en onderhoud zit. Waar niet gebouwd wordt, daar wordt wel onderhouden. Grote installatiebedrijven doen mee in de aanbesteding van grote onderhoudscontracten. Dit zijn contracten met een looptijd van 15 tot 30 jaar die in een ontzettend strak juridisch jasje zijn gegoten. De risico's die aan deze contractvormen zijn verbonden, zijn groot. Anderzijds levert het wel voor een langere periodewerkgelegenheid op.

Hét knelpunt in de ontwikkeling van installatiebedrijven is al jaren het vinden van geschikt personeel. Met name grote installatiebedrijven hebben te kampen met moeilijk vervulbare vacatures. Hoewel de economische recessie de druk op de personeelsbezetting wat verlicht, heeft 50% van de grote installatiebedrijven moeilijk vervulbare technische staffuncties vacant en 37% van de grote installatiebedrijven zoekt naar leidinggevenden op middenkaderniveau. De oorzaken van deze vacatures zijn reorganisatie, natuurlijk verloop, ongewenst vertrek en vervanging. Volgens het onderzoek heeft het personeelsverloop de afgelopen jaren geschommeld tussen de 7,5% en de 9,6% (zie figuur 9), waarbij het gemiddelde personeelsverloop op 8,2% ligt. Wanneer het aantal medewerkers van grote installatiebedrijven met het personeelsverloop wordt vermenigvuldigd, dan geeft dit een vacatureaantal van 3.198. Maar omdat het werkaanbod van grote installatiebedrijven drastisch is teruggelopen, wordt het aantal vacante posities in 2012 op 800 geschat (Doesborgh, Elfering, Kessel, Rens, Tillaart, Vermeulen, Warmerdam & Wit, 2012).



Figuur 9: Personeelsverloop bij installatiebedrijven (bron: Doesborgh, Elfering, van Kessel, van Rens, van den Tillaart, Vermeulen, Warmerdam & de Wit, 2012)

Alle grote installatiebedrijven hebben, zoals in de concurrentenanalyse beschreven, een inhouse recruitment afdeling opgericht. Deze afdeling draagt de verantwoordelijkheid voor het vervullen van de eigen vacatures. Het motief achter de eigen recruitment is kostenbesparing. Veel recruiters krijgen de directe opdracht om zo min mogelijk zaken te doen met werving- en selectiebureaus en op deze wijze hun eigen salaris terug te verdienen. Zij werven personeel via hun eigen website, jobsites, LinkedIn en overige social media. Slechts in uitzonderlijke gevallen wordt er gebruik gemaakt van werving- en selectiedienstverlening. ITS Radboud Universiteit Nijmegen (2012) schrijft het volgende over de werving van personeel bij installatiebedrijven (hierna TI-bedrijven genoemd):

“De meeste TI-bedrijven maken gebruik van eigen personeel om nieuwe medewerkers te krijgen. Andere veel voorkomende wervingsmethoden zijn: spontane sollicitaties en inschakeling van vrienden en bekenden. Ook internet wordt al door heel wat TI-bedrijven benut, tot nog toe vooral via de eigen website van het bedrijf. Vacaturesites en social media worden nog maar betrekkelijk weinig gebruikt. Bij de grote TI-bedrijven is dit overigens duidelijk vaker het geval dan bij kleine TI-bedrijven. TI-bedrijven die de social media inzetten bij de werving van personeel maken vooral gebruik van LinkedIn (66%) en Facebook (56%) en in duidelijk mindere mate van Twitter (27%).”

Wanneer een groot installatiebedrijf toch de samenwerking zoekt met een werving- en selectiebureau, dan gebeurt dat doorgaans wanneer de vacature niet zelf invulbaar is. Gedurende het traject ligt de verantwoordelijkheid voor de communicatie met het bureau en de aanname van de medewerker in eerste instantie bij de recruiter of HR-manager (Van der Torre, 2011). De rol van deze functionaris in het inkoopproces is naast poortwachter verschoven van beïnvloedend naar beslisser en koper. Directie en lijnmanagement zijn vaak ondersteunend aan het proces.

Grote installatiebedrijven worden getypeerd als kennisrijke capaciteitsbedrijven. Het personeel dat bij een groot installatiebedrijf werkt is vaak goed opgeleid en ervaren in grote en complexe projecten. Binnen grote bedrijven is macht een veelgebruikt middel op zaken voor elkaar te krijgen. Hieruit voortvloeiend is een zeker mate van dominantie en arrogantie kenmerkend. Omdat grote bedrijven meer gestructureerd zijn dan anderen, denken de medewerkers relatief gezien meer in een hokjesgeest en minder in een bredere samenwerking of ondernemingsmogelijkheden. Alle medewerkers hebben een technische achtergrond variërend van VMBO tot HBO (OTIB, z.a., 2012). Het midden- en hoger kader is in veel gevallen in de uitvoering begonnen en doorgegroeid naar een leidinggevende positie. Als ondersteuning van het bedrijfsproces hebben grote installatiebedrijven een diversiteit aan secundaire bedrijfsfuncties ingericht zoals recruitment, HR, inkoop, ICT, marketing en communicatie. Met al deze afdelingen kan een werving- en selectiebureau te maken krijgen.

2.4.2 Kleine installatiebedrijven

Het marktsegment kleine installatiebedrijven bestaat volgens figuur 8 uit 15.650 bedrijven en 44.320 medewerkers. De kleine installateurs zijn door Nederland verspreid met een hogere concentratie in de Randstad omdat de Randstad relatief meer werk heeft. Volgens het onderzoeksrapport Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2012, evenzo opgesteld door ITS Radboud Universiteit Nijmegen (2012) in opdracht van OTIB, bestaat de helft van het aantal kleine installateurs uit ZZP'ers.

Het marktsegment kleine installatiebedrijven vindt zijn werk voornamelijk in onderhouds- en renovatiesector. De meeste kleine installateurs werken aan de gebouwinstallaties in woningen en/of kleine utiliteit. Naast de genoemde disciplines zoals beschreven bij de grote installateurs, nemen de kleine installateurs in hun activiteiten kleinschalige werkzaamheden mee zoals tegelzetten en timmerwerk.

Ook in deze markt is het werk teruggelopen, maar veel kleine bedrijven hebben een trouwe, regionale klantenkring waarbij bijvoorbeeld ieder jaar de cv-ketel wordt schoongemaakt, een lekkage wordt verholpen en een lekkende kraan wordt vervangen. De kosten hiervan zijn vrij laag en er is voldoende werk om het hoofd boven water te houden.

In een klein installatiebedrijf werken één tot drie medewerkers op kantoor. De rest van het bedrijf is werkzaam in de buitendienst c.q. uitvoering. Binnen dit type bedrijven zijn alle secundaire bedrijfsprocessen toebedeeld aan de eigenaar die in sommige gevallen geassisteerd wordt door een administratief medewerker of een ervaren monteur. Er zijn geen HR-medewerkers in dienst en personeel wordt regionaal geworven. Kleine installatiebedrijven hebben weinig vacatures en weinig moeite om geschikt personeel te vinden. Volgens het onderzoek Arbeidsmarkt technische installatiebranche 2012 van ITS Universiteit Radboud Nijmegen (2012)

heeft 0% van de kleine installatiebedrijven te kampen met moeilijk vervulbare technische staf- en middenkaderfuncties. En bij uitvoerende onderbezetting helpen kleine installatiebedrijven elkaar vaak uit de door onderling personeel uit te lenen. Bovendien heeft iedere kleine installateur een kring van ZZP'ers om zich heen gevormd waar op kan worden teruggevallen.

ITS Radboud Universiteit Nijmegen (2012) geeft de volgende karakterschets van de kleine installateur (inclusief ZZP'ers). Meestal zijn het mannen die al het type werk aanpakken wat er is. 78% heeft een vaktechnische (v)mbo opleiding gevolgd en werkt in de uitvoering. Een derde van deze categorie is jonger dan 25 jaar, nog een derde is tussen de 26 en 45 jaar en het laatste deel is 46 jaar of ouder. De ondernemende en visionaire kleine installateur schiet in een aantal jaar door naar 20 personeelsleden.

De meeste kleine installateurs blijven hun hele leven schommelen tussen de 5 en 10 man personeel. De kleine installateurs werken keihard. Overdag zijn de kleine ondernemers bezig met de uitvoering van het werk. 's Avonds en in het weekend wordt de administratie gedaan.

Ook kleine installateurs ondervinden mogelijkheden en problemen in hun marktsegment. In een interview van het vakblad Installatie en Sanitair (z.a., 2012) benoemt de eigenaar van klein installatiebedrijf ze erg typerend.

"Ik denk dat de kansen steeds groter worden. Mensen kiezen vaak voor kleine bedrijven. Je ziet mensen ook steeds meer voor kleine verbouwingen kiezen in plaats van dat ze gaan verkopen. Ik krijg voornamelijk offertes voor aanbouwen, dakkapellen etc. Misschien ook wel omdat mijn klantenkring steeds groter wordt. Ik heb wel werk voor een tweede persoon. Maar ik weet niet hoe het verder gaat. Als je iemand in dienst neemt, wil je wel de zekerheid hebben dat je hem niet na een half jaar weer op straat moet zetten."

Kortom, de kansen liggen voor kleine installateurs met name in de renovatie van woningen. Maar omdat er zoveel onzekerheid is over de toestand van de markt durven veel kleine installatiebedrijven geen grote risico's aan te gaan.

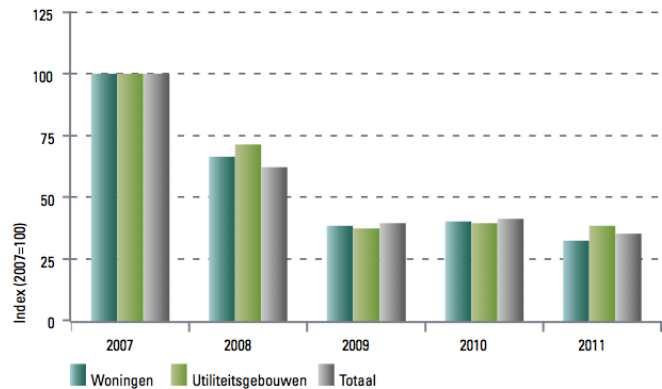
2.4.3 Advies- & ingenieursbureaus

Advies- en ingenieursbureaus zijn bedrijven die enerzijds zorgen voor het ontwerp, het bestek en een kostenraming van (nieuw)bouwprojecten en anderzijds adviseren, technische ontwerpen maken, haalbaarheidsstudies verrichten, berekenen uitvoeren en bouwplannen begeleiden. Deze bedrijven zijn actief in onder andere de volgende sectoren: gebouwen, industrie, mobiliteit, water, ruimtelijke ordening en milieu. Volgens een recent onderzoek van de organisaties Ipsos, NLIngenieurs, PwC en Deltek (Trends en behoeften in de ingenieursbranche, z.a., 2012), is een bureau actief in gemiddeld 2,45 sectoren met verschillende disciplines. Elke sector bestaat namelijk uit meerdere disciplines zoals bouwkunde, elektrotechniek, werktuigbouwkunde, transport, procestechniek, machinebouw, milieutechniek, asset management, etc.

De rol van advies- en ingenieursbureaus bevindt zich vooraan in de totale bouwketen. Wanneer een investeerder een gebouw laat bouwen, dan zal hij of zij een adviseur- of ingenieursbureau in de armen nemen om zijn wensen te vertalen naar een conceptueel en functioneel ontwerp. Op basis van dit ontwerp zal een installateur de technische installatie baseren, uitwerken en installeren. Advies- en ingenieursbureaus werken vaak op regiebasis en bij grote projecten vanuit een aanbesteding. Voorbeelden van advies- en ingenieursbureaus zijn Arcadis, Royal HaskoningDHV, Deerns Raadgevend Ingenieurs, Schreuder Groep, DWA Installatie- en Energieadvies en Beekink Installatieadviseurs.

In de sectorupdate Visie op bouw en vastgoed van ABN AMRO schrijven Klene, N. & Schell, O. (2012) dat er in totaal 27.410 advies- & ingenieursbureaus in Nederland zijn. Ongeveer 30%, dat zijn 8.225 bedrijven, maakt daadwerkelijk onderdeel uit van de elektro- en installatiebranche. Gezamenlijk hebben zij in 2011 ongeveer € 750 miljoen omgezet met een gemiddelde marge van 10%. Deze bureaus zijn (mede)actief in de sector gebouwen met de disciplines elektrotechniek, werktuigbouwkunde en asset management. Naar schatting bevat dit marktsegment 9.800 medewerkers waarvan ongeveer 1.500 ZZP'ers. Met een personeelsverloop van 9% kent dit marktsegment jaarlijks circa 750 vacatures. De advies- & ingenieursbureaus zijn verspreid over heel Nederland met een hogere concentratie in de Randstad.

De advies- & ingenieursbureaus zijn afhankelijk van de bouwsector. Momenteel ondervinden zij veel hinder van de stagnatie in de bouw, zowel nieuwbouw als renovatie. In figuur 10 is te zien dat sinds 2007, het economisch hoogtepunt van de afgelopen twee decennia, de woning- en utiliteitsbouw meer dan gehalveerd is. De oorzaak hiervan is de lage investeringsbereidheid van het bedrijfsleven, de overheid en de Nederlandse huishoudens. Inmiddels zijn werkvoorraden teruggelopen tot maximaal 5 maanden en bestaat de markt uit kleine opdrachten tot €



Figuur 10: Ontwikkeling nieuwbouw van woningen & utiliteitsgebouwen (bron: Klene & Schell, 2012 => ABN AMRO Sectorupdate)

10.000,-. Tarieven staan onder druk en de werkgelegenheid neemt af. Zowel grote als kleine advies- & ingenieursbureaus hebben hier mee

te kampen, waarbij de multinationals momenteel nog wel kunnen profiteren van hun kennis en reputatie. Zij behalen voordeel uit buitenlandse activiteiten, grotere multidisciplinaire opdrachten en de vraag naar specialismen vanuit andere sectoren zoals de industrie, milieu- en energiesector.

De advies- & ingenieursbranche is conservatief van aard. Het type bedrijven kent weinig vernieuwing in de manier van zaken doen. Veel bedrijven denken in traditionele patronen met als gevolg dat zij ingehaald worden door toenemende concurrentie en prijsdruk. De algemene vooruitgang die plaatsvindt, zijn voornamelijk vernieuwing in technische ontwerpen. Zo nu en dan verschijnt er toch iemand ten tonele met een andere aanpak. Zo zijn er afgelopen jaar bonusmalus contractvormen afgesloten en hebben bedrijven een meer risicodragende rol aangenomen in bouwteamverbanden. Maar vooralsnog zien advies- & ingenieursbureaus zich als de adviseur die naast het bouwproces staat. In het verleden was dit ook mogelijk omdat men zich staande hield door lange termijnrelaties met opdrachtgevers aan te gaan. In de huidige markt verdwijnt klantloyaliteit en zijn relaties niet vanzelfsprekend rendabel. Verschillende advies- & ingenieursbureaus heroverwegen momenteel hun bedrijfsstrategie. Er ontstaan kansen in de samenwerking met andere bureaus en ketenpartners door efficiënter te werken of door klant- en marktspecialisatie. Hier wordt veel over gepraat, maar tot op heden proberen de meeste advies- & ingenieursbureaus zich te onderscheiden in innovatieve ontwerpen. Thema's die in dit marktsegment spelen zijn energievraagstukken c.q. verduurzaming in nieuwe en bestaande bouw, faalkostenreductie en overige kostenbesparingen door inventieve ontwerpen (De Waal, 2011).

In het onderzoek van Ipsos, NLIngenieurs, PwC en Deltek (Trends en behoeften in de ingenieursbranche, z.a., 2012) is een overzicht gegeven van de grootste bedreigingen voor advies- & ingenieursbureaus. Waar in 2011 klanttevredenheid op positie 1 stond, heeft de top 3 nu alles te maken met de werkhoeveelheid en commerciële prijzen (#1: concurrentie op prijs, #2: bezuinigingen bij overheden en #3: onvoldoende opdrachten). Dit marktsegment is nu bezig met overleven en erg op zichzelf gericht. De 4^e plaats heeft te maken met human capital. 44% van de advies- & ingenieursbureaus zegt dat het vinden en behouden van goed personeel een serieuze bedreiging is. Uit internationaal onderzoek blijkt het vinden en behouden van goed personeel de op één na grootste bedreiging aldus 63% van de buitenlandse advies- & ingenieursbureaus.

Advies- en ingenieursbureaus zijn dienstverleners waarbij de kwaliteit van het personeel een belangrijke rol speelt. Er is slechts een handvol advies- en ingenieursbureaus dat de werving- en selectie van personeel met een eigen recruitmentorgaan uitvoert. In de meeste gevallen ligt de verantwoordelijkheid voor werving- en selectieactiviteiten bij het lijnmanagement en P&O waarbij de directie ondersteuning biedt. Bij bureaus vanaf 25 medewerkers worden voor nagenoeg alle type technische vacatures personeelbemiddelingsbureaus in de armen genomen. Doorgaans wordt er samen met een diversiteit aan personeelbemiddelingsbureaus. Uiteindelijk gaat het om de unieke kandidaat waarbij het niet veel uitmaakt door wie de kandidaat wordt aangedragen.

Tot slot wordt in algemene termen enkele karakteristieken van het type medewerker van een advies- en ingenieursbureaus weergegeven. Van oorsprong zijn adviseurs en ingenieurs technenuten. Het merendeel van de medewerkers heeft een academische dan wel HBO opleiding genoten richting elektrotechniek of

werktuigbouwkunde. Een adviseur verleent status aan behaalde titels, gepubliceerde artikelen en specialistische kennis. Adviseurs hebben een hoog abstractieniveau en zijn conceptueel sterk. Vaak zijn ze gematigd praktisch, erg inhoudelijk en introvert van aard wat communicatie soms moeilijk maakt. Van nature zijn technici niet sterk in commercie. Ook zijn er meer technici die leiding willen geven dan dat ze er daadwerkelijk toe in staat zijn. Alles bij elkaar maakt de 'goede' technici gewild en heerst er een schaarste op personeelsvlak (Trends en behoeften in de ingenieursbranche, z.a., 2012).

2.4.4 Toeleveranciers

De onderstaande informatie met betrekking tot het marktsegment van toeleveranciers is afkomstig uit een interview met de Kees de Schipper, branchemanager bij het FME-CWM. FME-CWM is de brancheorganisatie voor technologische ondernemingen waar de toeleveranciers voor gebouwgebonden installaties een groot deel van uitmaakt. Deze informatie is niet direct afkomstig van de toeleveranciers.

Toeleveranciers zijn bedrijven die de producten ontwerpen en fabriceren om ze vervolgens te leveren aan bedrijven die de producten installeren en onderhouden. Bedrijven in het marktsegment van toeleveranciers zijn uit te splitsen in componentleveranciers en systeemleveranciers. Deze twee groepen zijn op hun beurt weer onder te verdelen in verschillende groepen zoals OEMs, fabrikanten, componentleveranciers, systeemhuizen, groothandelaren, assemblagebedrijven, etc. Voorbeelden van toeleveranciers zijn Vaillant (cv-ketels), Rehau (leidingsystemen), Alimar (verlichtingsarmaturen) en Siemens (brandmeld- en gebouwbeheersystemen).

De markt van de toeleveranciers wordt ook wel de maakindustrie genoemd. Nederland heeft een relatief grote bouwsector ten opzichte van de maaksector. Wat maken betreft, is Nederland meer een handelsland met meer verkooppunten dan fabrieken. Veel ontwerp en fabricage wordt in het buitenland gedaan, in landen als Duitsland, Italië, China, etc. Maar in een aantal producten loopt Nederland als maker voorop, zoals met verwarmingssystemen en woonhuisventilatie.

Van de omvang en omzet van de markt van toeleveranciers zijn geen harde cijfers beschikbaar. De brancheorganisatie FME-CWM heeft een schattingen gemaakt. De geschatte omzet van de toelevering aan de complete bouwsector is ongeveer € 8 miljard, verdeeld over de woningbouw, utiliteit, industrie en infratechniek. De toelevering van technische installaties wordt geschat op 40%, dus € 3,2 miljard. De winstmarges lopen, afhankelijk van het type product, op tot wel 40%.

Het marktsegment toeleveranciers van technische installaties bestaat uit ongeveer 1.500 bedrijven. Er zijn ongeveer 300 grote bedrijven met meer dan 500 medewerkers en 1.200 bedrijven met maximaal 100 medewerkers. De gemiddelde bedrijfsgrootte in het marktsegment toeleveranciers is 20 tot 30 medewerkers. Dit zijn veelal familiebedrijven met een ondernemend karakter. Het totaal aan werknemers bij toeleveranciers van technische installaties wordt geschat op ongeveer 45.000. Het personeelsverloop bij toeleveranciers is 8 tot 11%. Het geschatte aantal vacatures dat in 2012 bij toeleveranciers is ontstaan, ligt op 4.275. Toeleveranciers zijn door heel Nederland gevestigd met een hogere concentratie in de Randstad, wat ook terug te zien is in het aantal vacatures in de Randstad.

De marktomvang van toeleveranciers is sinds de economische crisis kleiner geworden. De afzetmarkt is gekrompen doordat de nieuwbouw is gestagneerd en investering in herbestemming van gebouwen achter blijft. Daarbij is de concurrentie gestegen met toetreders vanuit andere landen en door diversifiërende bedrijven. Exacte afnamecijfers zijn niet voor handen, maar er is een zichtbare druk komen te liggen bij de marketing en vooral sales.

Men zal ver vooruit moeten kijken om een aantal lichtpuntjes te zien. Uiteindelijk zal het marktmechanisme de balans weer herstellen. Een positievere ontwikkeling is dat het aandeel van technische installaties in (utiliteits)gebouwen langzaam toeneemt. De technische installaties zijn in het bouwproces secundair, mede omdat ze 40% van de kosten van een gebouw voor zijn rekening nemen. In de toekomst zal dit veranderen naar de situatie waarbij er een bouwkundige schil om technische installaties wordt gebouwd en 80% van de nieuwbouwkosten aan de technische installaties is toe te schrijven. Voor de toeleveranciers van technische installaties betekent dit een grotere afzet en meer invloed in het bouwproces.

Hét kenmerk van toeleveranciers is (technische) innovatie. Wie in Nederland produceert, moet innovatief zijn om zich te onderscheiden en zijn innovaties snel doorvoeren. Het snel doorvoeren van innovaties is een bestaansrecht geworden en noodzakelijk om de concurrentie voor te blijven. Het gebeurt nogal eens dat de

Aziatische landen productontwikkelingen kopiëren en in afzienbare tijd tegen lagere kosten weten te produceren.

Onder de verscheidenheid aan innovaties is duurzaamheid een dominant thema geworden. De overheid heeft vanuit milieuoverwegingen duurzaamheid doelstellingen vastgesteld en vanuit economisch oogpunt biedt duurzaamheid de mogelijkheid om kosten te besparen. Toeleveranciers zijn hier veel en actief mee bezig. Helaas valt de afzet van duurzame systemen in de praktijk tegen en doelstellingen worden niet behaald. Verduurzaming vraagt om een lange termijn visie en met de huidige economie blijft financiering vaak uit. Mondjesmaat wordt er geïnvesteerd. De meeste investeringen vinden plaats in de industrie. In de woningbouw en utiliteit wordt het minst geïnvesteerd.

Een positieve ontwikkeling voor de toeleverancier is de ontwikkeling van zijn eigen positie in de supply chain. Deze ontwikkeling is driedig. Allereerst ontstaat de mogelijkheid om schakels in de keten over te slaan waardoor de consument of eindgebruiker belangrijker wordt. Toeleveranciers krijgen de kans om maatwerkoplossingen te bieden bij bijvoorbeeld comfortissues of verduurzaming. En voor de serviceverlening na garantie worden met de gebruikers van technische installaties rechtstreeks onderhoudscontacten afgesloten.

In de tweede plaats evolueert de bouwkolom waarbij gestreefd wordt naar ketenintegratie. Partijen gaan vroegtijdig met elkaar om tafel om reductie van faalkosten te bewerkstelligen. Bij deze ontwikkeling krijgen systeemleveranciers de kans om eerder hun mogelijkheden bekend te maken of te werken aan een maatwerkoplossing.

Een derde verschijnsel is de ontwikkeling van componentleveranciers naar systeemleveranciers wat zijn weerslag op de supply chain heeft. Componentleveranciers ontzorgen klanten met complete systeemoplossingen waardoor zij een grotere toegevoegde waarde leveren.

Zoals eerder genoemd zijn er veel familiebedrijven in dit marktsegment actief. De besluitvorming op het gebied van werving en selectie ligt bij dit type bedrijven vaak bij een lijnmanager en/of DGA die zelf betrokken is bij de bedrijfsvoering. Het aannameproces van personeel wordt eventueel ondersteund door een HR-medewerker.

In algemeenheden wordt het type medewerkers van toeleveranciers als volgt omschreven. In de eerste plaats kenmerkt dit marktsegment zich door de grote hoeveelheid technici. Nagenoeg iedereen in deze branche heeft een technische achtergrond en een elektrotechnische of werktuigbouwkundige MBO- of HBO-opleiding genoten. Zeker de helft van het personeel van de toeleverende bedrijven bekleedt een technische functie. De meerderheid van de andere helft is begonnen als technici en in een verkoopfunctie terecht gekomen. Dan is er nog een derde groep met dezelfde technische basis en nu werkzaam als leidinggevende of (mede-)eigenaar. Van nature is de technici a-commercieel en er zijn weinig technici met aangeboren managementvaardigheden. Noodgedwongen beginnen toeleverende bedrijven hun ogen te openen voor verkoop- en managementtalent met een niet-technische achtergrond. Tegelijkertijd wordt gevreesd dat het gebrek aan gekwalificeerde technici in de toekomst tot een strategisch probleem uitgroeit. Mede hierdoor is de aandacht voor bèta techniek in het Nederlands onderwijs toegenomen, maar daarmee zal niet volledig worden voorzien in de vraag naar vakspecialisten.

2.4.5 Conclusie afnemersanalyse

De elektro- en installatiebranche is, zoals reeds genoemd, opgedeeld in vijf marktsegmenten. In de afnemersanalyse zijn vier van de vijf marktsegmenten in detail omschreven. Dit zijn de marktsegmenten kleine installatiebedrijven, grote installatiebedrijven, advies- & ingenieursbureaus en toeleveranciers. Uit de analyse blijken de marktsegmenten op diverse vlakken te verschillen. Enkele voorbeelden hiervan zijn de uiteenlopende marktomvang, het aantal medewerkers, het aantal vacatures, de omzet, het inkoopproces, de reactie op de economische crisis, enzovoort. Er is in elk geval één overeenkomst tussen de vier marktsegmenten. Ieder marktsegment is in een moeilijke vaarwater terecht gekomen als gevolg van de economische malaise.

Het feit dat de onderlinge verschillen tussen de marktsegmenten groot zijn, maakt duidelijk dat ook de aantrekkelijkheid per segment verschilt. Dit benadrukt de relevantie van dit onderzoek en het belang van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU om inzicht te krijgen in de meeste potentievolle markt om de werving- en selectieactiviteiten in uit te breiden.

3 Conclusie situatieanalyse

Met de interne analyse is HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU onder de loep genomen. Uit deze analyse blijkt dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een financieel stabiele organisatie is met een unieke set kwaliteiten. De belangrijkste sterktes zijn de online wervingspositie, het vermogen om een kwalitatieve selectie uit te voeren op zowel persoonlijkheid als technische vakkennis en het feit dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU voorop loopt in marktkennis.

De belangrijkste zwaktes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zijn het gebrek aan een lange termijn visie en strategie, de geringe financiële middelen en de het feit dat het huidig personeel een moeilijke omgang heeft met HR-medewerkers.

Uit de externe analyse blijkt dat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU flinke uitdagingen te weerstaan heeft. Als gevolg van de recessie worden personeelsbemiddelaars geconfronteerd met een teruggelopen vraag, zo ook HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Een van de sectoren die het zwaarst door de economische recessie getroffen is, is de bouwsector waar de elektro- en installatiebranche onderdeel van uitmaakt. De marktsegmenten kleine installatiebedrijven, grote installatiebedrijven, advies- & ingenieursbureaus en toeleveranciers hebben ook alle vier te kampen met een teruglopende werkvoorraad en hevig concurrerende verkoopprijzen.

Deze marktsituatie brengt HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU verschillende bedreigingen. In de eerste plaats is de klantvraag en daarmee het aanbod van vacatures sterk teruggelopen. Ten opzichte van 5 jaar geleden is de vraag zeker 2x gehalveerd. Het gevolg is een toenemende concurrentie-intensiteit. Ook zorgt de recessie zorgt voor creativiteit en technische innovatie waardoor afnemers betere alternatieven voor werving- en selectiedienstverlening vinden. Een grote dreiging ligt in het feit dat afnemers steeds vaker personeel huntten via LinkedIn. Om te blijven concurreren moet HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU online beter vindbaar zijn dan concullega's om zo sollicitanten naar zich toe te trekken. Maar voor zijn online vindbaarheid is HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU sterk afhankelijk van online vacature- c.q. netwerksites en de zoekmachine Google. De kosten van deze online leveranciers zijn hoog terwijl de betrokkenheid van deze partijen bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU minimaal is.

Tegelijkertijd biedt deze marktsituatie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in ieder geval drie kansen. De financiële druk op de elektro- en installatiebranche zorgt er onder andere voor dat afnemers eerder dan voorheen willen switchen van personeelsleverancier omwille van kosten of kwaliteit. In de tweede plaats zal het tekort aan technici in de toekomst alleen maar oplopen, waardoor afnemers moeite zullen behouden met het vinden van personeel. En met de toenemende activiteit van de elektro- en installatiebranche op de netwerksite LinkedIn heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU in de derde plaats een nieuw kanaal om potentiële kandidaten te werven.

Bijlage 2: Interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU

Woordelijk verslag van het interview met de directie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU

- Interviewer: Jan-Bart Bij de Vaate (JB)
- Geïnterviewden: directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU (HG en MH)
- Datum: vrijdag 15 februari 2013
- Locatie: kantoor HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU

JB: Voor jullie ligt een papier met vragen die ik met jullie door wil nemen voor mijn scriptie onderzoek. Het doel van dit interview is het analyseren van de middelen en vaardigheden van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU om de sterktes en zwaktes in kaart te brengen. Als jullie het willen, dan kun je het nu even doorlezen om te bekijken of je alle vragen wilt beantwoorden. Staan hier vragen op die jullie niet willen beantwoorden?

HG: Nee.

MH: We zullen niet al onze toekomstplannen op tafel leggen maar willen ons best doen om de vragen te beantwoorden.

JB: OKEE. Om te beginnen stel ik jullie een aantal achtergrondvragen over de keuzes waar vanuit HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU werkt. Wat is de missie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?

MH: Wij faciliteren en adviseren bedrijven in de elektro- en installatietechniek om sneller en gemakkelijker oplossingen te vinden voor instroom en uitstroom van personeel.

HG: Van MBO- tot en met WO-niveau.

MH: En van uitvoerend- tot en met kaderniveau.

JB: En wat is de visie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?

MH: Binnen drie jaar de beste zijn als bemiddelingsbureau in de elektro- en installatietechniek.

JB: Om daar binnen drie jaar te komen, heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU daar doelstellingen voor geformuleerd?

HG: Zeker. In ieder geval bij MKB-bedrijven in deze branche zeer zichtbaar zijn.

JB: Zichtbaar zijn bij de MKB-bedrijven. Zijn er ook nog andere doelstellingen?

MH: Nee, maar je kunt je voorstellen dat voor het komende jaar de continuïteit van ons bedrijf hoog op de agenda staat.

JB: Kunnen jullie aangeven welke strategie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zal hanteren om deze doelstelling te halen?

MH: We doen gewoon ons werk.

JB: Er zijn verschillende manieren om de sterktes en zwaktes van een bedrijf in kaart te brengen. Nou, onder andere is dit mogelijk door te kijken naar de middelen en vaardigheden waar een bedrijf uit bestaat. Dit is ook de achtergrond van het RBV-model, dat staat voor Resource Based View of the firm. Misschien hebben jullie hier eens van gehoord. Laten we eerst eens kijken naar de middelen van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU en dan nemen we daarna de vaardigheden door.

Er zijn zes type middelen waarin dit model de bezittingen van een bedrijf indeelt en die ik graag met jullie door wil nemen. Het eerste type dat zijn de financiële middelen. Nou, daarvoor heb ik het jaarverslag van 2011 gebruikt en er wat gegevens uit gehaald. En dat is precies hetzelfde als wat de Kamer van Koophandel publiceert. Als jullie het goed vinden dan gaan we direct door naar de fysieke middelen. Fysieke middelen dat zijn bezittingen zoals het pand, contracten, website, auto's, noem maar op.

Welke fysieke middelen bezit HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?

MH: Niet veel. Wij huren het pand, wij leasen auto's.

HG: Wij hebben een website, wij hebben een brochure.

MH: Wij hebben wat computers en telefoons.

JB: Kun je omschrijven hoe het pand eruitziet?

HG: Zakelijk, open. Een open kantoortuin, een open sollicitatieruimte en ook een gesloten gespreksruimte.

MH: Ik denk dat dit een uitstraling heeft die past bij onze branche.

JB: En wat voor een uitstraling is dat?

HG: Zakelijk, no-nonsense, recht toe recht aan en niet te duur.

JB: En wat de voordelen van het pand?

HG: Dicht bij de snelweg, genoeg parkeerruimte, we huren het, eigen toiletten.

JB: Okee. En zou je een waardering kunnen geven van de website van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?

HG: Ja, een 7,5.

JB: En wat maakt het dat het een 7,5 waard is?

MH: Het is functioneel. We hebben de afspraak dat de website concreet helpt om werkzoekenden te leiden naar hun sollicitatie. En ik heb de indruk dat in ieder geval wel lukt.

JB: En wat voor bezittingen heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU nog meer om werkzoekenden naar sollicitaties te leiden?

HG: We hebben contracten met Nationale Vacaturebank, Careerbuilder, Jobbird en nog wat van die gratis vacaturesites.

JB: Okee, we gaan verder naar de technologische middelen. Je kunt hierbij denken aan de systemen die HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU gebruikt.

HG: We hebben een eigen server en pc's, We hebben een fantastisch front office systeem en dat heet Eazymatch. Daar zijn we niet tevreden over en daarom wordt een nieuw systeem ontwikkeld.

JB: Waarom en met welk doel?

HG: Wat je veel ziet bij IT-technologie is dat het niet te gebruiken is. En ik denk dat de IT-technologie niet al te ingewikkeld moet zijn en daarom schakelen we over naar een ander systeem.

MH: En dat laten we op maat maken zodat het functioneel en bruikbaar is.

JB: Zijn er verder nog technologische middelen waar HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU gebruik van maakt?

HG: Ja, Broadbean om onze vacatures te verspreiden op de vacaturesites en onze eigen website. Dat is het.

JB: Als er ver geen technologische middelen zijn, dan gaan we over naar de volgende. Dat zijn de immatriële middelen. Dan kan je denken aan het imago, de reputatie en hoe klanten HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zien. Hoe zien klanten HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU eigenlijk?

MH: Als een partij die wel kennis heeft van mensen, de markt, de elektro- en installatietechniek en arbeidsmarktcommunicatie. Ook wel een ervaren partij.

HG: Gisteren werd gezegd: de langste in de markt.

JB: De langste in de markt?

HG: De langst aanwezige in de markt. De partij met het langste bestaan.

JB: Wat zeggen andere betrokkenen over HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU zoals leveranciers, de account, noem maar op? De andere stakeholders dan klanten.

MH: Aan de buitenkant zie je dat wij relatief veel kwalitatieve vacatures hebben. En dat wij ook een sterke online positie hebben. Als je op bijvoorbeeld op Google kijkt naar de vacature projectleider installatietechniek dan vind je ons. Dus dat is de buitenkant. Ik denk dat onze leveranciers ook wel vinden dat wij commercieel behoorlijk vaardig zijn op het gebied van inkoop. En ik denk dat bijvoorbeeld onze accountant onderkent dat wij een groot netwerk hebben onder directies en het linemanagers van installatiebedrijven. Die was daar wel van onder de indruk.

JB: Is dat ook de specifieke doelgroep die HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU benadert, directie en linemanagers?

MH: Yes sir.

JB: Hoe zit het dan met imago van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bij andere binnen bedrijven?

MH: Dat is aan het verbeteren. Het was niet sterk, met name bij P&O-medewerkers en recruiters. Dat heeft ook te maken met verschillende doelstellingen. Een paar weken geleden zag ik dat weer, dat recruiters zich sterk maken om te kunnen zeggen dat er iets gebeurt met de vacature. En wat dat iets is, dat is vaak wat anders dan directies en linemanagers willen. Die willen namelijk gewoon dat de vacature wordt ingevuld. Snel en goed tegen een redelijke prijs. Recruiters en P&O'ers die hebben vaak hele andere doelstellingen. De doelstellingen van directies en linemanagers liggen veel meer in het verlengde van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Maar we zijn ons aan het verbeteren.

JB: Hoe ervaar je dat in het persoonlijk contact? Past HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU als groep mensen goed bij recruiters en P&O'ers?

MH: Steeds beter. Dat komt omdat wij nu leren begrijpen hoe zij in elkaar zitten en welke belangen ze hebben.

JB: Zijn er ook groepen of partijen die een negatief beeld op HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU hebben?

MH: Ja. Ik kan me voorstellen dat een aantal concullega's ons het liefst ziet verdwijnen. Ik kan me ook voorstellen dat een aantal recruiters echt in concurrentie met ons zijn. Je zult maar aangenomen zijn om ons buiten de deur te houden. En dat is bij de meeste grote bedrijven en multinationals zo.

HG: Maar het is niet altijd negatief want er zijn ook concurrenten die ons benaderen om samen te werken. Die willen aanklappen. Dat hebben we tot nu toe nooit gedaan, maar het komt wel voor.

JB: Okee. Willen jullie nog iets toevoegen aan de reputatie van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?

HG: Nee.

MH: Nee.

JB: Hoe zouden jullie dat de organisatiestructuur van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU omschrijven?

HG: Plat. Plat en open met zo min mogelijk hiërarchie.

JB: Plat en open met zo min mogelijk hiërarchie. Wat kenmerkt de organisatiestructuur nog meer?

HG: Niets.

JB: Niets?

MH: Nee.

JB: Okee. Heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU kwaliteitssystemen?

MH: Jazeker. Wij zijn NEN 4400-1 gecertificeerd. En dat betekent een soort ISO-controlesysteem. Het is te vergelijken met wat je vroeger de VRO noemde. Dus er wordt gecontroleerd of wij premies en afdrachten betalen en volledig en op tijd.

HG: De belastingafdrachten zijn daarin gewaarborgd en wij hebben jaarlijks een financiële controle door de account op de financiële administratie en systemen.

JB: Is dat voldoende en volledig voor het hele bedrijf?

HG: Nou als je kijkt naar de front office dan zijn we er voortdurend mee bezig, daar is kwaliteit een wekelijks onderwerp.

JB: En hoe gebeurt dat?

HG: In gesprekken. Wij houden niet van al teveel procedures. Maar Dieuwertje heeft eens omschreven hoe de processen lopen, wie wat doet en waar verantwoordelijk voor is. En dat wordt regelmatig gecontroleerd.

JB: Goed, dankjewel. Dan nu de bedrijfscultuur van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Wat willen jullie daar over vertellen?

HG: Concreet en met enthousiasme.

JB: HG, als je de bedrijfscultuur van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU samenvat met de termen concreet en met enthousiasme, hoe dragen de medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU dit uit?

HG: We waren een redelijke monocultuur in de zin dat we alleen maar mannen in dienst hadden en ook alleen blanke mannen. Dat is sinds een jaar verandert omdat we ook een vrouw in dienst hebben. Dat geeft wat meer kleur aan ons bedrijf. Ik denk wel dat alle medewerkers van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU een sterk besef hebben van waarden en normen zoals integriteit. Ik denk dat dat een bijzonder gegeven is in de markt waarin wij werken.

JB: Dank je wel. Menselijke middelen. Hoeveel medewerkers heeft HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?

MH: Vijf.

JB: En wat zijn de functies en taken van de medewerkers?

MH: Er is één iemand in ons bedrijf heel bijzonder want die is een afdeling. Dat is onze financiële man. Die doet alles op het gebied van financiën, back office, contracten en dat soort zaken. Dan hebben we twee mensen die geven commerciële ondersteuning door middel van het afnemen van sollicitatiegesprekken, het doen van aanbiedingen, het nabellen van aanbiedingen, het verwerken van informatie die van buiten af komt. En daarvan gaat ook regelmatig naar buiten. En twee anderen van ons bedrijf zitten relatief veel buiten. Die nemen daar klantinformatie op, pikken koopsignalen op en marktinformatie. En zo werkt dat met z'n vijven samen. Het is een compact team van specialisten waar je wel wat van mag verwachten.

JB: Dan zijn er in elk bedrijf een wel een aantal randzaken zoals bijvoorbeeld de inkoop of HR-zaken, enzovoort. Dit zijn onderwerpen die vallen buiten de commerciële en financiële taken. Wat is er verder verdeeld?

MH: Inkoop is natuurlijk wel financieel. Dus het gedeelte wat daar ondervalt dat wordt opgepakt door de collega die de financiën doet. En andere zaken die niet zozeer regulier zijn maar op projectbasis wordt ingekocht, dat wordt gedaan door een van de directieleden.

JB: Precies. Wat is het opleidingsniveau van alle medewerkers?

MH: Gemiddeld MBO/HBO met een HBO werk- en denkniveau met daarbij veel kennis.

JB: Wat bedoel je daarmee?

MH: Praktische en toegepaste kennis, dat is heel belangrijk.

JB: En welke kennis kenmerkt een medewerker van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?

MH: Welke kennis kenmerkt een medewerker van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU? Ja dat is specialistische kennis van finance and control bij de ene persoon. Ik denk dat er relatief veel kennis is zoals marktinformatie en beschikbare kandidaten en beweging bij installatiebedrijven. Ik denk dat een aantal mensen hier erg sterk zijn in het zien van kansen door deze informatie. Ik denk dat we creatief zijn en kennis hebben van het opzetten van wervingsacties voor klanten. En bovendien denk ik dat we hier wel een aantal mensen hebben die echt goed zijn in het selecteren van personeel op zowel persoonlijkheid als technische kennis.

JB: Goed, hartelijk dank hiervoor. Wij gaan over naar de vaardigheden van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU. Vaardigheden, dat is datgene dat je als bedrijf met je middelen doet. Iemand omschreef het eens als: vaardigheden zetten de input om in output. Wat zijn de vaardigheden die HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU bezit?

MH: Jazeker. Ik denk dat we vaardig zijn in het zien van marktkansen door scherp te kijken. We gebruiken de markt- en klantinformatie goed en kunnen dit omzetten naar ideeën in de praktijk. Ik denk dat wij persoonlijke aandacht geven aan onze klanten en dat is een vaardigheid. Ik heb het net al gezegd, maar een vaardigheid is dat wij sterk zijn in het selecteren van kandidaten op persoonlijkheid en technische kennis, de combinatie hiervan.

HG: Ik denk dat we als vaardigheid hebben dat we scherp kunnen nadenken over welke bedrijven bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU passen. En wat niet bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU past. Dus een stukje efficiëntie is daarin ook belangrijk.

MH: En ook om dan concreet aan te sluiten bij die bedrijven.

JB: Om hierin te segmenteren is kennis nodig. Is het verzamelen van kennis dat ook iets wat HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU onderscheid van zijn concurrenten?

MH: Ja dat is het wel maar we zijn het ons niet zo bewust. Kijk, wij zijn specialist in die elektro- en installatietechniek en dat betekent dat het voor ons heel logisch is om daar mee bezig te zijn. Daar de focus ligt. Je verzamelt dagelijks kennis maar zonder dat je je altijd bewust bent dat je aan het verzamelen bent. Maar met die kennis op zich onderscheidt je je natuurlijk wel van een bureau dat alles doet. Want of je uit tien of twintig branches informatie moet verzamelen, aan elkaar weet te knopen en dat op het juiste moment ook nog weet terug te geven, of dat je dat in twee branches doet, dat is natuurlijk wel een groot verschil.

JB: Ten opzicht van andere bureaus, zijn er nog meer vaardigheden waar HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU het verschil in maakt?

HG: Dat denk ik zeker. Ik denk dat met name de wat grotere bureaus veel meer proces gestuurd worden. En je ziet dat met name de MKB-bedrijven zich daar veel minder prettig bij voelen.

JB: En die MKB-bedrijven, die passen dan echt goed bij HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?

HG: Ja.

JB: Grote bedrijven minder?

HG: Dat denk ik zeker.

MH: Nou kijk, wij hebben in onze branche maar vijf tot tien echt hele grote installatiebedrijven. Als je die bedoelt, dan ben ik het met HG eens. Daarnaast zijn er dus een veel middelgrote en kleine bedrijven en die passen bij ons.

JB: Wat is klein en wat is middelgroot?

MH: Ja dat is een goede vraag. De bedrijven tot een man of twintig, daar doen wij eigenlijk geen zaken mee. Wij passen het beste bij bedrijven die zitten tussen de 80 en 300 man.

HG: En dan zijn er nog een paar met 1000 man en daar voelen we ons ook prettig bij.

MH: Maar dat is wel 90% van de installatie- en elektromarkt. Die bestaat uit bedrijven van die grootte.

JB: En waarop doet HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU geen zaken met bedrijven onder de twintig man?

HG: Dat zijn bedrijven die eigenlijk heel incidenteel een vraag hebben.

MH: Er zijn ontzettend veel ZZP'ers en dat zijn niet de ondernemers die zelf personeel in dienst nemen. Die werken vooral projectmatig. En als ze dat een keer doen, dat doen ze dat bij een collega ZZP'er.

HG: Precies.

JB: De laatste vraag. Elk bedrijf heeft zijn sterktes en zijn zwaktes. Wat zijn de zwaktes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU?

HG: Maar dat is wel ten opzichte van de missie he?

MH: Ja elke nadeel heeft zijn voordeel of elk voordeel heeft zijn nadeel, net hoe je het ziet. Wij zijn natuurlijk niet groot. Daardoor zijn we wel wendbaar maar daardoor zijn we niet in staat om met hele grote capaciteiten te werken.

HG: Maar dat is een bewuste keuze, wij willen geen capaciteitsbedrijf zijn.

MH: Ja dat klopt, maar vanuit sommige klanten zou dat een zwakte kunnen zijn.

HG: En ik weet niet of dat een zwakte is, maar wij zijn erg op de Randstad georiënteerd. Dus als een bedrijf ergens in Groningen, Friesland, Drenthe, Limburg of zuid-Zeeland een vraag heeft, dan zullen wij die niet zo snel invullen. En er zijn andere partijen die daar wat dichterbij zitten, bij die klanten dan.

JB: Dus dat is een geografische zwakte.

HG: Ja.

JB: Zijn er nog meer zwaktes te noemen?

MH: Nou een zwakte die wij aan het verbeteren zijn, is die omgang met P&O en recruitment. Door er bewust van te zijn dat daar je kracht niet ligt ook waar je in directe concurrentie van elkaar staat. En dat bewustzijn dat maakt je voorzichtig en dat is in ieder geval beter dan dat je heel doelgericht het verkeerde zegt. En ik denk, wat een zwakte zou kunnen zijn, is dat wij hebben gekozen voor de elektro- en installatietechniek. Dat is een branche met ongeveer 140.000 mensen. Maar dat betekent wel dat als de bouw inzakt, en daarmee ook een

heel gedeelte van de elektro- en installatiebranche, dat wij niet ineens wat anders gaan doen. Wij kunnen niet morgen zeggen dat we diamanten gaan verkopen.

HG: Maar aan de andere kant, en dat is denk ik wel onze kracht, is dat wij heel snel kunnen uitbreiden binnen onze markt door naar leveranciers, inspectiebureaus en adviseurs toe te gaan. Dus wendbaarheid is aan de ene kant een sterkte en anderzijds door snel te schakelen mogelijk standaard klanten verliest omdat je ze minder aandacht geeft.

JB: Zijn er nog andere zwaktes van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU te noemen?

HG: Nee dit is het wel.

MH: Ja.

JB: Okee. Hartelijk dank voor jullie medewerking en de antwoorden op mijn vragen. Ik stel voor dat we het interview hiermee beëindigen.

Bijlage 3: Interview Kees de Schipper

Woordelijk verslag van het interview met Kees de Schipper

Interviewer: Jan-Bart Bij de Vaate (JB)

Geïnterviewden: Kees de Schipper (KS) – branchemanager FME-CWM

Datum: vrijdag 21 december 2012

Locatie: Boerhaavelaan 40 in Zoetermeer (kantoor FME-CWM)

JB: Bedankt voor uw tijd en voor een afspraak op zo'n kort termijn.

KS: Geen probleem, ik ben benieuwd of ik je met je onderzoek kan helpen.

JB: Daar gaan we nu ons best voor doen. Om maar meteen te beginnen. Meneer De Schipper, wilt u iets vertellen over wat u binnen FME-CWM doet?

KS: Zeg maar Kees.

JB: Okee. Kees, waar ben jij binnen FME-CWM voor verantwoordelijk?

KS: Wij vertegenwoordigen bij FME-CWM de technische industrie. Met een heel aantal mensen hier in Zoetermeer behartigen wij de belangen van de technische industrie. Ieder heeft een eigen portefeuille en ik ben onder andere verantwoordelijk voor de bedrijven die ventilatie en luchttechniek leveren. Ben je hier bekend mee?

JB: Ja zeker.

KS: Kort gezegd lobby ik bij politiek Den Haag om gunstige besluiten en meer aandacht voor deze bedrijven.

JB: Okee, dank je wel. Allereerst stel ik je een aantal vragen om statistische gegevens te verzamelen. Daarna neem ik graag de ontwikkelingen, trends, kansen en bedreigingen in deze branche met je doornemen. Vindt je dat goed?

KS: Ja dat is prima. Ik kan je vast een paar antwoord geven.

JB: Hoeveel leveranciers van gebouwgebonden technische installaties zijn er in Nederland?

KS: Ja dat is gelijk een hele lastige.

JB: Het gaat om bedrijven die elektrotechnische, klimaattechnische en sanitaire producten leveren.

KS: Zeker tachtig procent van deze bedrijven is aangesloten bij FME-CWM. Ik zou een schatting moeten maken, maar dat blijft moeilijk. (stilt) FME-CWM heeft ongeveer twee en een half duizend leden. Nou, ga uit van ongeveer anderhalf duizend bedrijven. Daar komt het wel bij in de buurt.

JB: Eerder veertienhonderd of zestienhonderd?

KS: Nee, ongeveer anderhalf duizend.

JB: En hoeveel mensen werken er bij deze bedrijven?

KS: Daar zou ik ook een rekensommetje van moeten maken. Zeg dat er gemiddeld tussen de twintig en dertig mensen bij een toeleverancier werken. Het zijn veel familiebedrijven. Daarnaast zijn er ongeveer driehonderd partijen waar meer dan vijfhonderd medewerkers in dienst zijn. Dus twaalfhonderd bedrijven met, schat ik, maximaal honderd medewerkers. Ik zou uitgaan van vijfenveertig duizend medewerkers.

JB: Dat is een concreet getal, dank je wel.

KS: Ja, het is een ruwe schatting maar het zal hier ergens in de buurt komen.

JB: En weet je toevallig wat het personeelsverloop is?

KS: Goh, dat ligt schat ik ergens tussen de zeven en elf procent.

JB: Dat is volgens mij ook het gemiddelde voor de hele elektro- en installatietechniek. Kun je ook iets zeggen over de omzet in die deze bedrijven realiseren?

KS: De bedrijven dat bij ons zijn aangesloten zetten op jaarbasis ongeveer acht miljard euro om. Ik denk dat de bedrijven waar jij op doelt iets meer dan drie miljard omzet. Zeg drie komma twee miljard.

JB: Dank je wel. Zou je mij kunnen vertellen wat toeleveranciers precies doen?

KS: Ja natuurlijk. Toeleveranciers ontwikkelen, fabriceren en verkopen gebouwinstallatie. Binnen de maakindustrie onderscheiden we twee type bedrijven: componentleveranciers en systeemleveranciers. Componentleveranciers maken, zoals de naam het al zegt, componenten. Dit kunnen eindproducten zijn of halffabrikaten, maar uiteindelijk produceren zij op componentniveau. Systeemleveranciers, de tweede groep, maken complete systemen die weer zijn samengesteld of opgebouwd uit componenten. Bijvoorbeeld een complete luchtbehandelingsinstallatie. Systeemleveranciers verkopen hun installaties meestal aan installateurs maar ook wel aan eindgebruikers. Componentleveranciers verkopen hun producten voornamelijk via de groothandels. Maar luchtbehandelingskast wordt dus zonder tussenhandelaar verkocht.

En kijk, hier vindt een ontwikkeling plaats. Misschien wel nuttig om even te noemen. Iedereen zoekt naar meer klantwaarde. Wat componentleveranciers doen, is dat zij zich ontwikkelen door hun aanbod op te graden om

de klant te ontzorgen. Veel van hen streven er naar om zich te ontwikkelen tot een systeemleverancier. En dat is handig wat tegenwoordig draait alles om ontzorgen. In plaats van lossen producten te verkopen bedenken zij op maat gemaakte systeemoplossingen. En deze beweging versterkt ook nog eens hun positie in de supply chain. Hoe belangrijker je voor de afnemer bent, hoe meer invloed je krijgt in de bedrijfskolom.

JB: Aha, dat is duidelijk. Je gebruikte net de term maakindustrie. Wat bedoel je daar precies mee?

KS: De bedrijven die wij vertegenwoordigen noemen we de maakindustrie. Deze bedrijven maken producten of ze stellen ze samen. En daarna verkopen ze het.

Iets anders is dat Nederland een vrij grote bouwsector heeft in verhouding tot de maakindustrie. Dus datgene wat in ons land wordt gefabriceerd is erg klein ten opzichte van wat er daadwerkelijk wordt gebouwd.

JB: Komt dat omdat de fabricage in het buitenland goedkoper is?

KS: Ja, onder andere. Er wordt veel meer geproduceerd in landen zoals Duitsland en natuurlijk China. Daar staan de fabrieken. Nederland is meer een handelsland met verkooppunten.

JB: En Duitsland niet?

KS: Ook wel, maar Duitsland is toch voornamelijk een productieland. Veel van onze installaties en merken komen uit Duitsland. Denk maar aan Siemens. En inmiddels wordt er veel productie uitbesteedt aan lagelonenlanden zoals China. Maar toch fabriceert Nederland een aantal systemen waarmee het internationaal voorop loopt.

JB: Kun je daar een voorbeeld van geven?

KS: Bijvoorbeeld de HR-ketel en woonhuisventilatie.

JB: Wij hebben wel eens zaken gedaan met een Vaillant of een Itho. Bedoel je de producten van dit soort partijen?

KS: Ja, precies. Bij voorbeeld Vaillant of Itho. Zij lopen wereldwijd voorop met hun product. Je komt nergens betere systemen tegen voor de verwarming van woonhuizen dan de onze. En allebei hebben ze een eigen fabriek in Nederland.

JB: Ik probeer ook wat meer zicht te krijgen op de identiteit van de toeleveranciers.

KS: Hoe bedoel je dat?

JB: Nou, kun je mij vertellen wat dit soort bedrijven karakteriseert?

KS: Ja, dat zijn een aantal dingen. De bedrijven zijn innovatief. Innovatie is heel belangrijk omdat een leverancier wil dat zijn producten worden gekocht. En om dat voor elkaar te krijgen, moet hij iets waardevollers of goedkopers kunnen leveren dan zijn buurman. Daarom is het nodig dat hij blijft innoveren. Ja, vernieuwing is echt een drijvende kracht. De afgelopen jaren is het de trend geweest om de vernieuwing te zoeken in duurzaamheid. Duurzaamheid is hét thema binnen bouwend Nederland. En wat ook belangrijk is voor een leverancier is dat hij heel snel kan produceren. Want wanneer er een nieuwe ontwikkeling wordt gedaan en het duurt lang voordat het product op de markt komt, dan is de kans groot het al in China is geproduceerd. En daar produceren ze veel goedkoper.

JB: Okee. Hoe komt het dat duurzaamheid zo'n belangrijk thema is?

KS: Op dit moment wordt vooral vanuit de overheid gestimuleerd om duurzaam te bouwen. Een aantal jaren geleden heeft de overheid een pakket aan milieuriichtlijnen en duurzaamheidsdoelstellingen in een plan gegoten.

JB: Zoals het terugdringen van de emissie?

KS: Onder andere. Je ziet dat in de industrie er veel wordt geïnvesteerd en daar worden stappen gezet. In de woningbouw en utiliteit is dat minder.

JB: Hoe komt dat?

KS: In de industrie is er meer geld beschikbaar. Maar de overheid heeft dus duurzaamheidsdoelstellingen gesteld en daar moeten de duurzame installaties in bijdragen. En toeleveranciers moeten hier rekening mee houden in de ontwikkeling van hun producten en systemen. Niet iedereen doet dat want dat maakt de producten duurder. Dat levert op de korte termijn meer op. En er zijn weinig subsidies die de bouw van duurzame systemen goedkoper maken.

JB: Toch hoor je het wel dat er duurzaam wordt gebouwd.

KS: Dat klopt, duurzame nieuwbouw komt wel steeds vaker voor. Vooral bij de grotere projecten en voornamelijk overheidsprojecten is duurzaamheid een belangrijke item. In de kleinere nieuwbouw is de toepassing nog vrij beperkt. Maar in deze tijd wordt er überhaupt meer verduurzaamd dan nieuw gebouwd. Vooral zakelijk vastgoed. Maar ook voor verduurzaming van woningen zijn er plannen.

JB: Wat voor plannen zijn dat?

KS: Dat staat nog in de kinderschoenen, maar om terug te komen op je vraag...

JB: Ja wat een toeleveranciers karakteriseert.

KS: Innovatief dus en met name in duurzaamheid. Veel bedrijven zijn familiebedrijven en ze zijn vrij ondernemend.

JB: Hoe staan de toeleveranciers er economisch voor?

KS: Mijn indruk is wisselend. Voorop staat dat het een moeilijke tijd is en dat veel bedrijven financiële tegenslagen hebben meegemaakt. De hele bouwsector heeft daar overigens last van. Er wordt weinig geïnvesteerd in nieuwbouw en men kijkt nu vooral naar herbestemming van gebouwen. Maar bij de een neemt de druk op innovatie nog meer toe en slaagt hierin. De ander niet.

JB: Wat zijn dan de kansen die deze markt voor toeleveranciers heeft?

KS: Dat is een goede vraag. Je ziet dat toeleveranciers steeds vaker direct contact zoeken met eindgebruikers en andersom. En dat is gunstig want zo worden er schakels overgeslagen in de supply chain. Neem nou als voorbeeld comfortissues. Als een klimaatinstallatie niet naar behoren werkt, dan kan een systeemleverancier rechtstreeks uitkomst bieden. Dan komt er vaak nog wel een installateur bij kijken als er een nieuw systeem moet worden gemaakt. Maar het servicecontract wordt afgesloten met de fabrikant. Want die is toch al verantwoordelijk voor de garantieperiode.

JB: Dat is handig. Gebeurt dit alleen in de industrie of ook al in de utiliteit en woningbouw?

KS: In alle omgevingen. Daarnaast neemt het aandeel techniek in een gebouw toe.

JB: Hoe bedoel je dat?

KS: Vroeger maakte men een gebouw van beton en als het gebouw eenmaal stond, dan werden de technische installaties erin gemaakt. Ruim 80% van de kosten ging op aan het bouwkundige deel. Nu nemen architecten steeds vaker de technische installatie als basis en daaromheen ontwerpen zij een bouwkundige schil. De gebouwinstallatie neemt al 40% beslaat al de totale kosten van het gebouw. En er zijn gebouwen waar dit al meer dan de helft is.

JB: Zoals...?

KS: Zoals datacenters. Er is een verschuiving in prioriteit doordat het aandeel van installaties toeneemt. Dit betekent dat de afzet voor toeleveranciers groter wordt en de verdiensten groeien.

JB: Dat is interessant.

KS: Ja.

JB: Naast de kansen, met welke bedreigingen hebben de toeleveranciers te maken?

KS: Daar kan ik kort over zijn. In de eerste plaats neemt de concurrentie toe en daarnaast is er een gebrek aan gekwalificeerd personeel.

JB: Wat is gekwalificeerd personeel? Wanneer is iemand waardevol voor een toeleverancier?

KS: Dat is personeel dat technisch opgeleid en aangelegd is. En tegelijk goed kan verkopen of leidinggeven of noem maar op. Dat is het spanningsveld waar zoveel moeite mee is. Maar het grote probleem is dat Nederland gewoon te weinig goed geschoolde MBO- en HBO'ers heeft. En dit tekort dreigt alleen maar op te lopen.

JB: Wij zien zelf dat er bij vlogen personeel van buitenaf wordt aangenomen en opgeleid in de techniek. Is dat ook wat jij ziet?

KS: Ja, dat klopt. Er worden bijvoorbeeld goede verkopers van buitenaf gehaald. Het gebrek aan technische kennis wordt dan op de koop toe genomen.

JB: Hoe komt het dat de concurrentie toeneemt?

KS: Dat heeft twee oorzaken. In de eerste plaats betreden er steeds meer buitenlandse partijen de Nederlandse markt. Natuurlijk is dit ook een kans voor de Nederlandse toeleveranciers. Zij hebben de mogelijkheid om te expanderen op buitenlandse markten. In de tweede plaats is de koek kleiner geworden. Door de economische malaise is de markt enorm gekrompen, alleen al doordat de nieuwbouw is gestagneerd. Toch groeit de markt nog marginaal.

JB: Zijn er nog meer bedreigingen?

KS: Ja, maar die zijn van mindere invloed.

JB: Goed. In iedere markt komt trends voor. Is er een trend die het vak van toeleveranciers beïnvloed?

KS: Als ik er één moet noemen, dan is dat wel de trend van ketenintegratie. Naast duurzaamheid praat iedereen daar al een tijdje over.

JB: Heeft dat te maken met faalkostenreductie?

KS: Ja, juist ja. In een vroeg stadium steken alle betrokken partijen de koppen bij elkaar. En samen zoeken zij naar het beste ontwerp, de beste producten, de goedkoopste bouwmethodiek, de meest efficiënte noem maar op. Dit is echt een kans voor toeleveranciers om vroegtijdig betrokken te zijn. En om van het begin aan mee te denken in een technische oplossing. Hier komen maatwerkoplossingen uit.

JB: Mijn laatste vraag. Zou je een omschrijving kunnen geven van het type medewerker dat in deze branche werkt?

KS: Ja dat is lastig en dat heb ik al een beetje geprobeerd. In ieder geval is de ene helft technéut en de andere helft commercieel bezig. Er zijn veel ondernemers. De directies zijn voornamelijk mannen met intellect en breed ontwikkeld. En ze hebben lef. Heb je hier iets aan?

JB: Jazeker. Kees, we zijn aan het einde gekomen van het interview.

KS: Goed.

JB: Ik wil je hartelijk bedanken voor het gesprek. Bij deze. Je hebt me geholpen door met veel bruikbare informatie. Hier kan ik wat mee.

KS: Daar ben ik blij om.

Bijlage 4: Bronvermelding tabel 4.1 en 4.3

De onderstaande tabellen zijn kopieën van tabel 4.1 en 4.3 uit de deskresearch. Er is echter één verschil. De gegevens in tabel 4.1 en 4.3 zijn vervangen door de bronnen waar de gegevens op zijn gebaseerd. De bronnen zijn weergegeven als cijfermatige verwijzingen naar de literatuurlijst die onder de tabellen is weergegeven.

	Grote installatiebedrijven	Kleine installatiebedrijven	Advies- & ingenieursbureaus	Toeleveranciers
Demografisch				
Aantal bedrijven	3, 14, 17	14, 17	12, 14, 21	11, 14
Aantal medewerkers	3, 14, 17	14, 17	1, 12, 21	11, 14
Aantal vacatures / jaar	4, 13	4, 13	1, 14, 21	11
Totale omzet	1, 14	-	1, 12, 14	11, 14
Locatie	2	2	2	2
Gebruiksvariabelen				
Technologie	18	18	18	18
Gebruiksstatus	15, 20	13, 20	1, 14, 20, 21	11, 20
Klantcapaciteit	13	13, 20	12, 20	20
Inkoopbenadering				
Inkooporganisatie	13	13	16	11
Soort relaties	15, 18	13	12	11
Inkoopcriteria	15	-	12	11
Situatiegebonden factoren				
Urgentie van levering	19	19	19	19
Toepassing van geleverde product	18	13	12	11
Ordergrootte	19, 20	19, 20	19, 20	19, 20
Persoonlijke karakteristieken				
Mate van gelijkenis met leverend bedrijf	Overeenkomsten: 16, 18	Overeenkomsten: 9, 13, 16	Overeenkomsten: 16	Overeenkomsten: 11
	Verschillen: 8, 15, 18	Verschillen: 9, 13	Verschillen: 16, 21	Verschillen: 11
Risicohouding	13	9	16	11
Leverancierstrouw	5	-	5	5
Overige factoren				
Market forecast	8, 14	8, 9, 14	21	11
Fase in de market life cycle	8, 14	8, 9, 14	21	11

Tabel 1: Verantwoording van tabel 4.1 uit de deskresearch.

	Grote installatiebedrijven	Kleine installatiebedrijven	Advies- & ingenieursbureaus	Toeleveranciers
Financieel vermogen	10	10	10	10
Managementvaardigheden			10	
Toegang tot distributiekkanalen			7	
Kwaliteit van het product			-	
Verkoopkracht	10, 13, 15, 18	10, 13	10, 12	10, 11
Bedrijfsimago	10	6	6, 10	6, 10

Tabel 2: Verantwoording van tabel 4.3 uit de deskresearch.

Literatuurlijst

1. Aarts, W., Baarveld, J., Heeringa, J., Hessaini, A. El, Hoffman, C., Huisman, B., Juttman, J., Klomp, L., Laarhoven, M. & Nouwen, P. (2012). 'Kengetallen in de Bouw'. <http://www.kpmg.com/NL/nl/IssuesAndInsights/ArticlesPublications/Documents/PDF/Building-and-Construction/Kengetallen-in-de-Bouw-1209.pdf>, geraadpleegd op 14 maart 2013.

2. Centraal Bureau voor Statistiek, z.a. (2010). 'Aantal vestigingen van bedrijven per bedrijfstak, 2010', <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/bedrijven/cijfers/extra/vestigingen.htm>, geraadpleegd op 25 juni 2013.
3. Cobouw en PwC. (2012). Cobouw 50. Den Haag: SDU uitgevers.
4. 14. Doesborgh, J., Elfering, S., Kessel, N. van, Rens, C. van, Tillaart, H. van den, Vermeulen, H., Warmerdam, J., Wit, W. de (2012). Trends en ontwikkelingen in de technische installatiebranche 2012. Nijmegen: ITS.
5. 15. Donker van Heel, P. & Wit, J. De (2011). 'Arbeidsbemiddeling'. <http://www.rwi.nl/CmsData/2011/Onderzoek%20Arbeidsbemiddeling.pdf>, geraadpleegd op 6 januari 2013.
6. 19. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU 360° feedbacksessie met stakeholder panel (2011).
7. 20. HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU (2013). Evaluatie vacaturesites 2012 van HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU.
8. 22. ING Economisch bureau, z.a. (2010). 'Strategie maakt installateur succesvoller.' http://www.ing.nl/Images/Ing_sectorvisie_Installatiebranche_juli_2010_tcm7-55411.pdf, geraadpleegd op 25 juni 2013.
9. 23. Installatie en Sanitair, z.a. (2011). 'Installateur in beeld: Emiel Boogman'. <http://www.installatie.nl/dossier/bedrijf-in-beeld/id40-installateur-in-beeld-emiel-boogman.html>, geraadpleegd op 18 maart 2013.
10. 24. Interview directie HET WERVING- EN SELECTIEBUREAU (2013).
11. 25. Interview Kees de Schipper (2012).
12. 26. Ipsos, NLIngenieurs, PwC en Deltek, z.a. (2012). Trends en behoeften in de ingenieursbranche 2012.
13. 27. ITS Universiteit Radboud Nijmegen, z.a. (2012). 'Arbeidsmarkt technische installatiebranche 2012'. <http://trendfiles.otib.nl/wp-content/uploads/verslag-arbeidsmarktenquete-juni-2012.pdf>, geraadpleegd op 15 maart 2013.
14. 28. Klene, N. & Schell, O. (2012). 'ABN Amro Sectorupdate 2012: Visie op bouw en vastgoed'. https://www.abnamro.nl/nl/images/Generiek/PDFs/020_Zakelijk/02_Sectoren/Bouw/vos-bouw.pdf, geraadpleegd op 3 januari 2013.
15. 29. Koot, M. (z.d.). 'Imtech'. <https://www.vongq.nl/klanten/cases/imtech/>, geraadpleegd op 13 mei 2013.
16. 36. OTIB, z.a. (2012). Recente ontwikkelingen arbeidsmarkt technische installatiebranche. Nijmegen: ITS.
17. 40. Rabobank, z.a. (2012). 'Rabobank Cijfers & Trends', <https://www.rabobankcijfersentrends.nl/index.cfm?action=branche&branche=Installatiebedrijven&p=9>, geraadpleegd op 25 juni 2013.
18. 41. Torre, M. van der (2011). 'Imtech in beeld', <http://www.connexys.com/artikelen/imtech-in-beeld.html>, geraadpleegd op 25 juni 2013.
19. 44. Verhoeven, A. (2012). Recruitment. Amsterdam: Pearson Benelux.
20. 45. Vreeburg, A. & Vries, M. de (2013). 'UWV Landelijke Arbeidsmarktprognose 2013, update januari 2013'. <http://www.uwv.nl/overuwv/Images/UWV%20Arbeidsmarktprognose%20Update%20januari%202013.pdf>, geraadpleegd op 13 februari 2013.
21. 46. Waal, L. De (2011). Rabobank International: Rabobank Advies & Ingenieurs.

Bijlage 5: Meetinstrument

Gepubliceerd via www.thesistools.com/Jan-BartBijdeVaate en www.thesistools.com/web/?id=329967.

Enquête HBO afstudeeronderzoek

1. Wat is uw functie?

- Directeur
- HR-medewerker/HR-manager
- Lijnmanager
- Anders, namelijk...

2. Bent u betrokken bij de aanname van personeel?

- Ja
- Nee

3. Wat is voor u van dominant belang bij de uitbesteding van werving en selectie?

- Uitbesteding van werving van personeel
- Uitbesteding van selectie van personeel

4. Welke eigenschappen van een werving & selectiebureau vindt u het meest waardevol? (max. 3 antwoorden mogelijk)

- Mogelijkheid tot overname van het volledige recruitment (outsourcing)
- Groot netwerk in de elektro- en installatiebranche
- Werkend vanuit een persoonlijke aanpak
- Sterke online reputatie
- Kandidaten worden op technische kennis geselecteerd
- Kan complete wervingscampagnes verzorgen
- Altijd up-to-date m.b.t. gebeurtenissen in de markt
- Over landsgrenzen kijkend voor personeelsoplossingen
- Geeft strategisch advies in HR-zaken en recruitment
- Geeft workshops over branchespecifieke thema's

5. Welke behoefte kunt u nu niet kwijt bij uw huidige leverancier(s) van personeel?

.....

Wilt u in aanmerking komen voor de cadeaubon ter waarde van € 50,- dan, kunt u hieronder uw e-mailadres invullen.

- Mijn e-mailadres is:

Bijlage 6: Antwoorden vraag 5

In de onderstaande tabel zijn de uitkomsten van vraag 5 uit de digitale enquête opgenomen. In de tabel zijn gelijksoortige uitkomsten gegroepeerd en weergegeven in zeven categorieën.

Categorie 1	GEEN	103
Respondent 1	Geen	1
Respondent 3	Geen	1
Respondent 4	N.v.t.	1
Respondent 9	Nvt	1
Respondent 10	Geen	1
Respondent 11	nvt	1
Respondent 15	geen	1
Respondent 19	Geen	1
Respondent 20	niets	1
Respondent 22	nvt	1
Respondent 28	Geen	1
Respondent 29	geen	1
Respondent 30	geen	1
Respondent 31	Doen het meeste zelf	1
Respondent 36	geen	1
Respondent 38	Geen	1
Respondent 41	geen	1
Respondent 42	Nee	1
Respondent 47	n.v.t.	1
Respondent 48	Geen	1
Respondent 50	nvt	1
Respondent 53	Geen	1
Respondent 55	geen	1
Respondent 56	N.v.t.	1
Respondent 57	-	1
Respondent 59	nvt	1
Respondent 60	Nvt	1
Respondent 67	n.v.t.	1
Respondent 71	nvt	1
Respondent 73	Geen	1
Respondent 80	geen	1
Respondent 86	Onze wervingspartners doen hun werk.	1
Respondent 89	Nvt	1
Respondent 90	nvt	1
Respondent 93	nvt	1
Respondent 100	geen andere behoeftes	1
Respondent 101	geen	1
Respondent 103	-	1
Respondent 105	geen	1
Respondent 107	nvt.	1
Respondent 108	-	1
Respondent 109	nvt	1
Respondent 120	-	1
Respondent 123	Geen	1
Respondent 124	nvt	1
Respondent 125	Nee	1
Respondent 126	Geen	1
Respondent 128	Wij zijn een kleine organisatie, lossen dit intern op.	1
Respondent 129	N.v.t.	1
Respondent 134	Wij maken geen gebruik van leveranciers op dit gebied. Willen we ook niet.	1
Respondent 136	nvt	1
Respondent 137	-	1
Respondent 140	geen	1

Respondent 144	Geen	1
Respondent 153	Geen	1
Respondent 155	geen	1
Respondent 156	N.V.T.	1
Respondent 158	Geen	1
Respondent 163	Geen	1
Respondent 172	n.v.t.	1
Respondent 173	Geen	1
Respondent 175	nvt	1
Respondent 180	geen	1
Respondent 181	n.v.t	1
Respondent 182	Ik maak geen gebruik meer van bureaus	1
Respondent 184	nvt	1
Respondent 185	Nvt	1
Respondent 192	n.v.t.	1
Respondent 196	n.v.t.\r\n	1
Respondent 203	Geen	1
Respondent 204	-	1
Respondent 205	geen	1
Respondent 213	geen	1
Respondent 215	nvt	1
Respondent 220	-	1
Respondent 225	Vacatures worden naar behoren ingevuld	1
Respondent 230	geen	1
Respondent 232	Nvt.	1
Respondent 233	-	1
Respondent 234	nvt	1
Respondent 235	geen	1
Respondent 242	geen	1
Respondent 247	geen	1
Respondent 248	Geen	1
Respondent 249	nvt	1
Respondent 250	Wij werven en selecteren meestal zelf. Wij nemen alleen nieuwe collega aan als we zeker zijn dat het klikt en past, we zijn dus voorzichtig.	1
Respondent 266	n.v.t.	1
Respondent 269	Geen	1
Respondent 270	Geen	1
Respondent 277	geen	1
Respondent 278	Geen	1
Respondent 280	geen	1
Respondent 281	Wij maken geen gebruik van externe wervingsbureau\'s die voor ons voorselecteren. Op dit moment maken we het meeste gebruik van Limbrgvac. Het komt erop aan dat we zelf goed selecteren.	1
Respondent 288	Geen	1
Respondent 293	nvt	1
Respondent 297	n.v.t.	1
Respondent 298	Geen	1
Respondent 301	nvt	1
Respondent 318	-	1
Respondent 320	nvt	1
Respondent 324	nvt	1
Respondent 331	Wij hebben geen andere behoeftes	1
Respondent 349	Alles is geregeld	1
Categorie 2	KWALITATIEVE SELECTIE	20
Respondent 5	Kwalitatieve selectie van sollicitanten	2
Respondent 8	leveren van kwaliteit (juiste mensen)	2
Respondent 12	Adequate en kwalitatieve selectie. Het bedrijf heeft een eigen cultuur, die we willen behouden. Een medewerker moet echt bij de organisatie passen en dat kan het beste iemand beoordelen, die hier ook werkt.	2
Respondent 33	Ik vind een de selectie een belangrijk onderdeel van het sollicitatieproces. Bij bureaus krijg ik wel eens de indruk dat zij dit onderdeel minder belangrijk vinden, terwijl zij bij het aannemen van een eigen medewerker hier vast anders mee omgaan.	2

Respondent 44	betere kwaliteitkandidaten bieden	2
Respondent 45	komt regelmatig voor dat niet de juiste personen geselecteerd worden	2
Respondent 55	Ik wil kwaliteit maar dat blijkt moeilijk voor bureaus	2
Respondent 97	Die zaken eruit halen die ik in een sollicitatiegesprek niet zie.	2
Respondent 143	kundige screening	2
Respondent 148	kandidaten eerst doorgronden voordat ze toe worden gestuurd	2
Respondent 153	Gedegen selectie van juiste kandidaten .	2
Respondent 161	Ze sturen kandidaten die niet voldoen aan mijn wensen	2
Respondent 169	gewoon een goede selectie	2
Respondent 206	Verkopen van kandidaten die niet geselecteerd zijn.	2
Respondent 227	Goed personeel vinden, waarop een kritische selectie plaatsvindt, blijft moeilijk.	2
Respondent 254	Het vinden van de juiste kandidaat mbt specifieke vacatures.	2
Respondent 286	Uiteindelijke selectie	2
Respondent 305	Het vinden van echte goede kandidaten. Het komt maar zeer zelden voor dat het goed past.	2
Respondent 312	naast mooie praatjes ook mooie cv's toesturen	2
Respondent 359	In plaats van veel sollicitaties goede sollicitaties voorstellen	2
Categorie 3	OVERIG	17
Respondent 112	gerichte werving	3
Respondent 13	Te duur	3
Respondent 51	Werving onder mijn naam	3
Respondent 52	volledige werving van alle vacatures bij 1 bureau	3
Respondent 64	Indien wij een externe partij inhuren voor W&S dan zoeken wij een bureau dat aansluit bij de functie, regio, wervingsacties etc.	3
Respondent 69	Goed contact en samenwerking tussen bureau en werkgever.	3
Respondent 114	De leveranciers hebben zelf ook moeite om technisch en commercieel medewerkers te vinden. Dus beide eigenschappen heeft de kandidaat nodig en die zijn er bijna niet. Dat geven de leveranciers ook toe en kunnen deze behoefte daarom ook moeilijk invullen.	3
Respondent 138	ik zoek een goedkoop W&S bureau	3
Respondent 189	Er blijft altijd iets te wensen over.	3
Respondent 194	de juiste mensen vinden	3
Respondent 222	innovatie bij bureaus. Iedereen biedt het zelfde aan en wij blijven een tekort houden.	3
Respondent 237	synergie tussen recruiter en ons	3
Respondent 239	Een personeelbemiddelaar die W&S opdrachten vervult en waar ik goede mensen ook tijdelijk in kan huren.	3
Respondent 263	Onderscheidend werven	3
Respondent 302	Meer advies over de kandidaten.	3
Respondent 319	Er wordt vrijwel niet gezocht door de bureau's en dat zou beter kunnen.	3
Respondent 347	landelijke specialist	3
Categorie 4	TECHNISCHE KENNIS	12
Respondent 18	Juiste analyse van technische en commerciële vaardigheden, gespiegeld aan onze behoefte	4
Respondent 37	wat ik regelmatig mis is technische kennis	4
Respondent 39	selectie vanwege gebrek aan vak kennis	4
Respondent 49	de kennis van de techniek mis ik soms bij de leveranciers	4
Respondent 61	Kennis van onze branche	4
Respondent 174	Vaak hebben de intercedenten weinig kaas gegeten van onze techniek	4
Respondent 186	toetsing van technische capaciteiten	4
Respondent 268	Inhoudelijke aansluiting met ons vakgebied ontbreekt waardoor ik weinig vertrouwen heb in het selectiewerk	4
Respondent 287	naast menselijke screening ook de technische bagage	4
Respondent 289	Meer vak kennis zou helpen om een betere dienst te leveren	4
Respondent 299	meedenken op technisch vlak	4
Respondent 311	Selecteren op basis van de specifieke technische kennis in ons vakgebied.	4
Categorie 5	KLANTGERICHTE DIENSTVERLENING (IPV AANBODGERICHT)	10
Respondent 2	Inlevingsvermogen wat de klant precies wenst functioneel gezien en belangrijk een voorselectie maakt of de kandidaat wel bij het bedrijf past	5
Respondent 46	te aanbodgericht, te weinig oog voor de vraagkant	5
Respondent 102	beter luisteren	5
Respondent 115	oplossingsgerichtheid, vaak krijg je het gevoel dat er vanuit een financiële kant gewerkt wordt.	5
Respondent 127	Niet met hagel schieten maar eerst luisteren	5
Respondent 181	Ipv uitgaan van wat in hun database staat de behoefte proberen te begrijpen	5

Respondent 240	Niet snel geld willen verdienen	5
Respondent 252	het is wel begrijpelijk dat detacheringsbureaus altijd met een stapel kandidaten onder de arm verschijnen, maar ik leg graag eerst mijn vacature uit voordat ik kandidaten door wil spreken.	5
Respondent 296	zijn maar weinig leveranciers die werkelijk weten wat de behoefte is van bedrijven en welk soort personeel hier voor ingezet moet worden.	5
Respondent 352	veelal nog de cultuur van ik heb handjes, nu beslissen en de tijd nemen om mijn vraag door te spreken	5
Categorie 6	NETWERK ONDER SOLLICITANTEN	9
Respondent 24	de juiste sollicitanten in het netwerk hebben zodat ik snel invulling krijg is mij veel waard	6
Respondent 40	netwerk is het belangrijkste voor een bureau	6
Respondent 92	Voor mij contact onderhouden met de arbeidsmarkt	6
Respondent 147	Breed aanbod van kandidaten	6
Respondent 165	bekendheid bij sollicitanten	6
Respondent 217	Er worden voor bepaalde technische disciplines geen juiste kandidaten gevonden.	6
Respondent 274	Vanwege een gebrek aan een kandidaten netwerk (denk ik) duurt de werving vaak erg lang	6
Respondent 290	Onvoldoende netwerk	6
Respondent 342	W&S bureau dient een relevant kandidatennetwerk te bezitten	6
Categorie 7	NETWERK ONDER SOLLICITANTEN	5
Respondent 25	kader personeel	7
Respondent 131	Recruitment van hoger management	7
Respondent 150	werving van directie	7
Respondent 256	Actief op managementniveau	7
Respondent 275	managers werven	7

Tabel 1: Antwoorden van respondenten op vraag 5 van het veldonderzoek

Bijlage 7: Handmatige berekening 'Groot netwerk'

Met behulp van de Chi-kwadraattoets op onafhankelijkheid wordt vastgesteld of er sprake is van onafhankelijkheid tussen de functies van respondenten en de waardering van het concurrentievoordeel 'groot netwerk'. Er wordt uitgegaan van een significantieniveau van 5%.

Stap 1: Opstellen van de hypothesen

H0 = onafhankelijkheid tussen de functiegroepen en waardering

H1 = afhankelijkheid tussen de functiegroepen en waardering

Stap 2: Waargenomen uitkomsten (observed)

Groot netwerk

	Niet-waardevol	Waardevol	Totaal
Directeur	50	70	120
HR-medewerker	38	70	108
Lijnmanager	51	80	131
Totaal	139	220	359

Stap 3: Berekenen van de verwachte uitkomsten (expected)

De verwachte uitkomst van het aantal directeurs dat niet-waardevol invult, is als volgt te berekenen.

Totaal aantal directeurs * totaal aantal niet-waardevol / totaal aantal respondenten = verwachte uitkomst.

$$139 * 120 / 359 = 46,5$$

Groot netwerk

	Niet-waardevol	Waardevol	Totaal
Directeur	$139 * 120 / 359 = 46,5$	73,5	120
HR-medewerker	41,8	66,2	108
Lijnmanager	50,7	80,3	131
Totaal	139	220	359

Stap 4: Invullen van de volgende formule

$$\chi^2 = \sum \left(\frac{(x_o - x_e)^2}{x_e} \right)$$

$$\chi^2 = (50 - 46,5)^2 / 46,5 + (70 - 73,5)^2 / 73,5 + (38 - 41,8)^2 / 41,8 + (70 - 66,2)^2 / 66,2 + (51 - 50,7)^2 / 50,7 + (80 - 80,3)^2 / 80,3 = 0,996$$

Stap 4: Vaststellen alpha en vrijheidsgraden

$$\alpha = 0,05$$

$$df = (k - 1) * (r - 1) = (3 - 1) * (2 - 1) = 2$$

Stap 5: Opzoeken χ^2 (grens)

In de tabel 'Chi-kwadraat-verdeling' wordt de grenswaarde opgezocht bij de waarden van α en df.

$$\chi^2(\text{grens}) = 5,991$$

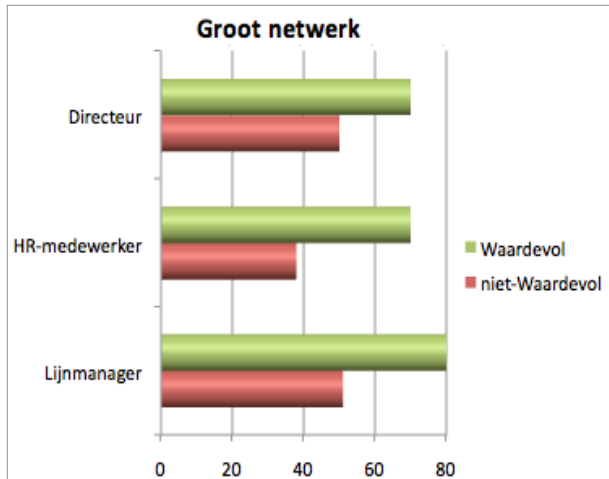
Stap 6: Opstellen vergelijking

$$\chi^2 = 0,996 < \chi^2(\text{grens}) = 5,991$$

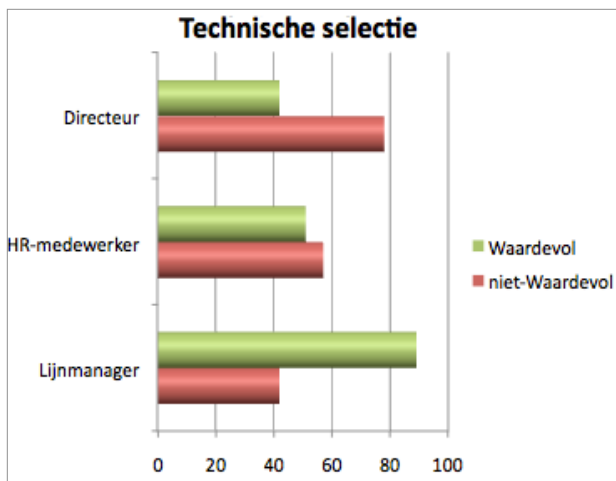
Stap 7: Conclusie

H0 niet verwerpen. Er bestaat dus geen verband tussen de drie functiegroepen en de beoordeling van het concurrentievoordeel.

Bijlage 8: Resultaten kruistabellen



Grafiek 1: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Groot netwerk'



Grafiek 2: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Technische selectie'

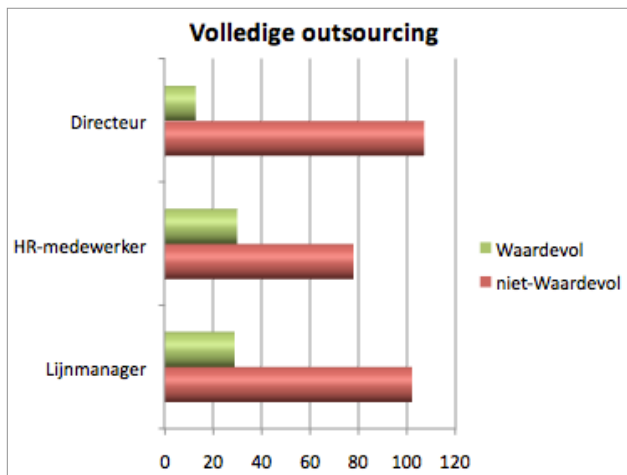


Grafiek 3: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Persoonlijke aanpak'

Het concurrentievoordeel 'groot netwerk' wordt door alle drie de functiegroepen unaniem gezien als een waardevol concurrentievoordeel. Uit de staafdiagram is op te maken dat de waardering in de eerste plaats bij de lijnmanagers en HR-medewerkers vandaan komt. Maar ook de directeuren geeft met een ruime meerderheid aan de concurrentievoordeel als waardevol te waarderen. Met behulp van de chi-kwadraattoets van onafhankelijkheid is aangetoond dat er geen significant verband bestaat tussen de functiegroepen en de beoordeling van het concurrentievoordeel. In bijlage 5 is de volledige berekening bijgesloten. Het concurrentievoordeel 'groot netwerk' is hiermee unaniem als waardevol betiteld.

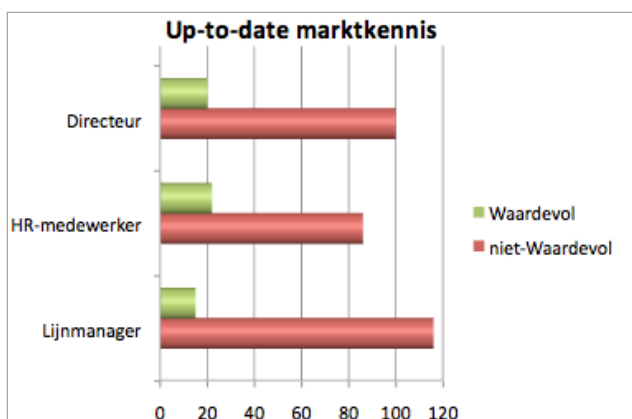
De analyse van het concurrentievoordeel 'technische selectie' geeft een verrassende uitkomst. Er is een opmerkelijk verschil meetbaar in de opinie van lijnmanagers en de andere twee functiegroepen. Onder de directeuren en HR-medewerkers wordt dit concurrentievoordeel als niet-waardevol beschouwd, hoewel dit bij de HR-medewerkers niet significant blijkt. Twee derde van de functiegroep lijnmanagers, een significant aantal, vindt daarentegen dat het concurrentievoordeel "technische selectie" wel van waarde is. Het oordeel van directeuren en lijnmanagers ligt lijnrecht tegenover elkaar en blijkt significant te verschillen. Er blijkt dan ook sprake te zijn van samenhang tussen de functiegroepen en de waardering van dit concurrentievoordeel.

Ook het concurrentievoordeel 'persoonlijke aanpak' wordt door de drie functiegroepen verschillend gewaardeerd. Waar de lijnmanager dit concurrentievoordeel als overtuigend niet-waardevol kwalificeert, geeft de directeur een zelfde oordeel maar met een kleine, niet significante meerderheid. Uit de antwoorden van HR-medewerkers blijkt dat zij juist gediend zijn van een persoonlijke aanpak. De meerderheid van de HR-medewerkers noemt dit concurrentievoordeel waardevol. Er is sprake van verband tussen het oordeel van de respondenten en hun functie en dit is significant. Het statistische bewijs wordt geleverd door de chi-kwadraattoets op onafhankelijkheid.



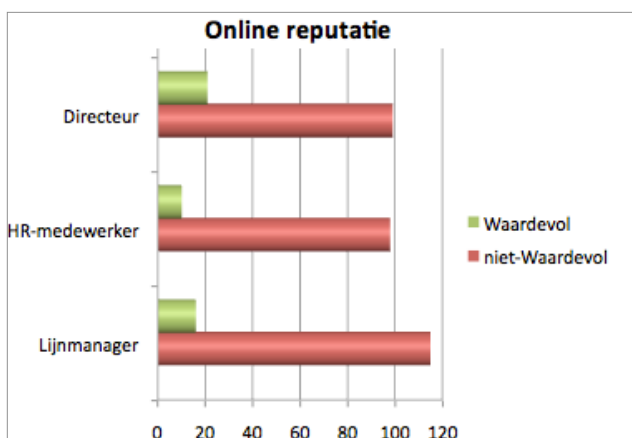
Grafiek 4: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Volledige outsourcing'

Het concurrentievoordeel 'volledige outsourcing' wordt door alle drie de functiegroepen niet-waardevol bevonden. Uit de grafiek blijkt dat directeuren de minste waarde aan dit concurrentievoordeel hechten. Onder HR-medewerkers en lijnmanagers vindt dit concurrentievoordeel ook een absolute minderheid, maar in vergelijking met de directeuren wordt dit concurrentievoordeel toch tweemaal vaker als waardevol bestempeld. Desondanks dit verschil is er geen sprake van enig verband en er is aantoonbaar geen sprake van samenhang.



Grafiek 5: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Up-to-date marktkennis'

Het concurrentievoordeel 'up-to-date marktkennis' wordt in alle drie de functiegroepen door de meeste respondenten met niet-waardevol gekwalificeerd. Kijkend naar de respondenten die dit wel een waardevol concurrentievoordeel vinden, dan zijn dit er per functiegroep hooguit twintig in aantal. Het is statistisch aantoonbaar dat er geen verband is tussen het oordeel van de respondenten en hun functie.



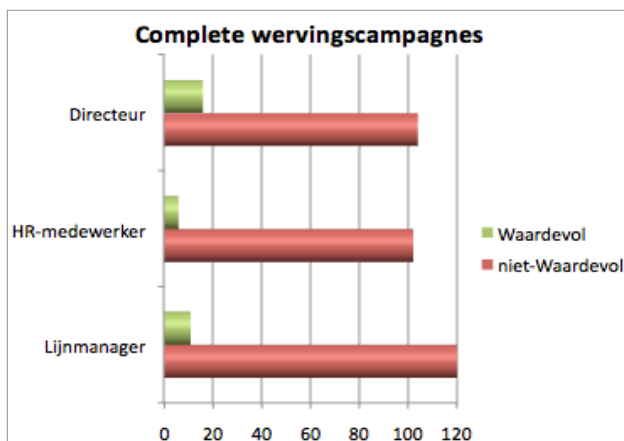
Grafiek 6: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Online reputatie'

Het concurrentievoordeel 'online reputatie' krijgt weinig erkenning. Met per functiegroep niet meer dan twintig voorstanders is dit concurrentievoordeel niet-waardevol geacht. Opmerkelijk is dat er tweemaal meer directeuren dan HR-medewerkers zijn die hier wel waarde in zien en de lijnmanagers vallen hier precies tussen in. Het verschil tussen de directeuren en HR-medewerkers is echter niet significant en er blijkt geen sprake te zijn van samenhang tussen functie en oordeel.



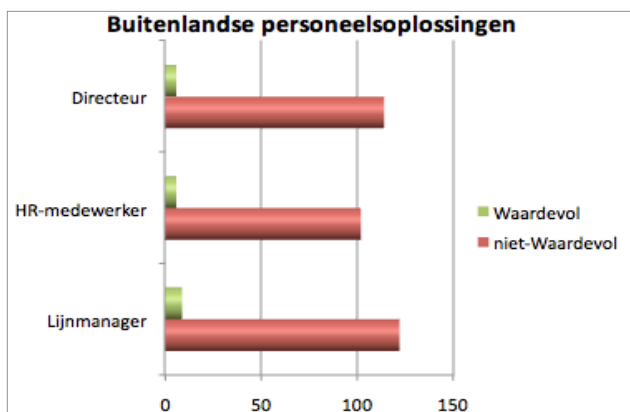
Grafiek 7: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'HR- en recruitment advies'

Het concurrentievoordeel 'HR- en recruitment advies' is weinig waardevol bevonden door de drie functiegroepen. Opmerkelijk is het feit dat de HR-medewerker de minste behoefte heeft aan strategisch HR- en recruitment advies. Wellicht ziet hij/zij hierin een bedreiging voor zijn/haar eigen functioneren. Hoewel er verschil waarneembaar is in het aantal niet-waardevolle beoordelingen, is dit minimaal en niet significant. Een statistische berekening wijst uit dat er geen verband is.



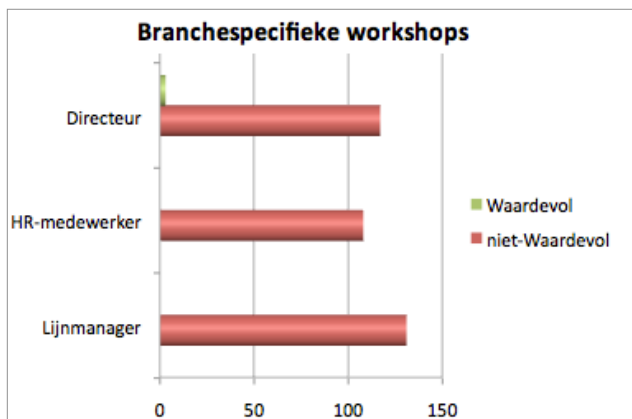
Grafiek 8: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Complete wervingscampagnes'

De meerderheid van de respondenten kiest er voor om het concurrentievoordeel 'complete wervingscampagnes' niet als zijnde waardevol te waarderen. De onderlinge verschillen zijn klein van getal wat maakt dat de mening van de drie functiegroepen met elkaar in lijn ligt. Er blijkt geen sprake te zijn van enig verband tussen functiegroep en oordeel.



Grafiek 9: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Buitenlandse personeelsoplossingen'

Het concurrentievoordeel 'buitenlandse personeelsoplossingen' wordt door alle drie de functiegroepen niet-waardevol gevonden. Men is gelijk gestemd en slechts een verwaarloosbaar aantal respondenten ziet hier wel heil in. Uit de statistische berekening blijkt dat er geen significant verschil tussen de functiegroepen en hun beoordeling van het concurrentievoordeel is.



Grafiek 10: Uitkomst kruistabel functiecategorieën met concurrentievoordeel 'Branchespecifieke workshops'

Het minst populaire concurrentievoordeel is 'branchespecifieke workshops'. Dit concurrentievoordeel wordt door 3 van de 359 respondenten als een waardevol concurrentievoordeel gekozen. Alle drie de respondenten zijn directeur wat betekent dat geen van de lijnmanagers of HR-medewerkers baat heeft bij dit concurrentievoordeel. Hoewel de aantallen miniem zijn, is er wel sprake van samenhang. Enkel directeuren kennen dit concurrentievoordeel namelijk de waardering waardevol toe.