



drs. Klaas Brouwer
S.O.J. Palmelaan 197
9728 VJ Groningen
e-mail: brouwer.k@inter.nl.net
tel.: 050 - 5268385
fax: 050 - 5290265
Postbank 1627596
ABN*AMRO
48.09.90.042
KvK Groningen
02041538

een

INSTRUMENT

voor het

opstellen

van

STRATEGISCHE BEDRIJFSPLANNEN

o.a. voor not-for-profit organisaties

Groningen, K.Brouwer, 1990

STAPPEN IN STRATEGIE-ONTWIKKELING

1. WAT DOEN WE ?

OMSCHRIJVING EXTERNE FUNCTIES

PRODUCT-MARKT-COMBINATIES

2. WAT KUNNEN WE (NIET) ?

EXTERNE ANALYSE

INTERNE ANALYSE

3. WAT WILLEN WE ?

MISSION STATEMENT

HET FEITELIJKE TOEKOMSTONTWERP

4. WAT ZOUDEN WE KUNNEN DOEN ?

STRATEGISCHE ALTERNATIEVEN

5. WAT GAAN WE PRECIES DOEN ?

ACTIEPLAN:

PROGRAMMA

BUDGET/MIDDELEN

WIE/HOE/WANNEER/WAAR

PLANNING EVALUATIE/RAPPORTAGE

Externe functies.

Waar ligt de kern van de huidige activiteiten ?

Activiteiten-analyse.

- Welke diensten worden aan welke doelgroepen aangeboden ?
- Wat is het doel/nut ervan, wie hecht er belang aan ?
- Analyseer het activiteitenpakket; wat zijn toppers, wat loopt terug, wat zijn probleem-kinderen?
- Welke activiteiten waren in het verleden succesvol en welke zijn mislukt ? Wat waren de belangrijkste interne factoren bij dat slagen, dan wel falen ?
- Wie worden als 'klanten' beschouwd, hoe worden zij behandeld ?
- Hoe worden de diensten afgenomen ? Wat doet de organisatie met de productie-cijfers ?

- Zijn er uitgewerkte plannen ten aanzien van het activiteitenpakket ? Hoe zien die er uit ?
- Hoe speelt de organisatie in op nieuwe vragen, doelgroepen ?

- Wat doet de organisatie aan 'public relations', aan marketing ?
- Verkoopt de organisatie haar producten goed (presentatie, werving deelnemers) ?

Omgevingsanalyse.

- Welke **maatschappelijke ontwikkelingen** op macro-, meso- en microniveau zijn van invloed op welk aspect van de organisatie ? De gevolgen van belangrijke maatschappelijke ontwikkelingen komen vooral tot uitdrukking in/op een viertal gebieden:
 - . de aard van de aangeboden diensten; de werkterreinen waarop men zich begeeft;
 - . de concrete activiteiten die men daartoe onderneemt;
 - . de promotie- en wervingsactiviteiten;
 - . de afnemers en hun vraag.
- Hoe staat de maatschappelijke sector waarbinnen de organisatie werkzaam is er voor ?

- Wie zijn de (potentiële) **concurrenten**; welke producten leveren ze, waar en hoe bieden ze de producten aan, tegen welke prijs; welke resultaten boeken zij, wat willen ze, wat is hun sterkte, zwakte, hun reputatie ?
- Richt de concurrent zich op dezelfde markt/doelgroepen, of levert zij gelijke of gelijksoortige producten?
- Waarin onderscheiden de activiteiten zich in negatieve en in positieve zin van die van de concurrenten (kwaliteit, variatie, kosten, bereik en dergelijke)

- Welke **marketingstrategie** hanteert de organisatie om de concurrentie het hoofd te bieden; op welke "P" van de marketingmix legt zij de nadruk (plaats, prijs, product, promotie).
- Waarin poogt de organisatie zich van de andere aanbieder(s) te onderscheiden ?

- Wie zijn relevante '**betrokkenen en belanghebbenden**'; wat verwachten zij van de organisatie, hoe is de reputatie van de organisatie bij hen ?
- Welke betekenis hebben zij voor het functioneren en/of voortbestaan van de organisatie ?
- Hoe staat het met de informatie over/contacten met/toegang tot relevante netwerken (belangenorganisaties, overheden, koepelorganisaties, politieke systemen etc.)
- Welke samenwerkingspartners kent de organisatie ? Hoe verloopt die samenwerking en op welke terreinen wordt samengewerkt ?

- Van welke **leveranciers** is de organisatie waarvoor afhankelijk ?
 - . fysieke middelen (gebouwen, verbruiksgoederen, duurzame gebruiksgoederen)
 - . financiële middelen
 - . informatie middelen (methoden, technieken, kennis)
 - . personele middelen
 - door wie worden de middelen geleverd ?
 - bij welke leveranties doen zich knelpunten voor en welke ?
 - is dat knelpunt via de huidige leveranciers oplosbaar ?
 - hoe kan die oplossing worden gerealiseerd/beïnvloed ?
 - zijn er mogelijke andere leveranciers voor een aantal van de middelen ?

Organisatie-analyse.

- Wat is de plaats van de verschillende diensten/producten binnen de sector/afdeling/organisatie ?
- Welke belangrijke veranderingen hebben zich in het verleden binnen de organisatie voorgedaan ?
- Welke knelpunten doen zich nog voor en in hoeverre belemmeren deze het functioneren ?
- Is de organisatiestructuur helder, eenvoudig, flexibel, aangepast aan de eisen vanuit de omgeving, logisch ?
- Zijn taken, verantwoordelijkheden en bevoegdheden van personen en overlegorganen duidelijk ?
- Hoe is het gesteld met de effectiviteit van/in overlegkaders (snelheid en besluitvormingskracht) ?
- Hoe is het gesteld met sfeer, motivatie, creativiteit, productiegerichtheid, samenwerkingskracht, vernieuwingskracht ?

Management/stafsterkte.

- Hoe is de opbouw, de differentiatie, het aantal van management/staf betrokken bij de productie ?
- Wat zijn specialismen, vaardigheden, resultaten van management/staf voor activiteiten?
- Hoe zijn de onderlinge relaties tussen management & staf en tussen deze twee en het 'productie-' personeel ?
- Is het management/de staf op de hoogte van externe en interne ontwikkelingen ?
- Onderkent het management/de staf de sterkten en zwakten van de organisatie ?
- Grijpt zij ook voldoende in de sterkten en zwakten in ?

Strategievorming/beleidsontwikkeling.

- Wat is er reeds aan plannen ontwikkeld ?
- Wie doet/hoe gebeurt de beleidsontwikkeling binnen de organisatie ?
- Hoe is de kwaliteit van de plannen (zijn het visies/meningen of concrete activiteiten) ?
- Hoe is de relatie van de plannen met de organisatiedoelen (nieuwe modes of uitbouw van eigen specifieke functies) ?
- Hoe is de relatie tussen de plannen en de vraag van klanten en betrokkenen ?
- Worden de lopende activiteiten voldoende bewaakt ?

Personeel en sociaal beleid.

- Hoe is de opbouw van het personeelsbestand ?
- Hoe is het personeelsbeleid ten aanzien van werving, selectie, opleiding, beoordelingen, promotie, beloning, loopbaanbegeleiding en dergelijke ?
- Hoe zijn de arbeidsomstandigheden, hoe groot is het verloop en het ziekteverzuim ?
- Hoe is de motivatie; zijn er veel conflicten, spanningen; waarover ?
- Hoe hoog is de productiviteit van de medewerkers ?
- Zijn medewerkers flexibel inzetbaar ?
- Hoe hoog is de weerstand tegen verandering ?
- Hoe is de ontwikkeling op de arbeidsmarkt ?

Organisatie-middelen.

- technische en functionele bruikbaarheid van de gebouwen
- kantoorinventaris: kwaliteit, comfort, automatiseringsmogelijkheden
- inkoopfunctie en voorraadbeheer
- kwaliteit en kwantiteit van de interne ondersteunende diensten
- kwaliteit en afhankelijkheid van toeleveranciers
- kosten van de organisatiemiddelen ten opzichte van andere kosten

Financiën.

- Van welke financieringsstromen wordt gebruik gemaakt/is men afhankelijk ?
- Ontwikkelingen daarin (groei, afbouw) en alternatieve (subsidie-)regelingen en financieringsstromen
- Verhouding activiteitenkosten - algemene kosten
- Hoe is/wordt de kostprijs vastgesteld ?
- Hoe is de verkoopprijs samengesteld ?
- Ontwikkeling van de omzet
- Mogelijkheden tot kostenverlagingen
- Is er meerjarenplan voor financiering ?
- Is er een budgetteringssysteem ?
- Hoe staat het met de kostenbewaking in het algemeen en per project ?
- Is er een projecten-administratie ?
- Is er zicht op de liquiditeitsontwikkeling ?

A. De formulering van de 'missie'.

Wat zijn de eigenlijke doelen van de organisatie op langere termijn ? Moet de organisatie zich bezighouden met andere dan de huidige activiteiten ?

B. Het feitelijke toekomstontwerp.

1. **Diensten:**

- Wat moeten de hoofdtaken van de organisatie zijn ?
- Welke diensten moet de organisatie daartoe leveren en welke kenmerken moeten deze diensten hebben ?
- Welke van de taken en functies moet de organisatie zélf uitoefenen en welke zouden daarvan eventueel door derden kunnen worden overgenomen of aangeleverd?
- Hoe moeten nieuwe diensten worden ontwikkeld: zelf doen of van buitenaf introduceren ?
- Hoe moet het ontwikkelen van nieuwe diensten worden georganiseerd/uitgevoerd ?

2. **Markten en afnemers:**

- Welk type afnemers moet de organisatie zoeken ?
- Waar moeten die worden gezocht ?
- Hoe moet de distributie en marketing worden geregeld ?

3. **Inputs:**

- a. accommodaties
- b. duurzame gebruiksgoederen en/of technische hulpmiddelen
- c. financiën
- d. menskracht
- e. informatie
- Wat zou er -per input- globaal nodig/gewenst zijn ?
- Welke middelen moeten van buiten de organisatie komen en welke binnen/door de organisatie zelf worden ontwikkeld ?
- Als inputs extern verworven moeten worden, waar moeten ze dan vandaan komen, van wie en hoe moeten ze worden verkregen ?

4. **Organisatiestructuur & Management:**

- Is de huidige organisatorische/juridische vorm de juiste, de meest wenselijke ?
- Hoe moet de organisatiestructuur er uit zien ?
- Hoe moeten de taken en functies die de organisatie zelf wil uitvoeren worden georganiseerd en gemanaged ?
- Welke uitvoeringsbeleid en -procedures moet de organisatie volgen, in het bijzonder de procedures en regels ten aanzien van het personeelsbeleid: werving, aanstelling, taakomschrijvingen en dergelijke.

5. **De Omgeving:**

- Hoe moeten de relaties van de organisatie met haar omgeving zijn ?
- Met wie moet de organisatie relaties onderhouden ?
- Hoe verkrijgt de organisatie informatie over de wijze waarop belanghebbenden en betrokkenen haar waarnemen; op welke manier kan deze informatie worden gebruikt ?

1. Met welke kansen & bedreigingen in de omgeving **MÓET** de organisatie iets doen ?
2. Met welke ontwikkelingen (kansen & bedreigingen) in de omgeving **KÁN** de organisatie iets doen ?
3. Met welke sterkten & zwakten binnen de organisatie **MÓET** het bedrijf iets doen ?
4. Met welke sterkten & zwakten binnen de organisatie **KÁN** het bedrijf iets doen ?
5. Welke ontwikkelingen en sterkten/zwakten moeten deel uitmaken van de strategie van de organisatie?
 - Neem vooral die welke kansen bieden en die welke de sterke kanten uitbuiten.
 - Beperk het aantal tot 10 á 12 kansen/bedreigingen & sterkten/zwakten.
6. Zet de sterkten/zwakten (intern) & kansen/bedreigingen (extern) op de volgende wijze in schema:

	INTERN	
	Sterk	Zwak
Marketing		
Financiën		
Personeel & Organisatie		
Organisatie van de Productie		

	EXTERN	
	Kans	Bedreiging
Markt		
Financiën		
Personeel & Organisatie		
Productie		

7. Beantwoord aan de hand van bovenstaande schema's de vraag: wat gebeurt er met de organisatie als we alles zo laten als het nu is ? Wat gebeurt er op de onderscheiden ondernemingsgebieden markt/marketing, financiën, personeel & organisatie, productie als we niets veranderen ? Wat gebeurt er met de gehele organisatie ?
8. Vel een oordeel: laten we het zo of zijn veranderingen noodzakelijk/gewenst ?

9. Als veranderingen gewenst zijn, kies dan uit de volgende vier marktstrategieën:

		Markt	
		Bestaand	Nieuw
Product	Bestaand	marktpenetratie	marktontwikkeling
	Nieuw	productontwikkeling	diversificatie

10. Zet de huidige producten in een zogeheten port-folio matrix en beantwoordt daarna de vraag: "moet met de productie & verkoop van een bepaald huidig product worden gestopt?"

		Marktgroei	
		Sterk	Zwak
Winstgevendheid	Groot	STERREN	MELKKOEIEN
	Klein	VRAAGTEKENS	HONDEN

11. Welke mogelijkheden heeft de organisatie op basis van het voorgaande voor nieuw beleid ?
12. Beoordeel elke afzonderlijke mogelijkheid aan de hand van de volgende factoren:
 - a) kosten
 - b) winstgevendheid op termijn
 - c) haalbaarheid en
 - d) voorkeur die men zelf heeft voor een bepaalde keuze.
13. Leg de gegevens over mogelijkheden en de voor-/nadelen ervan naast elkaar en kom tot een verantwoorde keuze voor het toekomstig beleid van de onderneming.
14. Bepaal -na de keuze voor een strategie- actieplannen per ondernemingsgebied (markt & marketing, financiën, personeel & organisatie, productie). Is de strategie het voortzetten van het huidige beleid dan hoeft de ondernemer "niets te doen". Moeten er wel veranderingen worden aangebracht dan moet de ondernemer de volgende stappen zetten en/of vragen beantwoorden.
15. Heeft de gekozen strategie gevolgen voor de doelstellingen ? Zo ja, herformuleer de doelstellingen. Deze moeten helder & eenduidig zijn, meetbaar, haalbaar en aansluiten op de gangbare activiteiten.

Maak actieplannen per ondernemingsgebied (financiën, marketing/markt, personeel en organisatie, (werk-, beheers-organisatie van de productie). De nadruk dient echter te liggen op plannen ten aanzien van markten en producten, alsmede de wijze waarop de markten benaderd worden (marketingplannen).

Beantwoord bij 'planning van activiteiten' telkens de volgende vragen:

1. Welke werkzaamheden moeten worden verricht; welke activiteiten moeten worden ondernomen (*Wat*) ?
2. *Wanneer* moeten die activiteiten worden ondernomen en in welke volgorde ?
3. *Waar* moeten de activiteiten worden verricht; buiten of binnen de organisatie ?
4. *Wie* moet die activiteiten uitvoeren ? Wie draagt de verantwoordelijkheid ?
5. Op welke manier moeten de werkzaamheden worden verricht (*Hoe*) ?
6. Welke middelen zijn beschikbaar voor het uitvoeren van de activiteiten (*Hoeveel*) ?
7. Welke resultaten worden verwacht ?
8. Wie ziet er op welke wijze op toe dat geplande activiteiten ook worden uitgevoerd ?
9. Hoe en wat evalueren/rapporteren we tussentijds en aan het eind, en aan wie ?