

## Case InterCorp NV



### Inhoudsopgave

Case InterCorp NV .....	1
Inleiding .....	2
De omgeving .....	2
De algemene omgeving .....	2
De marktomgeving .....	3
Portfolioanalyse volgens GE/Mc Kinsey .....	4
Kansen en bedreigingen .....	6
InterCorp NV .....	7
Historische ontwikkeling .....	7
Reactie op de veranderingen .....	7
Kerngegevens InterCorp en PlastiCom over de periode 1990-2003 .....	8

## Inleiding

InterCorp (*International Corporation*) NV, een fictieve onderneming, is de houdstermaatschappij van een groot aantal ondernemingen die allemaal activiteiten ontplooiën in de markt van de industriële opslag, bewerking en het transport van milieu belastende stoffen in elke willekeurige aggregatietoestand.

De activiteiten die binnen de verschillende InterCorp bedrijven worden ontplooid omvatten alle elementen die noodzakelijk zijn om turn-key projecten op dit gebied te realiseren. Visie hierachter is dat door de synergie tussen de individuele bedrijven de som van het totaal meer is dan de som van de delen.

Het hoofdkantoor is sinds jaar en dag gevestigd in Deventer (NL). De basis van de huidige onderneming is hier 75 jaar geleden gelegd door de grootvader van de huidige voorzitter van de Raad van Bestuur, de heer H. Van Essen. Anno 2004 is de meerderheid van de aandelen nog steeds in handen van de heer Van Essen (65%). De overige 35% is door verkoop door erfgenamen in handen van een 2-tal grote Nederlandse institutionele beleggers. Historisch gezien is de familie Van Essen echter sterk vertegenwoordigd in de top van het bedrijf. Anno 2004 is dit nog steeds het geval.

InterCorp NV is anno 2004 in 7 landen van de EU vertegenwoordigd en heeft productielocaties in 5 van de EU landen. Daarnaast heeft InterCorp NV exclusieve agenten in elk werelddeel.

**P.S. Voor zover niet in de case vermeld, bent u vrij om via het internet bij soortgelijke bedrijven gegevens te verzamelen en/of aannames te doen mits deze realistisch zijn.**

## De omgeving

### De algemene omgeving

De ontwikkelingen in de algemene omgeving (macro omgeving) zijn van directe invloed op de marktomgeving (meso omgeving). Deze invloed kan op korte, dan wel lange termijn zijn uitwerking hebben op de positie van InterCorp NV. Denk hierbij aan de mate van concurrentie, de macht van leveranciers en afnemers, de invloed van de milieubeweging en de overheid enzovoort.

Het is belangrijk om de ontwikkelingen in de omgeving goed te ordenen waardoor men rekening kan houden met de invloeden van deze aspecten en hierop kan anticiperen om een succesvol functioneren van InterCorp NV te bewerkstelligen. Hieronder volgt een opsomming van een aantal aspecten:

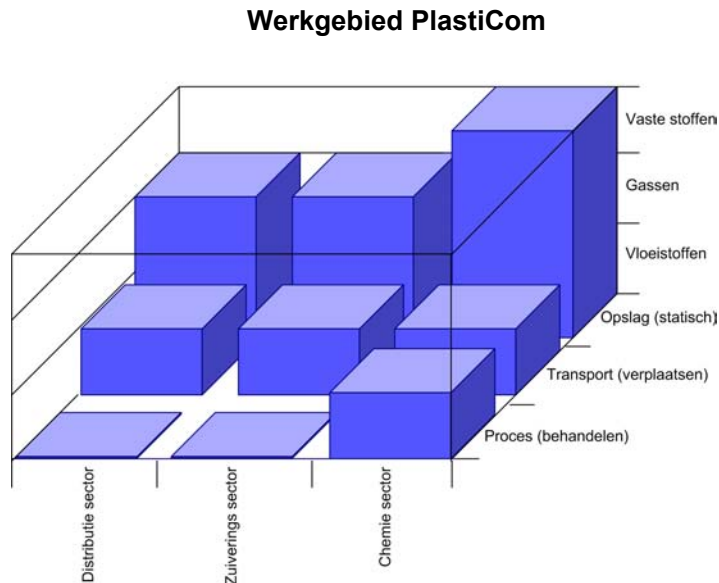
- Economische aspecten  
Door de afnemende vraag vanuit de gebruikersmarkt en een economische situatie van laagconjunctuur in meerdere afzetlanden is het financiële resultaat verslechterd. Daarnaast is de vraag uit de markt wispelturiger geworden vooral door de verschuiving van 'tailormade' naar standaard producten. Ook hierdoor is de financiële situatie onder druk komen te staan. InterCorp NV dient voor dit soort risico's een verbeterplan op te stellen.
- Technologische aspecten  
InterCorp NV was gewend om klantspecifiek te bouwen. Echter; de markt blijkt steeds minder vaak om 'maatwerk' te vragen. Ook in de kunststofindustrie waarin InterCorp NV zich begeeft is het aannemelijk dat om deze reden de markt bediend gaat worden door de lage-lonen-landen welke dus een directe bedreiging gaat vormen voor producenten zoals InterCorp NV.

- **Politiek-juridische aspecten**  
Aan het fabriceren van kunststoftanks en –leidingen wordt door de overheid steeds strengere milieueisen gesteld. Dit geldt voor zowel de fabricage als voor het eindproduct en de afval. Met dit aspect dient terdege rekening gehouden te worden en in dit geval niet alleen met de Nederlandse wetgeving maar met de wetgeving van alle afnemende landen.
- **Demografische aspecten**  
PlastiCom-Almelo B.V. fabriceert leidingen, afsluiters en tanks van kunststof. Demografische ontwikkelingen hebben weinig effect op de onderneming.
- **Sociaal-culturele aspecten**  
Doordat de jeugdige beroepsbevolking steeds minder technische beroepen kiest als toekomstperspectief is het voor PlastiCom Almelo B.V. van groot belang om in haar PR beleid aandacht te hebben voor nieuwkomers op de arbeidsmarkt. Hierdoor kan men hopelijk voorkomen dat er onderbezetting gaat ontstaan bij een plotselinge toename van de orderportefeuille.

## De marktomgeving

De marktomgeving van PlastiCom is door de toegepaste segmentatiestrategie duidelijk verdeeld in segmenten met ieder duidelijk identificeerbare FAP cluster. PlastiCom onderscheidt voor haar producten en diensten de volgende (afnemers)segmenten:

- Distributie en overslag sector.
- Zuivering sector.
- Chemie sector.



Bij de doelgroepen/segmentenbenadering wordt gewerkt volgens het principe van de 'gedifferentieerde benadering van doelgroepsegmenten'. Voor iedere doelgroep heeft PlastiCom de kritische succesfactoren (KSF's) is beeld gebracht en haar beleid en marktbenadering hier op aangepast.

Kort samengevat wordt per doelgroepsegment de volgende strategie gevolgd:

- **Distributie- en overslagsector**  
 Dit is een markt die vecht voor de laatste Eurocent. Relaties met afnemers bestaan bij de gratie van de laatst verleende opdracht. Vergt zeer specifieke marktkennis. Een lagere service- en kwaliteitsgraad worden hier op de koop toe genomen als de kosten hierdoor gedrukt worden. De prijs per m<sup>3</sup> is doorslaggevend. In deze markt zijn nauwelijks drempels te vinden die concurrentie buiten de poort houden dan wel de prijs omhoog kunnen stuwen. Het belang van deze markt zit in naamsbekendheid in het traject erna (de gebruikers van de chemicaliën) en het optimaliseren van de productiebezetting met 'B-kwaliteit' producten.
- **Zuiveringssector**  
 Dit is een markt die voor PlastiCom zeer winstgevend is. Belangrijkste KSF is hier de garantie die een gerenommeerd bedrijf als PlastiCom kan geven voor processen en producten. Klantenkring is zeer trouw. In tegenstelling tot de distributiemarkt komen prijsskopers hier nauwelijks voor. Zuiveringsmarkt is ook een 'ons kent ons' wereldje. Investeren in bekendheid en netwerken is van essentieel belang. Hierin moet extra geïnvesteerd worden. De markt heeft door zijn eigen - nogal conservatieve - manier van denken en reageren zeer hoge toetredingsdrempels voor derden. Deze markt is nog steeds zeer winstgevend.
- **Chemiesector**  
 Belangrijkste KSF in deze - vooral historisch gezien - belangrijke markt is productzekerheid, kwaliteit en betrouwbaarheid. Eenvoudig gezegd; de klant wil iets waar hij van op aan kan en als het toch stuk gaat wil hij een snelle service. Redenen, enerzijds de strenge milieuwetgeving in Nederland en de toch aanzienlijke gevolgen bij een calamiteit, anderzijds de kosten die stilstand van een installatie met zich meebrengen. De markt heeft vrij hoge toetredingsdrempels voor derden. Door de professionaliteit aan inkoopzijde (bij de chemiebedrijven) is deze markt redelijk winstgevend.

### Portfolioanalyse volgens GE/Mc Kinsey

PlastiCom BV onderscheidt haar marktgebied in 3 duidelijke doelgroepsegmenten. Binnen iedere doelgroep tekenen zich 3 productgroepen af.

Doelgroep	Productgroep	Code
<b>Distributie- en overslagsector</b>	Opslag	1.1
	Transport	1.2
	Proces	1.3
<b>Zuiveringssector</b>	Opslag	2.1
	Transport	2.2
	Proces	2.3
<b>Chemiesector</b>	Opslag	3.1
	Transport	3.2
	Proces	3.3

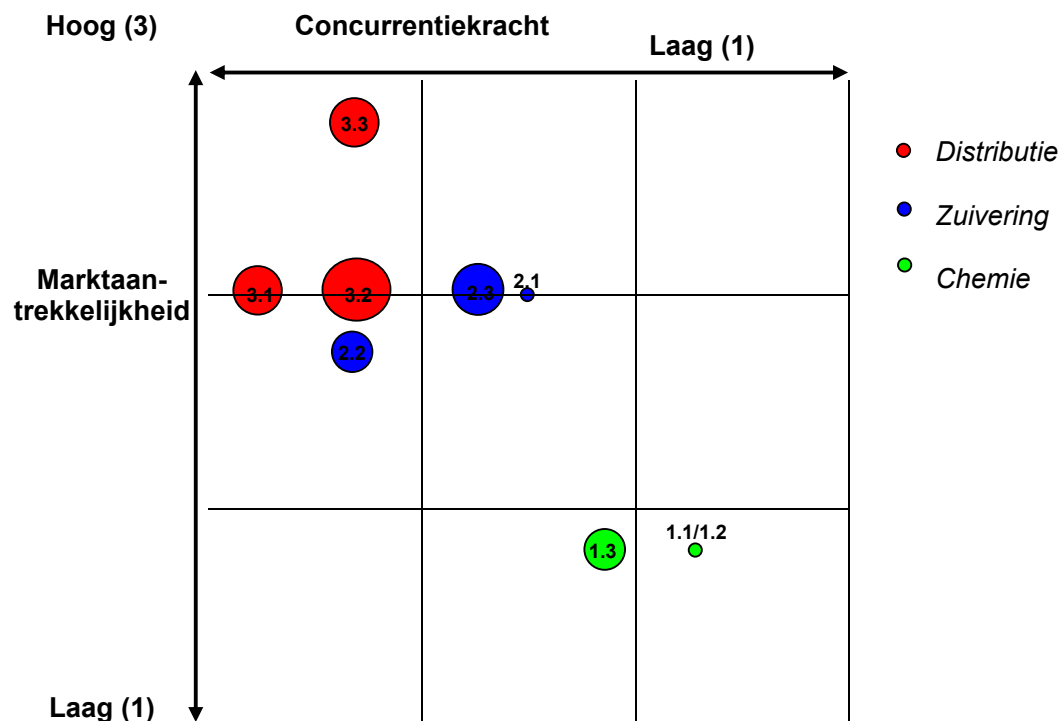
De volgende criteria (prestatie-indicatoren) zijn geselecteerd om de verschillende doel- en productgroepen te beoordelen:

Prestatie-indicatoren PlastiCom BV volgens de Mc Kinsey methode				
		Hoog (3 pt.)	Gemiddeld (2 pt.)	Laag (1 pt.)
<b>Marktaantrekkelijkheid</b>				
Omvang totale markt	x € 1.000	> 5000	2500-5000	< 2500
Marktgroei per jaar	%	> 6	0-6	Krimp
Differentiatie	--	Sterk	Enige	Geen
Concurrentie	--	Geen	Gemiddeld	Sterk
Afnemers positie	--	Zwak	Gemiddeld	Sterk
<b>Concurrentieaanatrekkelijkheid</b>				
Marktaandeel	--	>30	10-30	<10
Status marktaandeel	--	Groei	Constant	Krimp
Positie t.o.v. gemiddelde kostprijs	--	Goedkoper	Gelijk	Duurder
Kwaliteitsniveau	--	Hoog	Gemiddeld	Laag
Serviceniveau	--	Hoog	Gemiddeld	Laag

Hiermee konden vervolgens de scores bepaald worden van de verschillende doelproductgroep combinaties.

Portofolio analyse PlastiCom BV volgens de Mc Kinsey methode										
	Code	1.1	1.2	1.3	2.1	2.2	2.3	3.1	3.2	3.3
	Omzet (x €1.000)	250	450	800	450	800	1200	1500	2500	1050
<b>Marktaantrekkelijkheid</b>										
Omvang totale markt		1	1	1	3	2	3	3	2	3
Marktgroei per jaar		2	2	2	2	2	2	2	2	2
Differentiatie		1	1	1	3	3	3	3	3	3
Concurrentie		1	1	1	3	2	3	2	2	3
Afnemers positie		1	1	1	2	2	2	3	3	3
	Gemiddelde	1,2	1,2	1,2	2,6	2,2	2,6	2,6	2,4	2,8
<b>Concurrentieaanatrekkelijkheid</b>										
Marktaandeel		1	1	1	2	3	2	3	2	2
Status marktaandeel		1	1	2	2	2	2	3	3	3
Positie tov gemiddelde kostprijs		2	2	2	2	2	2	2	2	2
Kwaliteitsniveau		2	2	2	2	3	3	3	3	3
Serviceniveau		1	1	2	3	3	3	3	3	3
	Gemiddelde	1,4	1,4	1,8	2,2	2,6	2,4	2,8	2,6	2,6

De bovenstaande scores laten zich vertalen naar het onderstaande productportfolio.



## Kansen en bedreigingen

Hieronder is een overzicht gegeven van de belangrijkste kansen en bedreigingen waarmee PlastiCom Almelo BV te maken heeft.

### □ Kansen

- Lage kostprijs van standaard producten door een efficiëntere wijze van fabriceren in de nieuwe fabriek.
- Hogere rentabiliteit op het eigen vermogen als gevolg van lagere personeelskosten en een stijgende EBIT.
- Het kunnen aanbieden van een 'totaal care concept' door middel van zowel standaard producten als maatwerk.

### □ Bedreigingen

- Onevenwichtige samenstelling van het productportfolio.
- Import van kunststof leidingen, afsluiters en tanks uit lage lonen landen.
- Toenemende milieu en overige wetgeving door de Nederlands autoriteiten.

## InterCorp NV

### Historische ontwikkeling

#### *Periode 1990-2001*

Sinds het begin van de jaren 90 is bij de gemiddelde burger de bewustwording voor het milieu sterk toegenomen. Ook zijn vanuit de EU de milieu- en veiligheidseisen aangescherpt. Neem daarbij de opwaartse conjuncturele tendens sinds 1990 en de basis voor een gestage groei was gelegd. Tussen 1990 en 2001 is de omzet elk jaar autonoom met 10-15% gegroeid. De EBIT (earnings before interest and taxes) van de onderneming steeg in die periode van een schamele 5% in 1990 naar ruim 14% in 2000. Parallel aan de groei van de omzet is ook het aantal medewerkers en vestigingen gegroeid. In 2001 kwam er vrij abrupt en onverwachts een einde aan deze periode van voorspoed en groei.

#### *Periode 2002-2004*

Sinds het fiscale jaar 2001 is er aan de voorspoedige groei van de onderneming een einde gekomen. In 2001 bedroeg de groei 7% wat destijds door de voorzitter van de Raad van Bestuur H. Van Essen werd verklaard als een teken dat de algehele economische recessie ook aan InterCorp niet ongemerkt voorbij ging. Toen was hem niet duidelijk dat structurele problemen (zowel intern als extern) een rol speelden in deze teruggang. Toen het jaar 2002 echter ook teleurstellend werd afgesloten met een groeipercentage van minder dan 2.5% en een EBIT onder de 4% werd iedereen duidelijk dat er structureel iets mis was binnen de onderneming. Deze mening werd versterkt door het feit dat - volgens gegevens van de branchevereniging - branchegenoten (concurrenten) wel groei in omzet en winstgevendheid wisten te realiseren.

### Reactie op de veranderingen

De voorzitter van de Raad van Bestuur (RvB) van InterCorp, de heer Van Essen, nam in april 2003 (toen de financiële cijfers over 2002 bekend waren) voor zichzelf het besluit dat er wat moest veranderen. Tijdens de eerstvolgende vergadering van de RvB sprak hij met zijn mededirecteuren over de kwestie. De directeur commercie stelde dat voornamelijk de hoge kostprijzen van de productie-units binnen de groep enorme invloed hadden op het slechte verkoopresultaat en daarmee op de omzetgegevens en de winst. Doordat het beleid binnen de groep gedwongen winkelnering voorschreef was dit enerzijds een verklaring maar anderzijds ook een gemakkelijk excuses om tegenvallende verkopen te verklaren.

De directeur productie binnen de RvB omschreef het probleem anders. Hij stelde dat de markt steeds minder vaak om 'maatwerk' vroeg en genoeg nam met goedkopere standaard oplossingen. InterCorp was gewend klant specifiek te bouwen en te ontwerpen waarbij het 'KOOP punt' al vroeg in het productiestadium lag. De organisatie was op deze wijze van produceren ingericht en als gevolg van de daardoor noodzakelijke overhead te duur voor de standaardoplossingen waar de markt op dit moment om vroeg. Hij verweet dat de verkopers de signalen in de markt (verschuivingen) te laat hadden opgepikt. Hij was druk bezig de schade nu te beperken maar had het idee achter de feiten aan te lopen. Als voorbeeld haalde hij de vestiging aan van InterCorp in Almelo. Deze vestiging produceerde en verkocht leidingen, afsluiters en tanks van kunststof.

Deze onderneming - met de naam PlastiCom (*Plastic Componenten*) - had tot medio 2001 een prima productieresultaat. Vanaf september 2001 zakte het resultaat echter in door de afnemende vraag vanuit de gebruikersmarkt. Hierdoor werden er forse bezettingsverliezen

geleden waardoor ook de winstgevendheid sterk verminderde. Omdat de vraag uit de markt wispelturiger was geworden (verschuiving van 'tailor made' naar standaard producten) bleef het resultaat van de fabriek ook in 2002 en Q1-2003 onder druk staan.

### Kerngegevens InterCorp en PlastiCom over de periode 1990-2003

Kengetallen 1990-2003 PlastiCom - Almelo BV						
Jaar	Omzet	Aantal werknemers			Operationeel Resultaat	EBIT
		Productie	Management & Staf	Totaal		
(-)	(€)	(-)			(€)	(%)
1990	€ 3.850.000	32	6	38	€ 154.000	4
1991	€ 4.158.000	33	9	42	€ 199.584	4,8
1992	€ 4.573.800	33	11	44	€ 288.149	6,3
1993	€ 5.259.870	40	12	52	€ 499.688	9,5
1994	€ 5.785.857	43	15	58	€ 607.515	10,5
1995	€ 6.480.160	46	18	64	€ 732.258	11,3
1996	€ 6.998.573	52	23	75	€ 979.800	14,1
1997	€ 8.048.359	57	25	82	€ 1.150.915	14,3
1998	€ 9.175.129	60	28	88	€ 1.110.191	12,1
1999	€ 10.276.144	68	34	102	€ 924.853	9,1
2000	€ 11.509.281	74	41	115	€ 1.611.299	14,4
2001	€ 12.314.931	74	46	120	€ 615.747	5,1
2002	€ 12.807.528	79	46	125	€ 320.188	2,5
2003	€ 13.447.905	78	45	123	€ 484.125	3,6

Financiële kengetallen 1990-2003 InterCorp NV				
Jaar	Omzet	Aantal werknemers	Operationeel Resultaat	EBIT
1990	€ 41.965.000	385	€ 1.720	4,1
1991	€ 46.569.600	414	€ 2.607	5,6
1992	€ 48.024.900	456	€ 3.313	6,9
1993	€ 71.008.245	521	€ 7.100	10
1994	€ 81.580.584	575	€ 9.463	11,6
1995	€ 66.097.632	632	€ 7.667	11,6
1996	€ 73.485.017	700	€ 9.993	13,6
1997	€ 101.409.323	802	€ 15.718	15,5
1998	€ 113.771.600	933	€ 15.814	13,9
1999	€ 122.755.558	1020	€ 15.373	11
2000	€ 129.696.522	1152	€ 17.595	14,7
2001	€ 136.695.734	1230	€ 6.424	4,7
2002	€ 142.163.521	1270	€ 4.975	3,5
2003	€ 145.125.501	1270	€ 5.682	3,9



## Commerciële kengetallen 1990-2003 InterCorp NV

<b>Marketing- en commerciële kengetallen – Sector Chemie 1990-2003</b>				
<b>Jaar</b>	<b>Marktaandeel in de chemie</b>	<b>Aandeel omzet uit chemie</b>	<b>Scoringskans offertes chemie</b>	<b>Gemiddeld offertebedrag</b>
<b>(-)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(-)</b>	<b>(€)</b>
1990	25%	35%	50%	€ 22.500
1991	32%	45%	52%	€ 22.950
1992	33%	47%	48%	€ 23.409
1993	36%	51%	50%	€ 23.877
1994	38%	48%	52%	€ 24.354
1995	35%	42%	56%	€ 26.083
1996	34%	40%	54%	€ 26.605
1997	33%	38%	50%	€ 29.308
1998	34%	38%	52%	€ 29.894
1999	33%	42%	48%	€ 32.322
2000	34%	44%	46%	€ 33.628
2001	25%	35%	44%	€ 34.300
2002	22%	31%	40%	€ 34.986
2003	18%	25%	42%	€ 37.113

<b>Marketing- en commerciële kengetallen – Sector Milieu 1990-2003</b>				
<b>Jaar</b>	<b>Marktaandeel in de milieu</b>	<b>Aandeel omzet uit milieu</b>	<b>Scoringskans offertes milieu</b>	<b>Gemiddeld offertebedrag</b>
<b>(-)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(€)</b>
1990	15%	25%	50%	€ 10.450
1991	18%	28%	52%	€ 10.868
1992	20%	32%	54%	€ 11.416
1993	22%	36%	60%	€ 11.872
1994	25%	40%	66%	€ 13.459
1995	29%	42%	66%	€ 13.997
1996	32%	45%	65%	€ 14.557
1997	35%	45%	64%	€ 16.350
1998	40%	45%	68%	€ 17.004
1999	45%	48%	65%	€ 17.684
2000	42%	46%	70%	€ 18.943
2001	38%	38%	60%	€ 19.701
2002	35%	32%	55%	€ 20.899
2003	30%	35%	52%	€ 21.735

<b>Marketing- en commerciële kengetallen – Sector Transport 1990-2003</b>				
<b>Jaar</b>	<b>Marktaandeel in de transport</b>	<b>Aandeel omzet uit transport</b>	<b>Scoringskans offertes</b>	<b>Gemiddeld offertebedrag</b>
<b>(-)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(€)</b>
1990	33%	10%	85%	€ 32.003
1991	35%	12%	78%	€ 33.283
1992	38%	14%	85%	€ 34.614
1993	42%	10%	80%	€ 35.999
1994	42%	12%	84%	€ 37.438
1995	42%	10%	86%	€ 38.936
1996	40%	12%	80%	€ 43.733
1997	44%	8%	82%	€ 45.482
1998	45%	10%	80%	€ 47.302
1999	40%	8%	85%	€ 49.686
2000	40%	9%	80%	€ 51.673
2001	42%	10%	82%	€ 56.427
2002	40%	11%	80%	€ 58.684
2003	38%	12%	80%	€ 61.032

<b>Diverse kengetallen 1990-2003 InterCorp NV</b>			
<b>Jaar</b>	<b>Percentage klachten tav transacties</b>	<b>Aandeel v/d omzet uit overige</b>	<b>Percentage nieuwe klanten</b>
<b>(-)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>	<b>(%)</b>
1990	1,5	30%	7,00%
1991	1,45	15%	6,00%
1992	1,35	7%	8,00%
1993	1,45	3%	9,00%
1994	1,5	0%	10,00%
1995	1,4	6%	12,00%
1996	1,1	3%	5,00%
1997	1,5	9%	9,00%
1998	1,1	7%	10,00%
1999	1	2%	12,00%
2000	1,5	1%	9,00%
2001	1,7	17%	8,00%
2002	1,9	26%	7,00%
2003	1,6	28%	5,00%

De huidige fabriek en de organisatie blijken niet in staat adequaat te reageren op de wisselende externe marktfactoren. Dit komt deels door de cultuur en structuur binnen het bedrijf maar ook deels door de wijze waarop de fabriek en haar processen zijn ingericht. De heer Van Essen doet dan ook een voorstel om de huidige fabriek als zodanig als afgeschreven te beschouwen en een nieuwe fabriek – die vergaand is geautomatiseerd en

gesaneerd – op te zetten. In verband met subsidies maar ook om logistieke redenen wordt de vestigingsplaats wederom Almelo. Het ontwerp van deze nieuwe fabriek is ingesteld op de actuele en toekomstige vraag vanuit de markt (via InterCorp) namelijk hoge kwaliteit tegen een lage prijs maar met minder flexibiliteit in productuitvoering.

Zoals de situatie nu is zal in Q1-2006 de bestaande fabriek in Almelo zijn poorten gaan sluiten. Dit zal per 01-01-2005 diensgevolg leiden tot:

- Een personeelsreductie van de vestiging Almelo van 40-50%.
- Verlies van ± 30% van de huidige afzetmarkt in verband met het ontbreken van keuzemogelijkheden voor deze klantenkring. Deze 'niche' klantenkring was wel bereid geweest te betalen voor keuzes en zal als gevolg van de standaardisatie op zoek gaan naar alternatieve leveranciers. Dit betekent verlies van marktaandeel en imago.
- Er zal over 2005 een forse voorziening ten late van het resultaat worden getroffen om de personeelsreductie op een sociaal verantwoorde manier te begeleiden.

Binnen de RvB wordt in november 2004 gesproken over de situatie in Almelo en het feit dat de nieuwe fabriek een prima uitgangspositie heeft voor de actuele en toekomstige markt maar ook dat de oude fabriek – zij het in afgeslankte vorm – toch misschien nog levensvatbare en winstgevend elementen bevat.

Hoewel beide fabrieken binnen de gemeentegrenzen van Almelo opereren, is de afstand tussen de bedrijven > 18 km. De fabrieken kunnen daarom niet beiden onder één groep afdelingshoofden opereren.

De PlastiCom organisatie is historisch gezien niet gewend autonoom te opereren. Het personeel is gewend direct te worden aangestuurd en ontplooit weinig eigen initiatieven. Ook de leidinggevenden zijn gewend rechtstreeks te worden aangestuurd vanuit de RvB. Ook zij zijn niet erg zelfstandig en initiatiefrijk.

Mocht door de RvC worden besloten de oude fabriek deels open te houden om toch die 30% van de klanten te bedienen die bereid zijn te betalen voor maatwerk, dan zou dit feit voor het levensvatbare deel van de 'oude' fabriek extra indirecte functies opleveren (planning, KAM, administratie, etc.) waardoor de kostprijs zou stijgen.

Vanuit de RvB bestaat (gezien de al aanwezige werkdruk bij de directeuren) ook daarom bezwaar tegen het open houden van een extra productielocatie met relatief weinig omzet (en winst) maar wel weer extra werk voor de verschillende sectiedirecteuren.

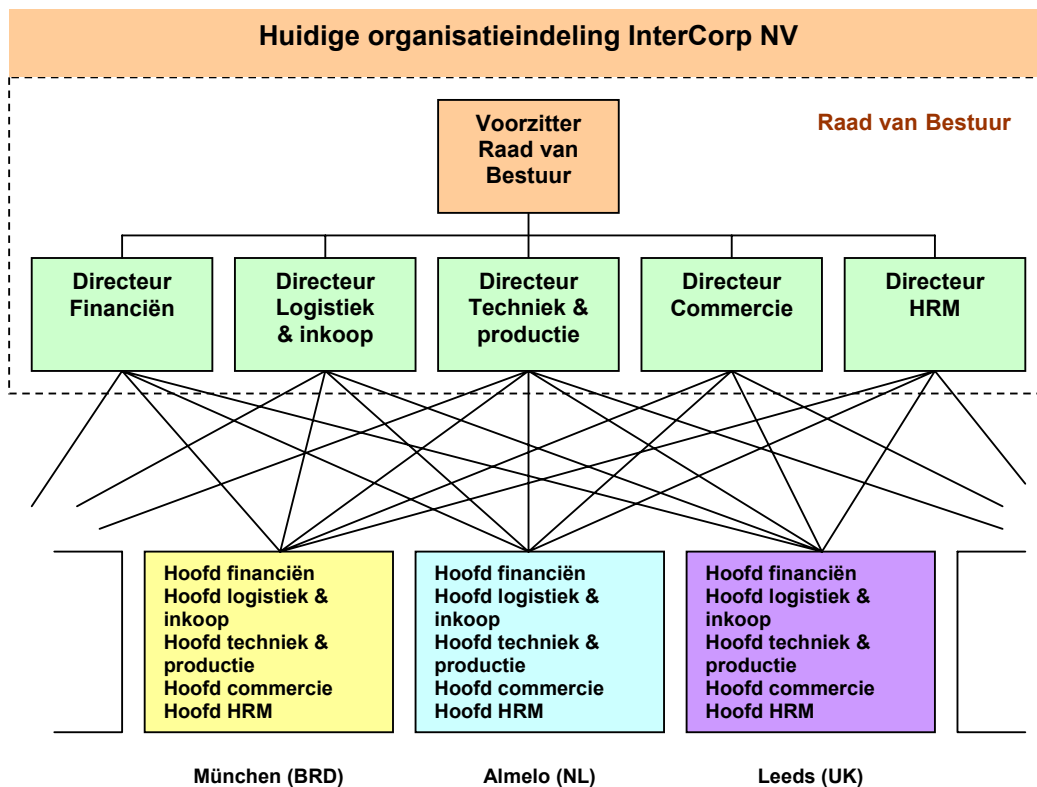
Dit in ogenschouw nemend kwam de voorzitter van de RvB H. Van Essen met een voorstel aan de Raad van Commissarissen (RvC) een locatiedirecteur aan te stellen voor de beide fabrieken in Almelo. Deze zou autonoom beide fabrieken aansturen en daarmee de eerste decentrale geleide unit binnen InterCorp NV zijn. Hiermee zouden meerdere vliegen in één klap worden geslagen.

Ten eerste zou dit verlichting brengen op het gebied van werkdruk binnen de RvB.

Daarnaast zou deze directe manier van aansturen deze moeilijke - maar wel zeer belangrijke – 'turn-around' een betere kans van slagen krijgen.

Het ontslaan van 50% van de personeelsleden zou – gezien de solvabiliteit van InterCorp – een gevoelige aderlating zijn op het eigen vermogen en het resultaat van 2005. Dit effect zou zo goed als weg zijn indien er vrijwel geen gedwongen ontslagen zouden vallen.

Daarnaast zou dit een goede testcase zijn om uit te proberen hoe deze wijze van decentrale aansturing functioneerde binnen het InterCorp concern. De huidige organisatiestructuur was wellicht achterhaald door de tijd en de omgeving.



De heer H. Van Essen had een geschikte man voor deze klus op het oog, drs. De Boer van de afdeling F&A. Een slimme en kundige man die altijd goed met de collega's overweg kon. De perfecte man voor deze klus volgens dhr. H. Van Essen. Hij zal rechtstreeks aan Van Essen rapporteren maar op de verschillende deelvakgebieden communiceren met de andere sectiedirecteuren binnen de RvB. Ook een unieke constructie voor InterCorp NV. Hierna is de structuur vóór en ná de herstructurering grafisch weergegeven. Schematisch is hier zichtbaar dat de RvB in de huidige situatie zowel beleidsmaker als operationeel leidinggevende is en dat deze twee taken in de toekomst gescheiden worden in beleidsmaker (RvB) en operationeel leidinggevende (locatiedirecteur De Boer).

