



## Een strategische koersbepaling: waar gaan we heen?!...

Dit schrijven is een handvat om tot beeldvorming te komen, hoe uw organisatie eruit kan/moet (gaan) zien, in de door u gewenste toekomst. Hieruit voortkomende doelstellingen of een bedrijfsplan, zullen input vormen voor het succes van uw bedrijf.

Om tot een zo compleet mogelijk beeld te komen van de huidige en toekomstige situatie waarin uw organisatie zich bevindt, zullen de volgende elementen worden beschouwd:

- Beeldvorming over de partijen en markt waar uw organisatie mee te maken heeft (contextanalyse). Resultaat is een visie over ontwikkelingen, externe kansen en bedreigingen, risico's en kansen. Tevens kan worden vastgesteld welke rol uw organisatie wil vervullen (missie) in deze ontwikkelingen.
- Beeldvorming over de beïnvloedbare sterke en zwakke aspecten van uw bedrijf, gerelateerd aan de vastgestelde missie. Resultaat is een opsomming van aandachtspunten die belangrijk zijn voor de invulling van de benoemde rol. Hieruit kan een keuze gemaakt worden die moet leiden tot een verantwoorde bedrijfsvoering.
- Bepaling en verwoording van doelstellingen en actiepunten. Afhankelijk van de mate van uitwerking, kan dit resulteren in een bedrijfsplan.

### Blik op de omgeving: partijen en de markt

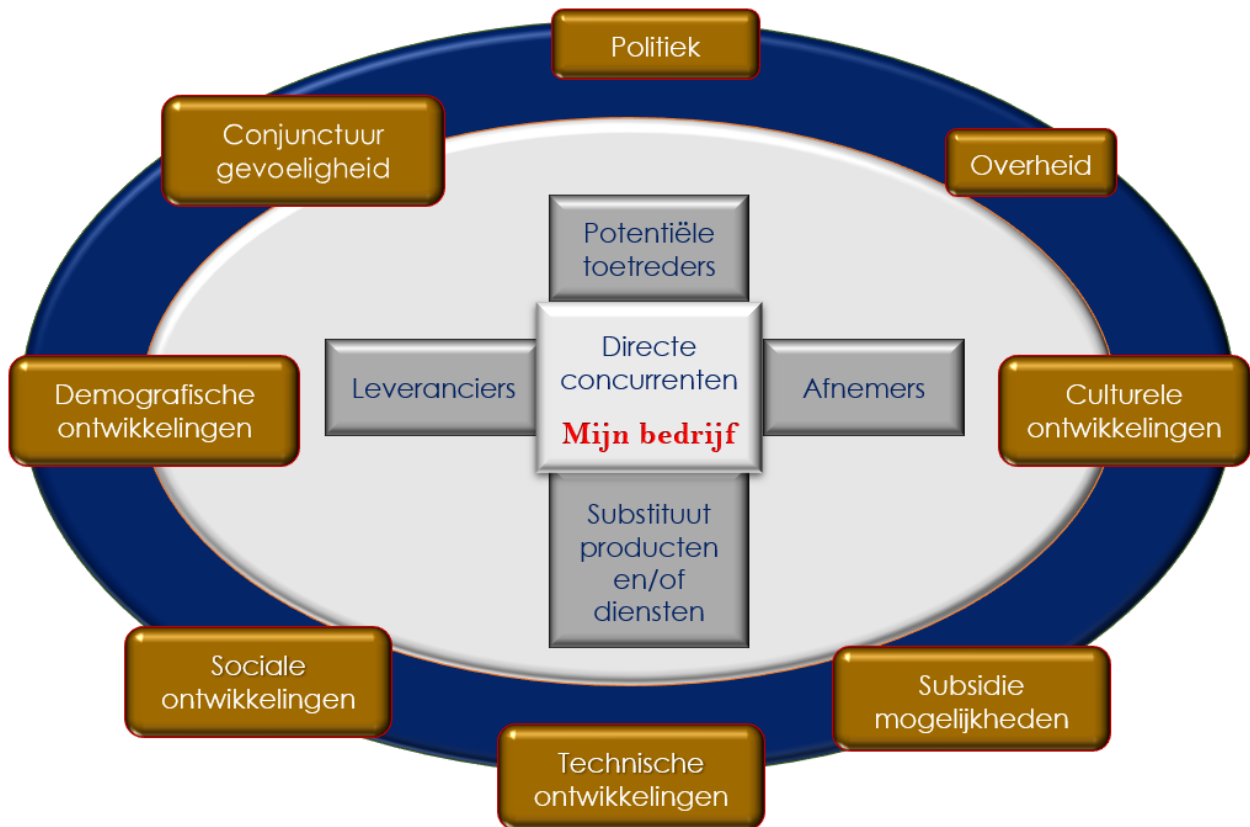
Om een beeld te kunnen vormen hoe de toekomst er mogelijk uit zal gaan zien, is het zinvol eerst te inventariseren welke factoren daar invloed op hebben. Hiervoor kan een contextanalyse worden uitgevoerd, waarin de verschillende stakeholders met hun wensen, eisen en verwachtingen in kaart worden gebracht. Daarbij is van belang te weten hoe de omgeving (markt) eruitziet en welke risico's en kansen hieruit volgen. Het resultaat is een beeld van de kaders waarbinnen uw bedrijfsvoering speelt:





**Partijen** (issues/factoren)

Als duidelijk is welke belanghebbenden een rol spelen, kan de bedrijfsvisie worden ingevuld. De elementen in de onderstaande figuur zijn niet direct beïnvloedbaar door de eigen organisatie, echter kunnen wel bepalend zijn voor het succes van de bedrijfsvoering. In het kruis (binnenste schil) staan diverse partijen die direct invloed hebben op uw organisatie en in de buitenste schil staan partijen en invloeden die (mogelijk) effect hebben op uw organisatie, maar ook op anderen.



Inventariseer welke mogelijkheden de acties van deze **externe** partijen in de binnenste schil hebben en invloeden in de buitenste schil tot gevolg kunnen hebben en vertaal dit in de onderstaande tabel in kansen en/of bedreigingen:

Strategisch punt	Kans	Bedreiging	n.v.t.
<b>Binnenschil (invloed op mijn bedrijf, kruis van Porter)</b>			
Concurrenten			
Afnemers			
Leveranciers			
Potentiële toetreders			
Substituut bedrijven			
<b>BUITENSCHIL (invloeden op alle spelers)</b>			
Sociale ontwikkeling			
Culturele ontwikkeling			
Demografische ontwikkeling			
Overheid			
Conjunctuurgevoeligheid			
Internationale politiek			
Subsidiemogelijkheden			



## **De MARKT: vraagzijde**

### **Wie vormen je markt, wie zijn je klanten?**

Een gedegen product/marktbeleid is van essentieel belang voor de realisatie van geplande strategieën en doelstellingen. De vraag hierbij is steeds: met welke producten en diensten kunnen welke markten en klanten bediend worden? Hier moet een scheiding gemaakt worden tussen producten en/of diensten enerzijds en markten of klanten anderzijds.

Als we het hebben over markten of klanten, dan praten we over afnemersgroepen of afnemers van de te leveren producten en diensten. Individuele afnemers kunnen onderling op een aantal kenmerken gelijk zijn, terwijl de groepen waartoe ze behoren juist op punten verschillen vertonen. Afnemersgroepen kunnen op een aantal criteria worden ingedeeld:

- ze zijn op criteria herkenbaar en bereikbaar voor uw bedrijf (geografische spreiding)
- ze vertonen duidelijk verschillend afnemersgedrag
- ze moeten per afnemersgroep op een andere manier benaderd worden om een optimaal resultaat per groep te realiseren
- ze vormen een deelverzameling van de te bedienen heterogene markt
- de afnemersgroepen zijn identificeerbaar en deelbaar
- de afnemersgroepen zijn onderling vergelijkbaar m.b.t. omzet, kosten en winst
- minimaal één groep is voldoende winstgevend voor onderhoud van een speciale marktbenadering
- afnemersgroepen moeten bereikbaar zijn voor een bepaalde marktbenadering

Je kunt bij de inkadering van je markt (afnemersgroepen) een indeling maken, die de beste mogelijkheden biedt voor de ontwikkeling van je doelstellingen en actieplannen. Dit zal weer leiden tot een effectieve en efficiënte marktbenadering. Bij het stellen van deze kaders dient kortsluiting gemaakt te worden met een vraag aan de aanbodzijde: 'welke (producten of) diensten kan en/of wil je leveren?'

### **Waar vraagt de markt (je klanten) om? (producten/belangen/verwachtingen)**

Bij de voorgaande vraag is gekeken naar de afnemers; hier kijken we naar wat ze willen afnemen: de vraag. Hierbij moet goed in de gaten gehouden worden, wat er impliciet en expliciet benoemd wordt bij de vraagstelling. Er kan onderscheid gemaakt worden in beloftes (conform contract, specificaties of conform toezeggingen) en verwachtingen (vanzelfsprekendheden en reële bijkomstigheden).

Als we het over producten hebben, bedoelen we bijvoorbeeld hulpmiddelen: alle tastbare, overdraagbare zaken die kunnen worden verkocht, verhuurd of geleased. Hierbij kan tevens een indeling gemaakt worden naar duurzaamheid en/of toepassingsgebied.

Bij diensten hebben we het over immateriële zaken (consult, uitleg, begeleiding, service, ...); essentieel verschillend met producten is dat een dienst wordt geconsumeerd op het moment van productie; een product wordt ná productie geconsumeerd. Een product kun je dus vervangen, een dienst niet.

Bij de groepering van de producten en diensten, moet de indeling aansluiten op de situatie van uw bedrijf en bruikbaar zijn voor de formulering van de strategieën en doelstellingen van het management.

Er dient bij de indeling meer te gebeuren dan een opsomming van de producten en diensten; het moet duidelijk worden wat voor type onderneming uw bedrijf is ((non-)profit, productie of dienstverlener, etc...). Verder moet duidelijk zijn welke activiteiten (subproducten/-diensten) worden ontplooid binnen de afdelingen: begeleiding, coaching, onderzoek en ontwikkeling, marketing, vervoer/ distributie, (after sales) service, instructie, uitnutting databank, etc...

## **De MARKT: aanbodzijde**

Aan de hand van een aantal onderwerpen en vragen wordt de aanbodzijde van uw markt in beeld gebracht.

### **Welke producten en/of diensten kan en/of wil je leveren?**

Dit is een keuze uit de gegeven rij met producten en diensten waar de markt om vraagt, zoals hierboven staat aangegeven. Tevens kunnen hier nieuwe inzichten of productvormen worden ingepland, welke in eerste instantie niet door de markt gevraagd/verwacht worden bij uw bedrijf.

Het is van belang dat de onderneming een juiste keus maakt bij de bepaling van het assortiment; hierbij moet rekening gehouden worden met de behoeften van de afnemers, maar ook met de latente vraag, die wellicht in de nabije toekomst zal komen te liggen bij uw bedrijf. Bij de invulling van deze vraag maakt uw bedrijf dus een impliciete keuze voor de te voeren productrange, welke vertaald kan worden in het te leveren dienstenpallet. Het is hierbij aan te raden dat eerst een globale benoeming van de producten en diensten wordt vastgesteld en vastgelegd. Daarna kan een specificatie volgen van de te voeren items.



### Geef een beschrijving van je producten en diensten (inclusief specificaties/richtlijnen, normen en evaluaties)

Hierbij zijn de volgende zaken van belang:

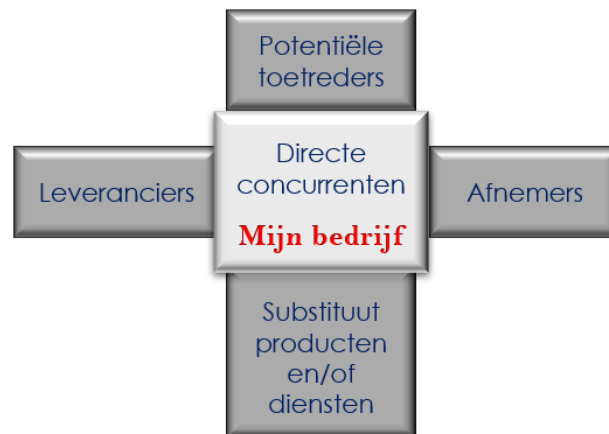
- PMM/PMC's;
- Productkwaliteit, met benoeming van de bijbehorende kwaliteitsaspecten;
- Ontwikkeling van de omzet en de toegevoegde waarde per productgroep;
- Samenwerkingsvormen cq integratie en gevolgen voor de eigen onderneming: inkoop, verkoop,
- Technologische ontwikkelingen, personeelsinzet, logistiek (distributie), voorraadbeheer, informatie;
- De te volgen normgeving.

### Wie kunnen dat ook (en meer) leveren: (concurrenten/substituten)?

Een goed product/marktbeleid berust niet alleen op het inschatten van de kansen binnen PMC's, maar tevens voor de onderkenning van de bedreigingen. Concurrenten spelen hierbij een grote rol.

Belangrijke concurrenten kunnen het succes van uw bedrijf bedreigen. Deze concurrenten zijn vaak al jaren bezig in het marktgebied, bieden (voor een groot gedeelte) dezelfde producten en diensten en doen dit bij de voor uw bedrijf belangrijke afnemers. Andersom geldt dit ook. Het is belangrijk dat uw bedrijf haar concurrenten kent en actief volgt bij hun activiteiten in de markt. Naarmate de markt meer gefragmenteerd is, zullen er meer concurrenten opereren. Dit betekent automatisch een grotere inspanning bij het volgen van de ontwikkelingen in de markt.

Het is verstandig om hier expliciet een klein aantal concurrenten te noemen. Dit dwingt uw bedrijf prioriteiten te stellen t.a.v. haar concurrenten. Ook is het mogelijk een concurrentieanalyse te doen per PMC, vooral als er duidelijk te onderscheiden product/dienstvormen en afnemers daarvan zijn.



Het werkt verhelderend om hier de namen van de concurrenten (en eventueel de namen van de overkoepelende organisatie waarvan ze deel uitmaken) te benoemen. Bepaal daarbij het marktaandeel dat deze onderneming bezit in het marktgebied, welke afnemers worden bediend met welke productgroepen. De analyse wordt afgerond door een globale SWOT-analyse: kosten/prijzen, assortiment, prestatie, imago, kwaliteit, leverbetrouwbaarheid, levertijden, divers merkenbeleid, marketing, verzorgingsgebied, etc...

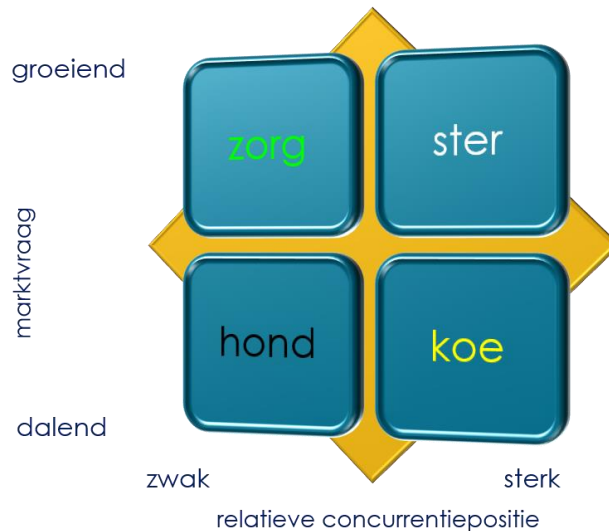
Vul ook de gevolgen van de (mogelijke) invloeden van de andere partijen in bij 'kans' of 'bedreiging':

Strategisch punt	Kans	Bedreiging	n.v.t.
<b>BINNENSCHIL (invloeden op alleen uw organisatie)</b>			
Directe concurrenten			
Afnemers			
Leveranciers			
Potentiële toetreders			
Substituten			



## De strategische positionering van de producten en diensten van uw bedrijf

Plaats uw producten en diensten in de onderstaande figuur (houd hierbij rekening met de kwantitatieve onderbouwing, indien voorhanden, van de afzonderlijke product- en dienstgroepen):



Wat kunt u hiermee?

De positionering geeft u een richting in een te volgen strategie voor de betreffende productgroep of dienst. Een korte uitleg...:

Gebeten hond: Biedt weinig mogelijkheden voor de toekomst. Investeer hier dan ook niet meer in.

Melkkoe: Heeft geringe groeikansen. Vanwege de goede concurrentiepositie (en daarmee mogelijke grote winstmarge) kan het de financiële middelen leveren om in attractieve, kansrijke producten ('Zorgenkind' en 'Ster') te investeren. Trek niet te snel terug uit de markt, maar investeer zoveel als nodig is om concurrentiepositie te handhaven.

Zorgenkind: Heeft de mogelijkheid in zich een ster te worden. Dit vereist echter speciale aandacht en grote investeringen. Wanneer dit wordt nagelaten, zal product/dienst te zijner tijd een 'Gebeten hond' worden.

Ster: Biedt vele mogelijkheden. Om in de snelgroeiende markt de positie van dit product te kunnen handhaven, moet veel worden geïnvesteerd in product/dienst- en marktontwikkeling.



## Wat nu?...

Alle meningen en ideeën die u bij de bovenstaande elementen heeft verzameld, kunnen worden vertaald in de onderstaande tabel. U waardeert de items in relatie tot de rol die uw organisatie in de toekomst moet spelen. Hierbij kunt u de elementen waarderen als sterk, zwak of niet van toepassing/invloed. Uit deze tabel ontstaat een keuzelijst met aandachtspunten, naar aanleiding waarvan keuzes gemaakt kunnen worden.

Strategisch punt	Sterk	Zwak	belang
------------------	-------	------	--------

<b>INFRASTRUCTUUR</b>			
Gebouwen: staat van onderhoud(kosten)			
Gebouwen: uitstraling			
Gebouwen: geografische ligging/bereikbaarheid			
Gebouwen: plaats kantoor			
Gebouwen: opslagmogelijkheden/archief			
Flexibiliteit werkplekken			
Steunpunten			
Ligging tov concurrenten/spreiding			
Nevenvestigingen			
Leveranciers bereikbaarheid (calamiteiten)			
Afnemers bereikbaarheid			
Distributiemogelijkheden			
Toegangswegen			
Bekabeling informatielijnen/capaciteit			
EDI/datacommunicatie			

<b>PERSONEELSMANAGEMENT</b>			
<i>WERKNEMERS:</i>			
Productiviteit			
Verloop			
Vakmanschap/deskundigheid			
Opleidingsniveau			
Ervaring			
Leeftijd(spreiding)			
Spreiding van diverse ervaringen			
Ziekteverzuim			
Woonplaats			
Groeimogelijkheden			
Openheid			
Duidelijkheid			
Verantwoordelijkheidsgevoel/betrokkenheid			
Overhead			
<i>MANAGEMENT:</i>			
Opleiding en kennisbeheer			
Ervaring			
Expertise/deskundigheid			
Ondernemerschap			
Leiderschap			
Toegankelijkheid			
Openheid			
Duidelijkheid			
Verantwoordelijkheidsgevoel/betrokkenheid			
Visie			
Vertaling visie naar medewerkers			
Begeleidingsmogelijkheden			
Overhead			



Strategisch punt	Sterk	Zwak	belang
------------------	-------	------	--------

<b>TECHNISCHE ONTWIKKELINGEN</b>			
Apparatuur (computer, fax, telefoon, ...)			
Diversificatie producten/diensten			
Bedieningsvriendelijkheid			
Storingsgevoeligheid			
Oplosbaar vermogen			
Reparatie mogelijkheden			
Nieuwe producten en diensten			
Ontwerp/ontwikkeling			
Gebruikersgerichtheid			

<b>INKOOP</b>			
Leveranciers			
Inkoopdocumentatie			
Afspraken			
Prijspolitiiek			
Levertijden			
Verpakking			
Betrouwbaarheid			
Maat gereedheid			
Controle			
Inkoopdocumentatie (bonnen, etc.)			
Deelleveringen			
Retourgoederen			
Creditfacturen			

<b>LOGISTIEK: INKOMEND</b>			
Ontvangst van stukken			
Naspeurbaarheid/archivering			
Afkeur			
Overpakken/routing			
Intern transport			
<b>LOGISTIEK: UITGAAND</b>			
Traceerbaarheid/postverzending/-boek			
Verpakking/layout/presentatie stukken			
Levertijden			
Distributiekkanalen			
Geografische ligging distributie			
Automatisering			
Intern transport			
Extern transport			
Deelleveringen mogelijkheid			

<b>PRODUCTIE</b>			
Doorlooptijd			
Slagvaardigheid			
Leverbetrouwbaarheid			
Nee-verkopen			
Automatisering			
Intern transport			
Beschikbaarheid onderdelen			
Verzamelmethode			
Opslagmethode			
Locatiesysteem			



Strategisch punt	Sterk	Zwak	belang
------------------	-------	------	--------

<b>MARKETING</b>			
Productbeleid			
Reclame			
Persoonlijke verkoop			
Prijsbeslissingen			
Distributie			
Marktonderzoek			
Marketingmanagement			

<b>VERKOOP</b>			
Beslissingsbevoegdheid			
Budget			
Kennis			
Slagkracht			
Scoringspercentage			
Aantal aanvragen			
Spreiding klantenbestand			
Afspraken			
Bezoekfrequentie			
Relatiebeheer			
Documentatie			
Relatiebeheer			
Omzetdiversificatie			
Doorlooptijden			
Omloopsnelheid			
(Mond-tot-mond) reclame			

<b>COMMUNICATIE</b>			
Communicatievisie			
Communicatiebeleid			
Communicatie aandachtspunten			
Kernpunten/competenties			
Imago			
Identiteit			
Huisstijl			
Middelen			
Doelgroepen-middelenafstemming			
Interne communicatie			
Externe communicatie			
Overlegstructuur			

<b>SERVICE</b>			
Klantgerichtheid			
Kosten			
Duidelijkheid			
Kennis			
Mobiliteit			
Snelheid			
Menskracht			
Bereikbaarheid			
Reparatiegevoeligheid			
Oplosbaar vermogen			





Strategisch punt	Sterk	Zwak	belang
------------------	-------	------	--------

<b>FINANCIERING</b>			
Quickratio			
Looptijd debiteuren			
Looptijd crediteuren			
REV			
RVV			
RWV			
EV/VV			
Solvabiliteit (EV/(EV+VV))			
Rentabiliteit ROI			
Liquiditeit			

<b>ADMINISTRATIE</b>			
Automatisering: volledigheid hulpmiddel			
Gebruikersvriendelijkheid pakketten			
Koppeling automatisering			
Documentenstroom			
Archiefbeheer			
Snelheid verwerking			
Nauwkeurigheid			
Kennis niveau			

<b>KWALITEITSZORG</b>			
Aansluiting K-beleid op totaal beleid			
Kwaliteitscontroles			
Kwaliteitsborging			
Klachtenbehandeling			
Klanttevredenheidmeting			
Medewerkertevredenheidmeting			
Interne audits			
Management review			
Verwevenheid K in bedrijfsvoering			
K-bewustzijn/draagvlak			

Alle hierboven geïnventariseerde sterktes en zwaktes t.a.v. rol/koers van de organisatie voor de komende periode, kunnen worden afgezet tegen alle kansen en bedreigingen die volgen uit de omgevingsanalyse in een confrontatiematrix:



Hieruit kunnen vervolgens doelstellingen worden geformuleerd.



## Vertaling in doelstellingen

Uit de analyse en beschouwing volgen de doelstellingen. Een praktische manier om ze levensvatbaar te maken en dus SMART, is de invulling per doelstelling volgens de onderstaande methode:

### **BELEID & RANDVOORWAARDEN:**

**(De organisatie van de totstandkoming van de doelstelling:)**

**WIE** zorgen voor uitvoering/realisatie van de doelstelling en

**WAAROM** zorgen zij voor de realisatie?

**WAT** moeten ze doen om de doelstelling te realiseren?

**HOE** kunnen ze dit bereiken?

**WANNEER** moet het een en ander gebeuren en gereed zijn?

### **MENSEN, HULPMIDDELEN, KEUZES: WIE WAT BUDGET**

Taken-, verantwoordelijkheden- en bevoegdhedenverdeling;

Budget in geld en tijd van de medewerkers

### **PROCESBEHEERSING**

Voortgangsbewaking, benoeming van prestatie indicatoren, overleg, management review, dagelijks overleg via logboek, sturing, periodieke check van het stappenplan.

### **RESULTAAT =(?)= DOELSTELLING**

Er moet altijd een check plaatsvinden aan het eind van een traject of de doelstelling gehaald is.

Maak de doelstellingen altijd **SMART**: specifiek, **m**etbaar, **a**ceptabel, **r**ealistisch en **t**ijdgebonden!



# BIJLAGE

## Invulling communicatieplan (voorbeeld opzet uitwerking)

### Situatiebeschrijving

- Aanleiding
- Fasering invulling
- Doelgroepen (intern en extern)
- De **interne** doelgroepen zijn:
- De **externe** doelgroepen zijn:

### Communicatievisie, -missie en doelstellingen

#### Visie

Communicatie is de olie waardoor de oprichtingsmechaniek kan draaien. Per invulling van de strategische punten zal communicatie moeten worden vastgesteld. In de communicatie moeten de kernwaarden terug te vinden zijn, zodat direct aan een eenduidig beeld (imago) van het bedrijf gewerkt wordt.

#### Missie

De rol van het bedrijf profileren, zodat alle betrokken partijen een eenduidig positief beeld hebben van de toegevoegde waarde.

#### Randvoorwaarden

Bedrijfsplan, Planning van derden, budget in tijd en geld, de regels van PR van verwante organisaties, beoogde identiteit en imago door de media, positieve sfeer deelnemers.

Doelstellingen waar communicatie belangrijk is  
Middelen

#### Kernelementen

Eigenschappen  
De kernelementen moeten in de uitingen van het bedrijf zichtbaar worden. Zij zullen de identiteit van vormen en daarop aansluitend ook het imago voor de betrokkenen.

#### Middelenmatrix

In deze matrix staan de benoemde doelstellingen uitgezet op de snijpunten van partijen en middelen om met de betreffende partijen te communiceren.

Communicatiemiddel																				
Doelgroep																				
Intern	Nummers van de corresponderende doelstellingen																			
Extern																				

- Begroting
- Budget in tijd
- Budget in geld

#### Activiteitenplanning

Wanneer	Activiteit	Voor wie	Door wie	Middel