

Patrick Kooij

HANDBOEK MANAGEMENT MODELLEN

voor continue verbetering in organisaties

Inclusief
online
invulbare
modellen

Boom

Patrick Kooij

HANDBOEK **MANAGEMENT** MODELLEN

voor continue verbetering in organisaties

Boom

Inhoud

Voorwoord	9
Inleiding	11
Raamwerk	19
1. StrategieCanvas	20
2. A3 methodiek	30
3. OGSM-methodiek	38
4. Scenarioplanning	43
5. Innovatiestrategiemodel	47
6. Marketingprobleemscan	51
7. Strategische marketing	57
8. MarketingCanvas	64
Strategisch startpunt	73
9. Missie en visie	74
10. Ashridge-missiemodel	79
11. Business Definition Model	84
12. 5 Bold Steps Vision® Canvas	88
13. Golden Circle	93
14. Storytelling Canvas	96
Externe analyse	101
15. DESTEP-analyse	102
16. Context Canvas	108
17. Trendanalyse	113
18. Vijfkrachtenmodel	118
19. SDP-model	125
20. Concurrentieanalyse	132
21. Customer Journey Map	137
22. Stakeholdersanalyse	141

Interne analyse	147
23. 7S-model	148
24. Waardeketen van Porter	154
25. Kerncompetentiemodel	159
26. Knowledge Performance Scan	163
27. Productlevenscyclus	171
28. Klantenmanagement	175
29. Klantstrategieënmatrix	183
30. Businessmodel assessment scan	189
31. Organizational Culture Assessment Instrument	196
32. Organisatiecultuurmodel	204
33. Cultuurtypen	208
34. Cultuurdimensies	217
Confrontatie-analyse	223
35. SWOT-analyse	224
36. Confrontatiematrix	229
Strategische keuzes	235
37. Ansoff-matrix	236
38. Waardedisciplines van Treacy en Wiersema	241
39. Concurrentiestrategieën van Porter	246
40. BCG-matrix	250
41. MABA-analyse	255
42. Evenwicht, Samenhang, Heterogeniteit model	259
43. Model voor contracteren samenwerkingspartner	265
44. Vier grondvormen van samenwerking	270
45. Bouwstenen voor succesvol samenwerkingsverband	274
46. FOETSJE-model	278
47. SFA-model	282
Ontwerp & businesstransformatie	287
48. Business Model Canvas	288
49. Waarde Propositie Canvas	295
50. Businessmodel Canvas Ideevorming	302
51. Platform Business Model	307
52. Verdienmodel	313
53. Businessmodelwiel	320
54. Klantgestuurd businessmodel	327

55. Duurzaam businessmodel	334
56. Blue Ocean Strategy	343
57. Lean Startup Methode	351
Veranderstrategie & implementatie	363
58. Veranderkwadrant	364
59. Acht fasen van verandering	368
60. Veranderkleuren van De Caluwé	374
61. VeranderCanvas	380
62. Project Canvas	391
63. Program Canvas	400
64. Canvas Omgevingsmanagement	414
65. Scrum	423
Operationalisering & resultaten	427
66. Procescanvas	428
67. Proces ontwerpen	434
68. Value Stream Mapping	439
69. Strategisch HRM-model	445
70. Strategische planning van menselijk kapitaal	450
Evaluatie	457
71. Ontwikkel KPI-programma	458
72. SERVQUAL-model	465
73. Visgraatdiagram	471
74. Balanced Scorecard	476
Bijsturing	483
75. PDCA-cyclus	484
Bronnen	490
Over de auteur	501

Voorwoord

In de dagelijkse praktijk zien we dat professionals en studenten steeds meer te maken krijgen met vraagstukken op het gebied van het strategisch planningsproces. Dit kan uiteenlopen van strategieontwikkeling tot en met de implementatie, evaluatie en bijsturing om continu verbeteringen in organisaties door te voeren. Hiervoor kunnen in elke fase van het strategisch planningsproces verschillende bedrijfskundige modellen worden toegepast. Met dit boek bieden we professionals en studenten handvatten om gestructureerd en weloverwogen keuzes te maken bij het doorlopen van het strategisch planningsproces.

Het *Handboek Managementmodellen* is op verschillende niveaus te gebruiken. Ten eerste bestaat de doelgroep uit professionals die in het werkveld actief zijn op het gebied van strategie, marketing en innovatie. Zij hebben vaak behoefte aan een overzicht van bruikbare modellen waarmee zij snel en gericht aan de slag kunnen. Daarnaast is het boek ook voor studenten die bedrijfskunde, technische bedrijfskunde, commerciële economie, Ondernemerschap & Retail Management of NIMA-marketingopleidingen volgen. Zij hebben behoefte aan structuur en een theoretische uitleg en aanpak van modellen. Ten slotte behoren ouderejaars en afstudeerders ook tot de doelgroep. Zij hebben vaak behoefte aan een overzicht van bruikbare modellen waarmee zij hun kennis kunnen opfrissen en de theorie in de praktijk kunnen brengen. Het boek kan ook als naslagwerk worden gebruikt. Professionals en studenten kunnen direct aan de slag met het strategisch planningsproces dat de leidraad vormt voor de ordening van de modellen.

Het schrijven van dit boek was voor mij een heel bijzondere reis. Een reis waarin ikzelf met passie zowel bestaande als nieuwe modellen heb omschreven. Het heeft mezelf waardevolle nieuwe inzichten opgeleverd voor het oppakken van bedrijfskundige vraagstukken. Maar dit boek en de website www.handboekmanagementmodellen.nl waren niet tot stand gekomen zonder de betrokkenheid en het enthousiasme van een aantal mensen. In het bijzonder wil ik Freek Talsma, Thijs Joores en Paul de Kuyper bedanken voor de begeleiding gedurende het schrijfproces. Daarnaast wil ik mijn gezin, familie en vrienden bedanken voor hun support gedurende mijn reis.

Maartensdijk, oktober 2022
Patrick Kooij

Inleiding

We leven in een wereld waarin veranderingen elkaar snel opvolgen. Voor organisaties betekent dat: stilstaan is geen optie. Ze moeten tijdig kunnen reageren (en liefst ook anticiperen) op veranderingen. Als dat niet goed lukt, bijvoorbeeld door een ondermaats strategisch planningsproces, kan dat flinke negatieve gevolgen hebben.

Een praktijkvoorbeeld van zo'n suboptimaal proces vinden we in Intertoys. Het begon met gemiste signalen uit de markt (externe ontwikkelingen op macro- en mesoniveau). Enerzijds ontstond er veel concurrentie van opkomende online winkels, anderzijds waren er retailers zoals Kruidvat en Action die toetraden door vooral goedkoop speelgoed aan te bieden. Het gevolg was dat Intertoys zich met haar traditionele strategie onvoldoende kon onderscheiden in een sterk veranderend concurrentieveld.

De speelgoedketen ging begin 2019 failliet en maakte in mei van dat jaar een doorstart, wat vroeg om een herijking van de strategie. Dit strategisch planningsproces zou kunnen beginnen met het strategisch startpunt. Vandaaruit startend met het uitvoeren van een externe en interne analyse. Door middel van bijvoorbeeld de DESTEP-analyse en het Vijfkrachtenmodel van Porter kan de organisatie inzicht krijgen in de economische en maatschappelijke ontwikkelingen, de bestaande concurrentie en de nieuwe toetreders. Het 7S-model kan de bestaande strategie, processen en cultuur van de organisatie in kaart brengen. Gecombineerd geeft dit inzicht in enerzijds de kansen en bedreigingen en anderzijds de sterkten en zwakten.

Op basis van deze bevindingen zou Intertoys strategische keuzes kunnen maken en die vervolgens omzetten in een marketingstrategie. De nieuwe strategie kan worden geoperationaliseerd met behulp van bijvoorbeeld het Business Model Canvas. Zo wordt invulling gegeven aan klantsegmenten, waardepropositie, kanalen, klantrelaties, verdienmodellen, kernmiddelen, kernactiviteiten, partners en kostenstructuur.

Daarna is het van essentieel belang om te bepalen – op basis van een cultuurmodel als het concurrerende waardenmodel of de zes dimensies van cultuur of een verandermodel als de acht fasen van verandering of de veranderkleuren van De Caluwé – hoe de verandering gerealiseerd gaat worden. Vervolgens kan de nieuwe strategie worden geoperationaliseerd en kunnen er resultaten mee worden geboekt. Als de implementatie van de nieuwe strategie eenmaal voltooid is, kan de organisatie de aandacht verleggen naar evalueren en bijsturen. Op deze manier zou een bedrijf als Intertoys kunnen werken aan continue verbetering.

Waarom dit boek?

Tijdens mijn eigen werkzaamheden als docent New Business Models, Bedrijfskunde en Management & Organisatie, strategische marketing, examinerator en trainer doorloop ik vaak de stappen van het strategisch planningsproces. Modellen, tools en methodieken kunnen goed van pas komen om bedrijfskundige vraagstukken op te lossen. Denk daarbij aan de opdracht om een strategisch plan, strategisch marketingplan of businessmodel op te stellen (en in het geval van de professional ook te implementeren).

Vanuit de praktijk merk ik dat professionals en studenten behoefte hebben aan structuur om overwogen keuzes te maken bij het doorlopen van het strategieproces. Er bestaan vele modellen, tools en methodieken, maar deze zijn nog lang niet altijd voor iedereen toegankelijk:

- Je weet vaak niet welke modellen allemaal beschikbaar zijn, wat het juiste model is voor jouw (deel)vraag en waar je dat kunt vinden. Het gevolg hiervan is dat je voor een vraagstuk niet het juiste model toepast en altijd dezelfde benadering kiest, wat een beperkende invloed heeft op de resultaten.
- Je hebt vaak geen goed referentiekader doordat de modellen amper naar de praktijk vertaald zijn. Het gevolg hiervan is dat je het model in theorie wel begrijpt maar dat er in de toepassing nog winst te behalen valt.

Dit *Handboek Managementmodellen* maakt een selectie van 75 modellen toegankelijk. Een mix van oude, welbekende modellen die hun nut bewezen hebben en recentere modellen die niet meer weg te denken zijn in de huidige praktijk. Financiële modellen zijn buiten beschouwing gelaten; centraal staan de modellen die betrekking hebben op het strategieproces. Deze modellen helpen je als professional of als student om jouw vraagstuk op te lossen.

Door een systematische beschrijving van elk model kun je gemakkelijk je weg vinden in de selectie. Je ziet steeds snel wanneer, met welk doel en hoe je elk model kunt gebruiken. Zo kun je goed beoordelen welk model jij nu nodig hebt en welke modellen je daarna kunt inzetten om de volgende stap te zetten. De beschrijving van elk model bestaat uit de volgende onderdelen:

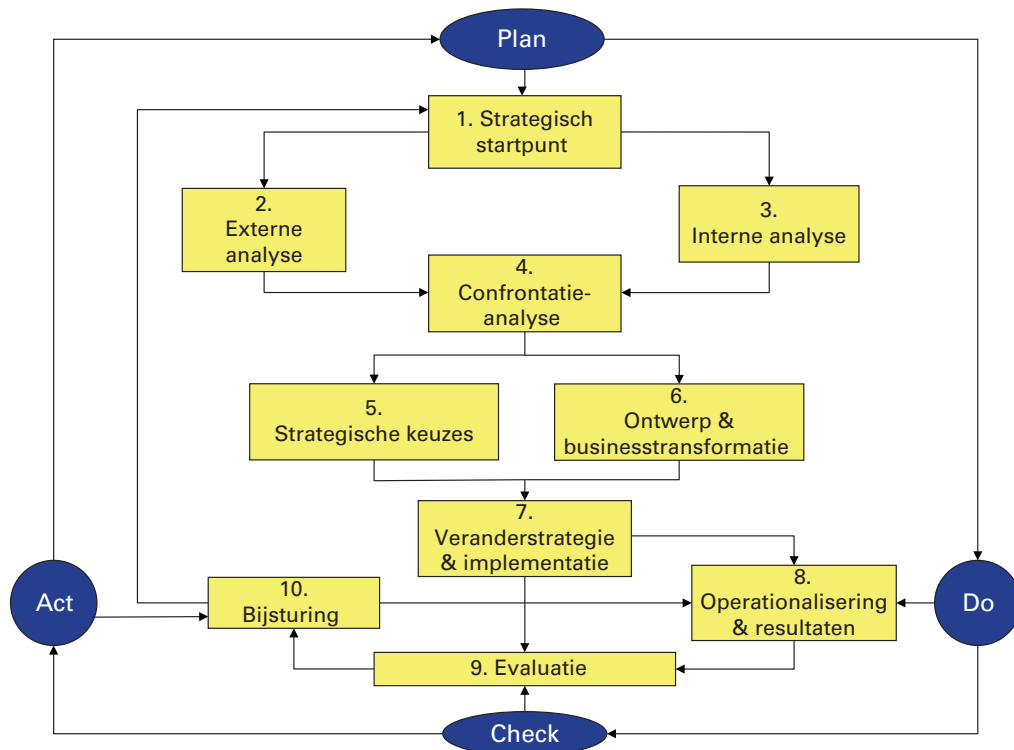
- Inleiding: hier wordt het doel van het model toegelicht.
- Achtergrond: hier wordt beschreven wat de oorsprong is van het model.
- Uitleg: hier wordt het model per onderdeel beschreven en toegelicht.
- Praktijkvoorbeeld: hier geef ik een voorbeeld van hoe het model kan worden toegepast.
- Zelf aan de slag: hier staat de aanpak waarmee je zelf aan de slag kunt gaan met het model, inclusief mogelijke vervolgstappen.
- Literatuur en ondersteunende bronnen: hier staan de bronnen voor meer verdieping bij het model.

Opbouw van dit boek

De modellen in dit boek helpen je invulling te geven aan jouw vraagstuk met betrekking tot het strategisch planningsproces, dat de leidraad vormt voor de ordening van de modellen. Via de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) komt elk aspect van de organisatie aan bod, van het strategisch startpunt tot de evaluatie en bijsturing. Zo ontstaat een overzicht van het gehele strategische proces en de bijbehorende modellen. De modellen zijn onderverdeeld in de volgende deelgebieden:

- Raamwerk
- Strategisch startpunt
- Externe analyse
- Interne analyse
- Confrontatieanalyse
- Strategische keuzes
- Ontwerp & businesstransformatie
- Veranderstrategie & implementatie
- Operationalisering & resultaten
- Evaluatie
- Bijsturing

Figuur 0 Strategisch planningsproces volgens de PDCA-cyclus.



Raamwerk

Het eerste deelgebied omvat een aantal methodieken die als raamwerk kunnen dienen waarbinnen je een strategisch plan kunt uitwerken. Deze acht raamwerken kunnen je helpen om:

- een succesvolle strategie te ontwikkelen;
- een strategieontwikkelings- en implementatieproces te doorlopen;
- een scenarioplanning op te stellen, die de basis kan vormen voor strategievorming en innovatie;
- een innovatiestrategie te ontwikkelen;
- een probleemscaan uit te voeren en zo een strategisch marketing-probleem te identificeren;
- het proces van strategische marketing te doorlopen.

Strategisch startpunt

Het strategisch startpunt is bepalend voor de kaders waarbinnen je de stappen van het strategisch planningsproces doorloopt. Aan de basis liggen de missie en visie die een voedingsbodem vormen voor de strategie van een organisatie. Je vindt hier zes modellen die inzicht geven in:

- de missie en visie van je organisatie, en hoe je die formuleert;
- de markt waarin je organisatie actief is;
- de manier waarop je met storytelling een boodschap kunt overbrengen.

Externe analyse

De externe analyse heeft betrekking op het macro- en mesoniveau. Je analyseert hier de externe omgeving van een organisatie, waardoor je inzicht krijgt in kansen en bedreigingen. Je vindt hier acht modellen voor:

- het analyseren van kansen en bedreigingen;
- het stapsgewijs identificeren van trends;
- het bepalen van de concurrentiepositie van een organisatie;
- het selecteren van de meest interessante klantsegmenten;
- het in kaart brengen van een productportfolio van een organisatie;
- het beschrijven van de *customer journey*;
- het identificeren van de meest relevante stakeholders.

Interne analyse

De interne analyse heeft betrekking op het microniveau. De focus ligt op de interne organisatie, wat resulteert in een overzicht van de sterkten en zwakten. Deze twaalf modellen bieden je hulp bij:

- het in kaart brengen van de huidige en de gewenste situatie van een organisatie;
- het onderzoeken van het voortbrengingsproces van een organisatie;
- het bepalen van de unieke kwaliteiten van een organisatie om waarde te creëren voor klanten;
- het verkrijgen van inzicht in de kennisprocessen van een organisatie;
- het maken van de keuze voor een klantstrategie- en bedieningsconcept;

- het identificeren van verbeterpunten voor een bestaand business-model;
- het bepalen van de bedrijfscultuur van een organisatie.

Confrontatieanalyse

Een confrontatieanalyse is een analyse waarin de sterkten en zwakten in verband worden gebracht met de kansen en bedreigingen. Vandaaruit kan een organisatie strategische opties formuleren.

Strategische keuzes

Het deelgebied strategische keuzes bevat een aantal meer traditionele modellen die reeds hun waarde hebben bewezen voor het bepalen van de strategieontwikkelkeuzes. Je vindt hier elf modellen die je hulp bieden bij:

- het bepalen van de gewenste groeistrategie;
- het vaststellen van de strategische richting van een organisatie;
- het bepalen van een organisatiestrategie;
- het analyseren van de waarde van de verschillende productgroepen van een organisatie;
- het bepalen van de marktaantrekkelijkheid en de concurrentiekracht van een organisatie;
- het vormgeven en bepalen welke manieren van samenwerken een organisatie kan aangaan;
- het toetsen van de geformuleerde strategische opties.

Ontwerp & businesstransformatie

Het deelgebied ontwerp & businesstransformatie bevat veelal nieuwe modellen en tools. Deze helpen je om analyses te doen, strategie te ontwikkelen en die te implementeren. Hierbij komen zowel de marktstrategie als de bedrijfsfacetten aan bod. Je vindt hier tien modellen die je hulp bieden bij:

- het analyseren van bestaande businessmodellen;
- het ontwikkelen van een toekomstbestendig businessmodel waarin waardecreatie centraal staat;
- het toepassen van een strategiebenadering die zich richt op nieuwe markten;
- het valideren van een businessidee;
- het testen van nieuwe productideeën.

Online omgeving

Met dit *Handboek managementmodellen* heb ik nadrukkelijk de bedoeling om niet alleen de theorie achter de modellen uit te leggen, maar ook om je te helpen de modellen toe te passen in je eigen project of organisatie. Ze zijn immers handvatten om grip te krijgen op je strategie, processen of businessmodel. Daarom heeft elk hoofdstuk een paragraaf 'Zelf aan de slag' en daarom hoort er bij dit handboek ook een online omgeving.

Voor in dit boek staat een activatiecode. Daarmee kun je een gratis account aanmaken op de website www.handboekmanagementmodellen.nl. Hier vind je alle 75 modellen volgens dezelfde indeling als in het boek, dus van het raamwerk tot de bijsturing. Elk hoofdstuk biedt online een korte toelichting plus een download, waarmee je het desbetreffende model zelf digitaal kunt invullen. De online omgeving stelt je zo in staat elk model in te zetten voor je eigen vraagstuk. Als je daarbij verdieping zoekt, raadpleeg je het bijbehorende hoofdstuk in het boek.

Raamwerk

- 1 **StrategieCanvas**
- 2 **A3 methodiek**
- 3 **OGSM-methodiek**
- 4 **Scenarioplanning**
- 5 **Innovatiestrategiemodel**
- 6 **Marketingprobleemscan**
- 7 **Strategische marketing**
- 8 **MarketingCanvas**

StrategieCanvas

Inleiding

Het StrategieCanvas heeft als doel om een succesvolle strategie voor een organisatie te ontwikkelen. Het StrategieCanvas bestaat uit vier fasen:

1. *Richten*: het bepalen van de scope van een strategietraject.
2. *Analyseren*: het uitvoeren van een strategische analyse.
3. *Matchen*: het verbinden van de vereisten die de omgeving stelt met de competenties van de organisatie, waardoor de strategische opdracht helder wordt.
4. *Kiezen*: scherpe keuzes maken door de toekomstige business-scope vast te stellen en deze keuzes nader te prioriteren en concretiseren.

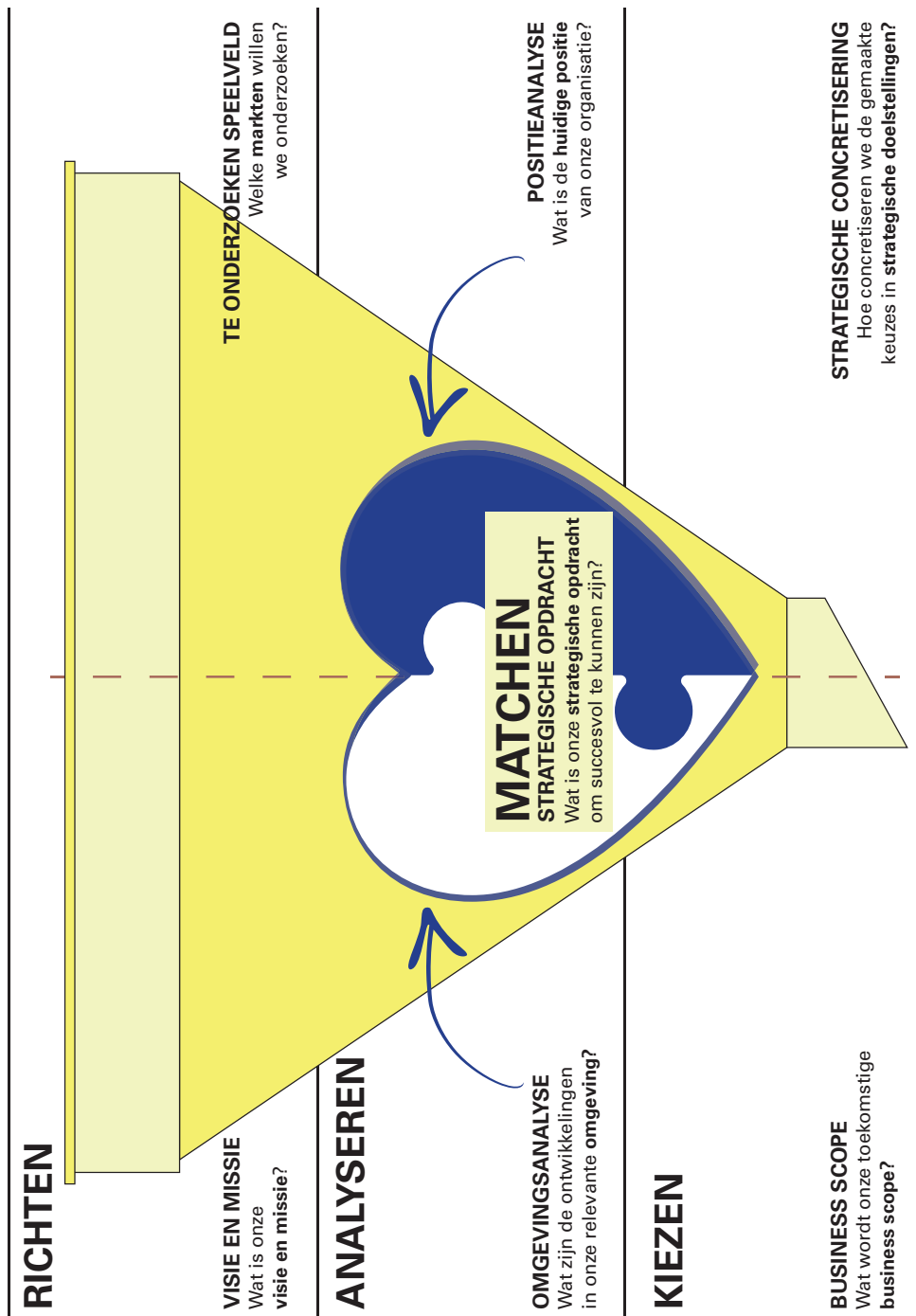
Achtergrond

Speet, Van Rossum en Van Winden (2021) introduceerden het StrategieCanvas. Strategie was, is en blijft te allen tijde belangrijk voor elke organisatie. Een strategie zorgt ervoor dat de organisatie de gestelde doelen kan realiseren, op een effectieve (doelgerichte) en efficiënte (doelmatige) manier. Daarbij is het belangrijk om op te merken dat strategievorming geen lineair proces is. Juist in een snel veranderende wereld is het voor organisaties essentieel om een juiste koers te blijven bepalen.

Hieronder staan vier vragen voor een organisatie. Indien je deze vragen niet allemaal met 'ja' kunt beantwoorden, dien je aandacht te geven aan je (huidige) strategie:

1. Beschikt de organisatie over een strategie die helder en richtinggevend is voor de komende drie tot vijf jaar?
2. Is deze strategie gebaseerd op datgene wat de organisatie onderscheidt van andere organisaties?
3. Hebben medewerkers in de organisatie de strategische keuzes haarscherp?
4. Worden op elke plek in de organisatie de mensen, middelen en tijd besteed in lijn met deze strategie?

Figuur 1.1 StrategieCanvas, gebaseerd op Speet, Van Rossum en Van Winden (2021).



Externe analyse

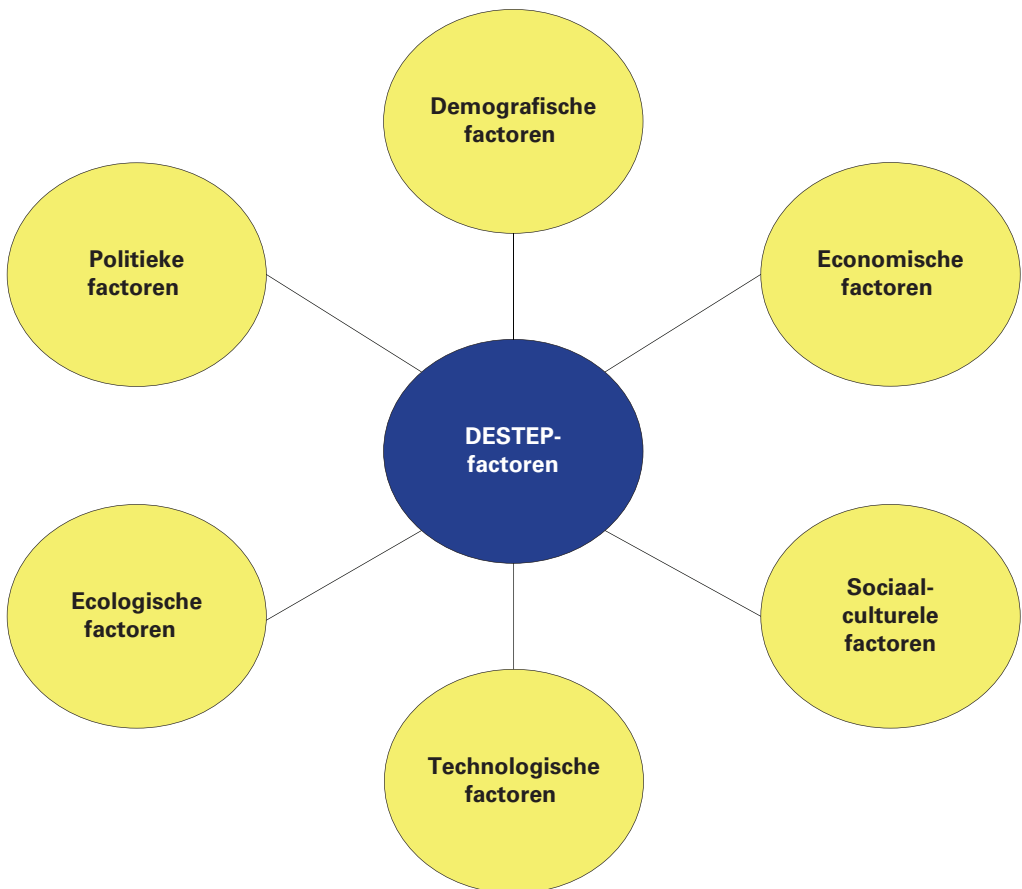
15	DESTEP-analyse
16	Context Canvas
17	Trendanalyse
18	Vijfkrachtenmodel
19	SDP-model
20	Concurrentieanalyse
21	Customer Journey Map
22	Stakeholdersanalyse

DESTEP-analyse

Inleiding

DESTEP staat voor demografische, economische, sociaal-culturele, technologische, ecologische en politiek-juridische factoren. Dit zijn de macro-factoren in een markt, waar organisaties niet of nauwelijks invloed op kunnen uitoefenen. Met behulp van een DESTEP-analyse kan een organisatie op macroniveau kansen en bedreigingen identificeren.

Figuur 15.1 DESTEP-factoren.



Achtergrond

De DESTEP-analyse is een voortzetting en uitbreiding van de PEST-analyse. PEST is een afkorting voor de termen politiek, economisch, sociaal en technologisch. Het is een manier om te begrijpen hoe externe krachten een organisatie beïnvloeden en hoe je daarop kunt inspelen. PEST werd in 1967 bedacht door professor Francis Aguilar van de universiteit van Harvard. Met behulp van een macro-omgevingsanalyse bestudeer je de ontwikkelingen die vanuit de macro-omgeving op een organisatie afkomen. Het zijn factoren die een organisatie zelf niet kan beïnvloeden, maar die een organisatie wel serieus moet volgen. De macro-omgeving is voor alle organisaties gelijk, maar welke ontwikkelingen daarin relevant zijn verschilt per organisatie. Een DESTEP-analyse wordt veelal toegepast als strategisch model bij een externe analyse op macroniveau. Dit type analyse kom je tegen bij een strategisch plan of bij een strategisch marketingplan. Het kan gezien worden als een van de modellen waarmee een organisatie kansen en bedreigingen in kaart kan brengen.

Uitleg

Hieronder staan de factoren uit de DESTEP-analyse omschreven.

1. *Demografische factoren*

Bij demografische factoren gaat het over kenmerken van de bevolking. Een beschrijving van demografische factoren kan een organisatie helpen om een potentiële doelgroep in kaart te brengen. Voorbeelden van demografische factoren zijn:

- de grootte van de bevolking in een bepaald gebied;
- de leeftijdsopbouw van de bevolking;
- het aantal huishoudens en de grootte van de huishoudens;
- de samenstelling van de bevolking;
- de urbanisatiegraad van de bevolking in een bepaald gebied;
- het besteedbaar inkomen;
- het opleidingsniveau.

2. *Economische factoren*

Bij economische factoren wordt de economische situatie van een land of gebied geanalyseerd. De analyse brengt de huidige situatie in kaart alsook

EXTERNE ANALYSE

de toekomstige economische verwachtingen. De economische factoren zijn voor organisaties belangrijk omdat deze variabelen van invloed zijn op de mate waarin afnemers geneigd zijn bepaalde producten en diensten te kopen. Voorbeelden van economische factoren zijn:

- De conjunctuur, bijvoorbeeld gemeten in:
 - o het volume van de wereldhandel;
 - o het Bruto Nationaal Product;
 - o de conjunctuurindex;
 - o de stabiliteit van de economie.
- De koopkracht van consumenten, bijvoorbeeld gemeten in:
 - o de ontvangen lonen en salarissen;
 - o de consumptieve bestedingen;
 - o het consumptief krediet;
 - o de hoogte van uitkeringen.
- Overige variabelen:
 - o het prijspeil van de gezinsconsumptie;
 - o de arbeidsmarkt en werkloosheid;
 - o de import en export;
 - o de energieprijzen.

3. Sociaal-culturele factoren

Bij sociaal-culturele factoren worden belangrijke drijfveren en kenmerken van (potentiële) afnemers beschreven. Sociaal-culturele factoren hebben betrekking op bijvoorbeeld leefgewoonten, opvattingen en normen en waarden binnen een maatschappij. Voorbeelden van sociaal-culturele factoren zijn:

- de gedeelde waarden en normen;
- de levensstijl;
- de positie van mannen en vrouwen;
- de groeiende aandacht voor gezondheid en milieu;
- de sociale trends;
- de groei van subculturen;
- de veranderingen in (social)mediagebruik.

4. Technologische factoren

Bij technologische factoren worden kenmerken van technologische ontwikkelingen in kaart gebracht. Technologische ontwikkelingen kunnen

veel impact hebben op organisaties. Op dit moment zijn er veel veranderingen als gevolg van de vierde industriële revolutie. Voorbeelden van technologische factoren zijn:

- de technologische trends en veranderingen;
- de verregaande automatisering;
- de opkomst van robotisering;
- de technologische kennis en kunde;
- de mate van adoptie van nieuwe technologieën.

5. *Ecologische factoren*

Bij ecologische factoren worden kenmerken van de fysieke omgeving onderzocht. Het gaat hier onder andere om kenmerken en invloed van ontwikkelingen op de fysieke leefomgeving, zoals milieu en klimaat (denk aan duurzaamheid) en op de werkomgeving. Voorbeelden van ecologische factoren zijn:

- het milieu en veranderingen daarin;
- de natuurbronnen;
- het klimaat en de klimaatveranderingen;
- de weersomstandigheden.

6. *Politiek-juridische factoren*

Bij politiek-juridische factoren worden kenmerken van de wet- en regelgeving in kaart gebracht. Het gaat hier met name om factoren als milieubeleid, mediabeleid, subsidieregelingen, werkgelegenheid, politieke ontwikkelingen et cetera. Voorbeelden van politiek-juridische factoren zijn:

- het politieke klimaat;
- de wetgeving;
- de wetswijzigingen;
- de subsidies.

Praktijkvoorbeeld

In tabel 15.1 staan de DESTEP-factoren omschreven van een fictief bedrijf dat actief is in de energiesector.

Tabel 15.1 Voorbeeldfactoren uit een DESTEP-analyse.

FACTOR	VOORBEELD
Demografisch	Nederland telt in 2019 in totaal 17.244.620 inwoners en de verwachting is dat de bevolking zal groeien naar 17,5 miljoen inwoners in 2022. Volgens het CBS groeit de Nederlandse bevolking door tot 18,4 miljoen inwoners in 2060. Dit is als gevolg van natuurlijke aanwas en door migratie. Door deze groei neemt ook het aantal verbruikers van energie toe. Daarnaast heeft Nederland te maken met vergrijzing en een tekort aan technici. De verwachting is dat in 2018 het aantal 65-plussers stijgt tot boven de 3,2 miljoen. Een verdergaande vergrijzing zal een grotere schaarste aan technici tot gevolg hebben.
Economisch	De economische ontwikkelingen zijn positief. De Nederlandse economie groeit in 2018 met 2,8 procent en voor 2019 is de verwachting dat de economie groeit met 2,1 procent. De verwachting is dat bedrijfsinvesteringen in 2018 stijgen met 3,5 procent en in 2019 met 4,2 procent. Een toename aan investeringen (consumenten en bedrijven) resulteert veelal in groei van energieconsumptie, vooral bij bedrijven.
Sociaal-cultureel	Door de vergrijzing zal de Nederlandse bevolking langer moeten doorwerken. De arbeidsdeelname van jongeren en 55- tot 65-jarigen neemt steeds verder toe.
Technologisch	De technische veranderingen volgen elkaar snel op. Het energiesysteem zal gaan veranderen van een centraal energiesysteem, naar een combinatie van een centraal en decentrale energiesystemen. Daarnaast zijn er andere trends zoals de toename van elektrische laadpalen (elektrificeren), decentrale en duurzame opwekking (wind en zon) en opslag van energie.
Ecologisch	De Rijksoverheid stimuleert duurzame energie. In het Energieakkoord staat dat van de totale energieproductie in 2023 16 procent moet bestaan uit duurzame energie. De doelstelling is dat de energievoorziening in 2050 bijna helemaal duurzaam moet zijn.
Politiek-juridisch	De overheid stimuleert verduurzaming door middel van het Energieakkoord. Het Energieakkoord vormt de basis voor een gedragen en toekomstbestendig energie-klimaatbeleid en meer duurzame economische groei. Meer dan veertig organisaties sloten in september 2013 het Energieakkoord en hebben daarbij ook concrete doelen geformuleerd.

Zelf aan de slag

Een DESTEP-analyse kan enkelvoudig worden uitgevoerd (door één persoon) of meervoudig (door een team). Een DESTEP-analyse begint met het inventariseren van de voor jouw organisatie relevante macro-omgevingsfactoren. Hierna omvat de tweede stap het convergeren van de geïnventariseerde relevante informatie. Hieruit volgt de derde stap, het samenvatten van de belangrijkste ontwikkelingen voor jouw organisatie vanuit de demografische, economische, sociaal-culturele, technische, ecologische en politiek-juridische macro-omgevingsfactoren. Deskresearch leent zich goed voor het vinden van relevante macro-omgevingsfactoren. Er kan bijvoorbeeld gebruik worden gemaakt van de volgende bronnen:

- Het Centraal Bureau voor de Statistiek (CBS).
- Het Sociaal en Cultureel Planbureau (SCP).
- Het Dataregister van de Nederlandse overheid.
- Het marktonderzoek dat door banken zoals de Rabobank, ABN Amro en ING wordt uitgevoerd.

Vervolg: SWOT-analyse, Confrontatiematrix, StrategieCanvas, Innovatiestrategie en Trendanalyse.

Literatuur

- Alsem, K. (5^e druk, 2009). *Strategische marketingplanning*. Noordhoff Uitgevers.
- Gelderman, K. & Hart, H. van der (4^e druk, 2007). *Business marketing*. Noordhoff Uitgevers.
- Keuning, D. & Eppink, D. J. (8^e druk, 2004). *Management & Organisatie*. Stenfert Kroese Groningen.

Bijsturing

75 PDCA-cyclus

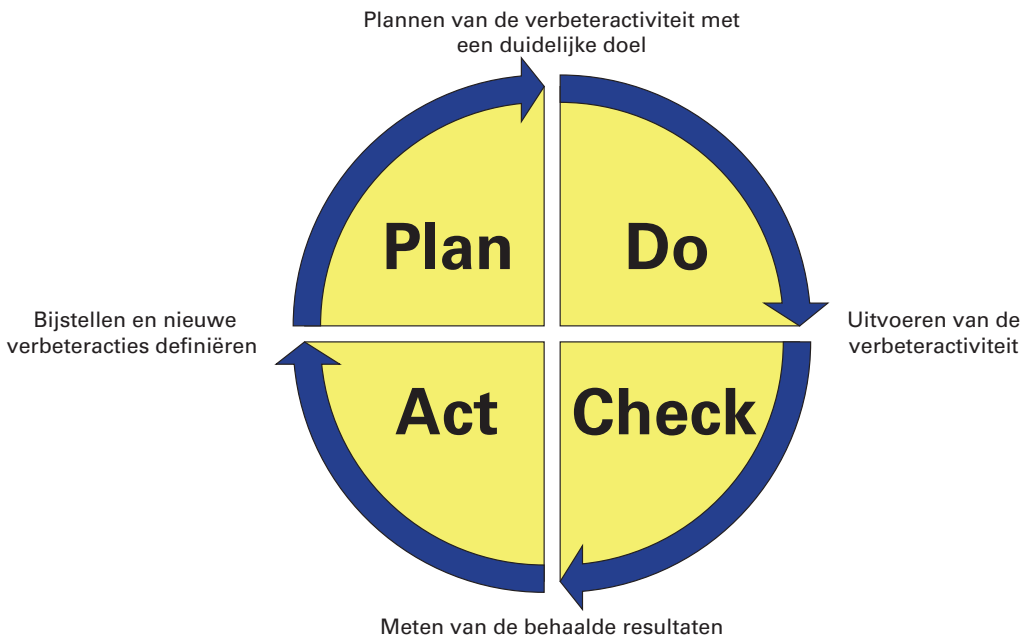
PDCA-cyclus

Inleiding

De PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act), ook wel bekend als de kwaliteitscirkel van Deming, is bedoeld voor verbeterprojecten. Organisaties kunnen door in opeenvolgende cycli de activiteiten te evalueren op basis daarvan verbeteracties doorvoeren. De PDCA-cyclus bestaat uit de volgende fasen:

- Plan: doelen vaststellen en plannen maken om deze te realiseren.
- Do: de vastgestelde plannen uitvoeren.
- Check: het evalueren van de resultaten en nagaan in hoeverre de doelstellingen zijn bereikt.
- Act: nagaan waar en welke verbeteringen nodig zijn en hier actie op ondernemen.

Figuur 75.1 De PDCA-cyclus.



Achtergrond

Dit boek zijn we begonnen met het strategisch planningsproces volgens de PDCA-cyclus (PDCA staat voor 'Plan, Do, Check, Act'). Dit omdat continue verbetering in organisaties centraal staat. Deming (1982) ontwikkelde de kwaliteitscirkel als creatief hulpmiddel voor kwaliteitsmanagement en voor het oplossen van problemen. De PDCA-cyclus stelt organisaties in staat om verbeterinitiatieven op een gedisciplineerde manier te managen en om verbeteringen te borgen. De PDCA-cyclus beschrijft vier activiteiten die op alle verbeteringen in organisaties van toepassing zijn. Dit kan op basis van de fasen van de PDCA-cyclus:

1. Plan: denk eerst goed na over de eerste stap. Deze stap moet als het ware de kernoorzaak van het probleem aanpakken.
2. Do: probeer de verandering in de praktijk uit, met het doel om daarvan te leren.
3. Check: evalueer in hoeverre de (gewenste) verandering de beoogde voordelen oplevert en of ze in de praktijk werkbaar is.
4. Act: ten slotte is het belangrijk om de verandering door te voeren als nieuwe werkwijze, eventueel na aanpassingen uit de evaluatie.

De vier opeenvolgende stappen hebben een cyclisch karakter waardoor kwaliteitsverbetering bij organisaties continu onder de aandacht is. Het is voor organisaties altijd belangrijk om medewerkers en managers te leren hoe ze binnen deze verbeteringsmethode moeten werken en hoe de cyclus gebruikt moet worden. Als medewerkers expliciet gebruikmaken van de PDCA-cyclus, zullen ze zich bewust worden van de verbeteringen en voordelen.

Uitleg

Bij de PDCA-cyclus doorloop je telkens de vier stappen bij het streven naar verbeteringen.

1. Plan

Plan een verandering vooruit. Analyseer eerst de huidige situatie en de mogelijke impact van aanpassingen voordat er acties worden uitgevoerd. Voorspel hierbij verschillende verwachte resultaten. Om te kijken of je als organisatie de gewenste resultaten hebt bereikt, kun je een resultaatme-

Over de auteur

Ing. Patrick Kooij MBA is als parttime docent verbonden aan de Hogeschool Utrecht, opleidingsinstituut SRM en het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA). Hij is docent voor New Business Models, Bedrijfskunde en Management & Organisatie, strategische marketing en NIMA B Business Marketing en geeft zijn eigen Masterclass businessmodelinnovatie. Daarnaast is hij examinerator bij Essenzo Business School. Hij heeft diverse marketingrollen vervuld en is nu werkzaam als business development manager.



Alle managementmodellen die je als professional of student nodig hebt bij elkaar

Hoe kun je het strategieproces voor jouw organisatie het best vormgeven? En op welke manier kom je eigenlijk tot een gedegen strategisch (marketing)plan? Daarvoor heb je managementmodellen nodig. Maar welk model kies je dan precies?

Met een selectie van 75 modellen geeft *Handboek Managementmodellen* je alle tools in handen om jouw organisatievraagstuk gedegen te benaderen. Via de PDCA-cyclus (Plan-Do-Check-Act) komt elk aspect van de organisatie aan bod, van externe analyse tot evaluatie en bijsturing. Je ziet steeds snel hoe en met welk doel je elk model kunt gebruiken. En bovendien: welke modellen je daarna kunt inzetten om de volgende stap te zetten.

Dit handboek verbindt oude modellen die hun nut ruimschoots hebben bewezen met nieuwe tools die onmisbaar zijn voor de organisatie van nu. Wat je vraagstuk ook is, met *Handboek Managementmodellen* kun je werken aan continue verbetering.

Online invulbare modellen



Op de online omgeving www.handboekmanagementmodellen.nl kun je de modellen uit dit boek downloaden als invulbare pdf. In no time maak je hiermee een inzichtelijke figuur om te gebruiken in een verslag of presentatie. Deze applicatie biedt precies de ondersteuning waar jouw praktijk om vraagt.



Patrick Kooij is business development manager en als partimedocent verbonden aan de Hogeschool Utrecht, opleidingsinstituut SRM en het Nederlands Instituut voor Marketing (NIMA). Daarnaast is hij examinator bij Essenzo Business School.

