

Ontwikkeling van een marketingstrategie voor KMO Consult



Bachelorscriptie Bedrijfskunde

Ontwikkeling van een marketingstrategie voor KMO Consult

Uitgevoerd in opdracht van KMO Consult

Datum:

Juli 2012

Auteur:

H. A. Rödel
S0193127
Bedrijfskunde BSc.
Universiteit Twente

Begeleiders Universiteit Twente:

Ir. J. W. L. van Benthem
Drs. P. Blik

Begeleider KMO Consult:

E. H. Muskee

Managementsamenvatting

Marketing is een belangrijk instrument voor organisaties, het kan namelijk het gedrag van klanten beïnvloeden, dat uiteindelijk invloed heeft op het financiële resultaat van een organisatie. Dit onderzoek is uitgevoerd in opdracht van KMO Consult, ze willen graag meer klanten werven op de Twentse markt. Het doel van dit onderzoek is meer inzicht te krijgen op de Twentse consultancymarkt, waarbij de volgende onderzoeksvraag is gehanteerd: *“Welke strategie moet KMO Consult hanteren om een sterkere positie op de Twentse markt te krijgen?”*

Naast deze hoofdvraag zijn er twee deelvragen geformuleerd. Deze deelvragen zijn noodzakelijk om de richting te kunnen bepalen van de hoofdvraag. De eerste deelvraag luidt: *Wat is voor KMO Consult de juiste strategie om de markt te segmenteren, de targetmarkt te kiezen en een positie op de markt in te nemen?* De tweede deelvraag is: *Hoe moeten de visie, missie en doelen voor KMO Consult worden ingevuld?*

De bovengenoemde vragen zullen worden beantwoord nadat er een aantal analyses zijn uitgevoerd. Een marketingstrategie bestaat uit een analyse van de interne en externe omgeving van een organisatie (Varadarajan, 2008). Voor de analyse van de interne omgeving zal gebruik worden gemaakt van het 7S model van McKinsey. Hier zullen kenmerken van de organisatie naar voren komen. De externe omgeving zal door verschillende analyses op verschillende niveaus worden gemaakt. De bovenste laag van de externe omgeving, de macro-omgeving, is door middel van de PESTEL analyse geanalyseerd. Het Vijfkrachten model van Porter (1980) is gebruikt om de laag hieronder, de industrie, te analyseren. Tot slot zijn de klanten geïdentificeerd. Nadat de interne en externe analyses zijn uitgevoerd is er een SWOT analyse gemaakt. Door de resultaten van deze analyse in een confrontatiematrix te plaatsen, zijn er verschillende strategische opties zichtbaar geworden. Het aantrekken van de economie (kans) zou kunnen worden gecombineerd met de diensten die KMO Consult (relatief) goedkoop aanbiedt (sterkte). Op deze manier kunnen er meer klanten worden aangetrokken. Zo rollen er nog meerdere opties uit de confrontatiematrix.

De benodigde data voor dit verkennende onderzoek is op twee manieren verzameld. Voor de interne analyse is gebruik gemaakt van een interview met enkele werknemers van KMO Consult, de externe analyse is van achter de computer gedaan. Beide onderzoeken zijn op één punt in de tijd gemeten. De verkregen data is kwalitatief van aard zijn, er zijn verbale beschrijvingen gegeven. De interne en externe omgevingen zijn de eenheden van analyse.

Nadat alle analyses zijn afgerond kunnen de vragen worden beantwoord. Alvorens de hoofdvraag kon worden beantwoord, moesten de deelvragen worden beantwoord. De eerste deelvraag had te maken met de segmentatie, het kiezen van een targetmarkt en het positioneren van de organisatie in de markt. De beste manier voor KMO Consult om zich te segmenteren is op basis van branches. KMO Consult kan vrijwel iedere organisatie als klant dienen, door middel van het indelen op branches kan er per segment worden besloten welke diensten relevant zijn voor een bepaalde branche. Opvallend is dat er door KMO Consult geen targetmarkt moet worden gekozen, ze hebben veel kennis en expertise in huis, zijn actief op verschillende gebieden en kunnen een grote verscheidenheid aan klanten dienen, waardoor het verstandig is om niet voor slechts één segment te kiezen. De huidige positie die KMO Consult in de markt bekleedt zal niet moeten worden veranderd. Mede door de

grote hoeveelheid aan consultancy organisaties in Twente bieden ze meer diensten aan op verschillende gebieden. Hierdoor bekleden ze een sterkere positie dan de concurrenten momenteel.

De tweede deelvraag betrof het invullen van de visie, missie en doelen. De visie is dat KMO Consult een sterkere positie op de Twentse markt wil veroveren. De missie die er vervolgens wordt ingevuld heeft te maken met de grote verscheidenheid aan klanten die ze kunnen dienen. *KMO Consult. Voor iedere organisatie*, is een passende missie. Vervolgens zullen de doelen voor de organisatie worden gesteld. Deze doelen hebben te maken met een groei van het aantal werknemers en de groei van de omzet die bij het aantal werknemers past.

Na de beantwoording van deze twee deelvragen kon de hoofdvraag worden beantwoord. KMO Consult wil een sterkere positie op de Twentse markt veroveren. De strategie die wordt beschreven is een soort uitgestippelde weg die noodzakelijk is voor het bereiken van de gestelde doelstellingen. Om het waar te maken dat er een sterke positie in Twente wordt veroverd, is het noodzakelijk dat KMO Consult klanten werft. Door klanten te segmenteren op branches en niet voor een targetmarkt te kiezen, kan er gemakkelijk per branche worden bepaald welke diensten voor deze branche relevant zijn. Dit is wat Kotler (2003) ook wel gedifferentieerde marketing noemt. De huidige positie die KMO Consult bekleedt moet niet worden veranderd, dit heeft te maken met de grote hoeveelheid concurrenten die aanwezig zijn. KMO Consult heeft een visie om een sterkere positie op de Twentse markt te veroveren en de missie *KMO Consult. Voor iedere organisatie* past bij de marktbehoeften. Doelen die er moeten worden gesteld om een sterkere positie in Twente te krijgen zijn een groei van het aantal werknemers en een groei van de omzet die hier bij hoort.

Tot slot zullen er aanbevelingen worden gemaakt aan KMO Consult, die nodig zijn om de gestelde doelen te behalen. KMO Consult moet met haar werknemers communiceren wat de doelstellingen zijn. Daarnaast moeten de klanten per branche worden ingedeeld, waarbij KMO Consult per segment gaat bepalen welke diensten voor welk segment relevant zijn. Op deze manier kunnen er gemakkelijk bedrijfsgegevens bij de Kamer van Koophandel worden opgevraagd en kan er een mailing worden gehouden waarin de diensten per segment worden aangeboden. Door regelmatig contact te houden met klanten en de klanten om feedback te vragen van een geleverde dienst, kan KMO Consult de diensten blijven verbeteren.

Voorwoord

Ter afronding van mijn studie Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente heb ik bij KMO Consult een onderzoek uitgevoerd naar een marketingstrategie. Deze scriptie bevat mijn bevindingen betreffende dit onderzoek die plaatsvond van eind april tot en met eind juni. De maanden die ik bij KMO Consult heb mogen doorbrengen, heb ik als zeer positief en leerzaam ervaren. Ik werd door de werknemers met open armen ontvangen, wat mij al snel een goed gevoel gaf. Daarnaast heb ik geleerd hoe het er in het bedrijfsleven aan toe kan gaan.

Dit is het eerste onderzoek dat ik individueel heb uitgevoerd. Vanuit de opleiding was ik gewend om projecten in groepsverband te maken. Echter kon ik, als dit nodig was, hulp vragen aan mijn begeleider van de Universiteit Twente. Ik vond de opdracht niet moeilijk of lastiger dan andere projecten, soms miste ik wel het overleg met medestudenten. De verantwoordelijkheid lag bij dit onderzoek geheel bij mij. Al met al ben ik tot een goed eindresultaat gekomen.

Ik zou graag van deze gelegenheid gebruik willen maken om mensen te bedanken die mij bij dit onderzoek hebben geholpen. Ten eerste wil ik Erwin Muskee bedanken voor deze stageplek om te kunnen afstuderen. Daarnaast wil ik alle werknemers van KMO Consult bedanken voor hun hulp en steun. Ik kon altijd bij hen terecht als ik informatie nodig had. Tevens wil ik hen bedanken voor de gezelligheid, door hen voelde ik mij al snel thuis. Daarnaast zou ik graag mijn begeleider van de Universiteit Twente, de heer van Benthem, willen bedanken voor zijn hulp om tot een goed resultaat te komen.

Sanne Rödel

Delden, juni 2012

Inhoudsopgave

Managementsamenvatting	3
Voorwoord	5
1. Inleiding	9
1.1 Werkzaamheden van KMO Consult	9
2. Onderzoeksprobleem	9
2.1 Probleemstelling.....	9
2.2 Onderzoeksproces.....	11
3. Theorie	11
3.1 Marketingstrategie	12
3.2 Interne omgeving	12
3.2.1 De organisatie.....	12
3.3 Externe omgeving.....	13
3.3.1 Macro-omgeving	13
3.3.2 Industrie	14
3.3.3 Concurrenten en markten.....	14
3.4 SWOT analyse en confrontatiematrix	15
3.4.1 SWOT analyse	15
3.4.2 Confrontatiematrix.....	15
4. Onderzoeksmethode.....	16
4.1 Methode.....	16
4.2 Validiteit	17
4.2.1 Construct validiteit	17
4.2.2 Interne validiteit	17
4.2.3 Externe validiteit	18
5. Dataverzameling en analyse van de data.....	18
5.1 Interne omgeving	18
5.2 Externe omgeving.....	21
5.2.1 Macro omgeving.....	21
5.2.2 Industrie	24
5.2.3 Markten.....	27
5.3 SWOT analyse en confrontatiematrix	27
5.3.1 SWOT analyse	27

5.3.2	Confrontatiematrix.....	28
6.	Conclusie	30
6.1	Segmenteren, targetmarkt kiezen en positioneren	30
6.2	Visie, missie en doelen	32
6.3	Strategie	33
7.	Aanbeveling.....	34
	Literatuurlijst	39
	Boeken en artikelen	39
	Websites.....	40
	Bijlage A; KMO Consult.....	42
	Werkzaamheden van KMO Consult	42
	Kwaliteitmanagement	42
	Arbomanagement	42
	Milieumanagement	43
	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO).....	43
	Externe veiligheid	44
	Bijlage B; 7S model van McKinsey	45
	Structure (structuur)	45
	Systems (systemen).....	45
	Style (managementstijl)	45
	Staff (personeel).....	45
	Skills (sleutelvaardigheden).....	45
	Strategy (strategie).....	46
	Shared values (gedeelde waarden)	46
	Bijlage C; PESTEL analyse.....	47
	Political (politiek).....	47
	Economic (economie).....	47
	Social (sociaal)	47
	Technology (technologie).....	48
	Environment (omgeving).....	48
	Legal (legaal).....	49
	Bijlage D; Vijfkrachten model van Porter (1980).....	50
	Bedreigingen van toetreders.....	50

Bedreigingen van substituten	51
Rivaliteit tussen de concurrenten	51
Macht van de leveranciers	52
Macht van de kopers.....	52
Bijlage E; Interviewvragen voor werknemers van KMO Consult.....	53
Structure (structuur)	53
Systems (systemen).....	53
Style (managementstijl)	53
Staff (personeel).....	53
Skills (sleutelvaardigheden).....	53
Strategy (strategie).....	53
Shared values (gedeelde waarden)	53
Bijlage F; Resultaten van het interview	54
Interview met werknemer A	54
Structure (structuur)	54
Systems (systemen).....	54
Style (managementstijl)	55
Staff (personeel)	55
Skills (sleutelvaardigheden).....	56
Strategy (strategie).....	56
Shared values (gedeelde waarden)	56
Interview met werknemer B	56
Structure (structuur)	56
Systems (systemen).....	57
Style (managementstijl)	58
Staff (personeel)	58
Skills (sleutelvaardigheden).....	58
Strategy (strategie).....	59
Shared values (gedeelde waarden)	59
Bijlage G; Organisatiecultuur volgens Quinn & Cameron (1999)	60

1. Inleiding

In opdracht van KMO Consult te Delden heb ik onderzoek verricht betreffende het opstellen van een marketingstrategie. Dit onderzoek zal als afsluiting dienen voor mijn bacheloropleiding Bedrijfskunde aan de Universiteit Twente. In dit onderzoek zal er een empirisch onderzoek worden verricht naar de markt waarin KMO Consult actief is, waarbij er zal worden gekeken naar de kansen die deze markt te bieden heeft. De werkzaamheden die KMO Consult verricht zullen in dit hoofdstuk worden beschreven.

1.1 Werkzaamheden van KMO Consult

KMO Consult te Delden is een kleine organisatie die op verschillende gebieden actief is in de Business-to-Business markt. De werkzaamheden zullen hier kort worden besproken, een uitgebreidere bespreking van de werkzaamheden is te vinden in de bijlage (Bijlage A; KMO Consult).

KMO Consult biedt op verschillende gebieden ondersteuning aan haar klanten aan. De gebieden waarop KMO Consult actief is zijn kwaliteitsmanagement, arbomanagement, milieumanagement, maatschappelijk verantwoord ondernemen (MVO) en externe veiligheid. Ze geven in deze verschillende gebieden advies, verzorgen opleidingen en kunnen ondersteuning bieden bij het opzetten, implementeren en onderhouden van systemen.

KMO Consult biedt enkele diensten aan en brengt geen fysieke producten voort. Er bestaat een onderscheid tussen fysieke producten en diensten. Echter is dit onderscheid niet noodzakelijk voor de marketing, een fysiek product bevat altijd een dienst en een dienst bevat een fysiek product. Daarom veronderstellen veel marketeers, dat dit onderscheid te verwaarlozen is voor de marketing. Echter hebben diensten een aantal karakteristieken die fysieke producten niet hebben: Ongrijpbaarheid (het is niet tastbaar), ondeelbaarheid (een dienst kan niet worden gedeeld en worden bewaard), de dienst (de productie en de consumptie vinden op hetzelfde moment plaats), de dienst is veranderlijk (geen enkele dienst kan hetzelfde zijn, deze is elke keer anders ook al is het van dezelfde leverancier) en dient is bederfelijk (diensten kunnen niet worden opgeslagen voor later gebruik) (Blythe, 2009).

2. Onderzoeksprobleem

2.1 Probleemstelling

Marketing is een vrij ruim begrip, verschillende definities zijn hier dan ook voor te vinden. Armstrong, Kotler, Saunders en Wong (2003) hebben de volgende definitie aan marketing gegeven: *“Marketing is een sociaal en management proces bij welke individuen en groepen krijgen wat ze willen en nodig hebben, door middel van het uitwisselen en creëren van waarden samen met anderen”*. Jobber (2003) geeft een soort gelijke definitie aan marketing: *“Marketing is het proces van het bereiken van gezamenlijk bedrijfsdoelen door het beter dan de concurrent bereiken en overtreffen van de doelen van de klanten”*. Marketeers staan tussen de organisatie en de klanten in, zij coördineren de activiteiten van de organisatie en bekijken de behoeften van de klanten, om vervolgens te communiceren tussen deze twee groepen. Marketing is meer dan alleen het promoten van producten of diensten (Blythe, 2009).

Veel marketingtheorieën focussen zich op grotere organisaties. Echter hebben kleinere organisaties eigen specifieke problemen, waar KMO Consult ook mee te maken heeft. Deze specifieke problemen zijn vaak gerelateerd aan de gelimiteerde middelen waarover ze beschikken en het niet gespecialiseerde management. Veelal moet de eigenaar van een kleinere organisatie meerdere functies tegelijkertijd vervullen, zoals een marketeer, financieel directeur en personeelsmanager. Vanwege het feit dat de eigenaar van de kleinere organisatie vaak zelf een expertise heeft, is deze kleinere organisatie vaak georiënteerd op een product of de productie (Blythe, 2009).

Marketing is een belangrijke factor voor organisaties. De acties van marketing kunnen namelijk het gedrag van klanten beïnvloeden. Het kan tactisch worden gebruikt wanneer er sprake is van een verandering in de vraag, dit kan invloed uitoefenen op de inkomsten van een organisatie (Chapman en Steenburgh, 2011). Deze theorie wordt ondersteund door Morgan (2011), uit zijn onderzoek komt naar voren dat specifieke marketingactiviteiten invloed hebben op de boekhouding en de financiële prestatie van een organisatie.

In dit onderzoek wordt er met marketingstrategie bedoeld dat er een strategie zal worden ontworpen om een marketingplan op te kunnen zetten. Een marketingstrategie kan worden gedefinieerd als een instrument om de krachten van de markt in kaart te brengen, zodat er een positie door de organisatie kan worden gecreëerd die wenselijk is. Hiervoor zal er gebruik worden gemaakt van een interne en externe analyse. De sterke en de zwakke kanten van de organisatie zullen samen met kansen en bedreigingen die uit de omgeving voortkomen, de basis vormen voor de marketingstrategie. Dit zal in het volgende hoofdstuk nader worden toegelicht.

Er wordt geschat dat er duizenden consultancyorganisaties actief zijn op de Nederlandse markt (The consultancy Group, n.d.). Veelal zijn dit kleinere organisaties. Door de strategische aanpassingen in kaart te brengen, ontstaat er een mogelijkheid dat KMO Consult in de toekomst zou kunnen groeien. Dit zal dan uiteindelijk een uitwerking hebben op het marktaandeel en de omzet. Aangezien er ook veel consultancy organisaties actief zijn in Twente, is het dus van belang dat KMO Consult een sterkere positie veroverd op de markt. Om dit te waar te kunnen maken moet de volgende hoofdvraag worden beantwoord: *“Welke strategie moet KMO Consult hanteren om een sterkere positie op de Twentse markt te krijgen?”*

Een marketingstrategie en een marketingplan hangen samen. Strategie is een soort uitgestippelde weg, die noodzakelijk is voor het bereiken van de doelstellingen van de organisatie. Bij deze doelstellingen kan men denken aan winst, groeien in het marktaandeel of groeien in de waarde voor de aandeelhouders (Blythe, 2009, p. 333). Volgens Crawford en Di Benedetti (2008) is het noodzakelijk dat een organisatie moet denken aan twee besluiten om het product te commercialiseren. Eerst moet er worden nagedacht over de *strategische beslissing*. Deze beslissingen geven de algemene richting en definiëren aan wie er zal worden verkocht. De *tactische beslissingen* zijn gericht op beslissingen betreffende de marketingmix, zoals communicatie en promotie. Deze beslissingen worden gemaakt nadat de strategische beslissingen zijn genomen en er is gedefinieerd op welke manier de strategische beslissingen worden geïmplementeerd. De strategische beslissingen hebben te maken met segmentatie, targetmarkt en positionering, het is de marketingstrategie van een organisatie. De tactische beslissingen gaan voornamelijk over hoe men

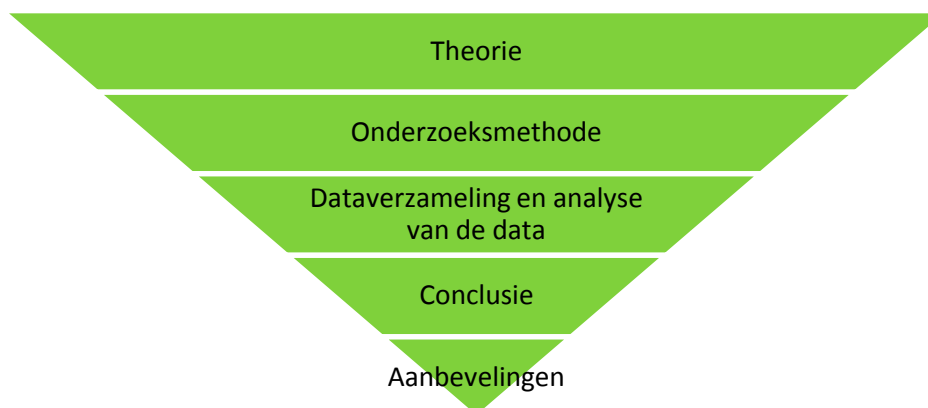
het product of de dienst kan promoten, de prijs van het product of de dienst, het product of de dienst zelf en de distributie ervan.

Om de hoofdvraag te kunnen beantwoorden moeten er twee deelvragen worden gesteld. Deelvraag 1 is als volgt gesteld: *“Wat is voor KMO Consult de juiste strategie om de markt te segmenteren, de targetmarkt te kiezen en een positie op de markt in te nemen?”*

Om richting te kunnen geven aan de strategie moeten de visie, missie en doelen worden beschreven. Deelvraag 2 luidt dan ook als volgt: *“Hoe moeten de visie, missie en doelen voor KMO Consult worden ingevuld?”*

2.2 Onderzoeksproces

Om dit probleem te kunnen aanpakken en goede aanbevelingen aan KMO Consult te kunnen maken, zal er onderzoek moeten worden gedaan naar de consultancymarkt in Twente. Het onderzoeksmodel dat zal worden gehanteerd is in figuur 1 weergegeven.



Figuur 1; Onderzoeksmodel

Eerst zal de theorie worden geïntroduceerd, waaruit concepten zullen worden gehaald die gebruikt kunnen worden voor dit onderzoek (hoofdstuk 3). Nadat de theorie is geformuleerd zal de onderzoeksmethode worden besproken, zodat de theorie die is beschreven kan worden onderzocht (hoofdstuk 4). Er moeten data worden verzameld en geanalyseerd (hoofdstuk 5). Uiteindelijk zal er dan een conclusie worden getrokken, dat een antwoord formuleert op de hoofdvraag en de deelvragen (hoofdstuk 6). Uit deze conclusie worden dan aanbevelingen gemaakt aan KMO Consult (hoofdstuk 7).

3. Theorie

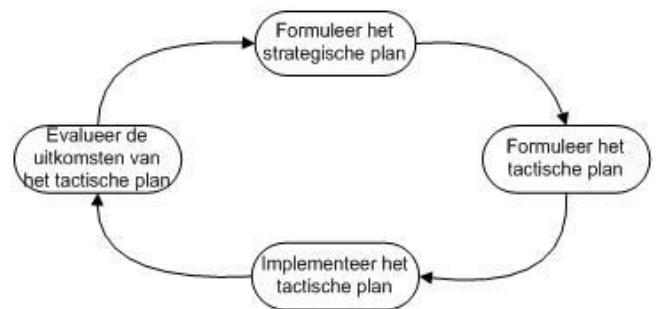
In dit hoofdstuk zal een theoretisch kader worden opgesteld, dat in de rest van dit onderzoek zal worden gebruikt. Om dit theoretische kader op te zetten, zal er gebruik worden gemaakt van secundaire bronnen die bestaan uit literatuur. De literatuur die zal worden gebruikt zal uiteindelijk dienen om de analyse te maken. Dit hoofdstuk zal beginnen met het definiëren van een marketingstrategie. Hieruit zullen vervolgens een aantal concepten voortkomen, die meetbaar zullen worden gemaakt.

3.1 Marketingstrategie

Organisaties formuleren een strategie om waarde te creëren in de toekomst. Varadarajan (2008) geeft aan marketingstrategie de volgende definitie: *“In reference to the organizational strategy construct that is the principal focus of the field”* (p. 120). Volgens Ansoff (1984) is strategie: *“The positioning and relating of the organization to its environment in a way which will assure its continued success and make it secure from surprises”*.

Uit de probleemstelling is al gebleken dat een marketingstrategie en een marketingplan samenhangen. In figuur 2 is de traditionele weergave van planning gepresenteerd, dit vertoont een cyclisch karakter. Men moet eerst een strategisch plan formuleren, waaruit vervolgens het tactische plan kan worden afgeleid. Dit tactische plan moet dan vervolgens worden geïmplementeerd, waarna de uitkomsten van het tactische plan kunnen worden geëvalueerd. Deze uitkomsten kunnen dan vervolgens weer worden verwerkt in het strategische plan, waarna weer het tactische plan kan worden opgezet, enzovoort (Blythe, 2009).

Uit dit figuur kan worden afgeleid dat er dus eerst een strategie moet worden opgesteld. Daarna kan er een plan worden opgesteld waarin men de tactische aspecten kan introduceren. In dit onderzoek zal er aan het tactische plan verder geen aandacht worden besteedt.



Figuur 2; Cyclisch karakter van planning

Varadarajan (2008) veronderstelt dat de context van een marketingstrategie een beschrijving is van zowel de interne als de externe omgeving van een organisatie.

Een organisatie bevat verschillende lagen in de externe omgeving (Johnson, Scholes en Whittington, 2008, p. 54). Figuur 3 zal verduidelijking geven. De macro-omgeving, de industrie, de concurrenten en markt bevinden zich in de externe omgeving van een organisatie. De macro-omgeving is de bovenste laag van de externe omgeving. Daaronder is de industrie te vinden, in deze laag vindt men externe organisaties die een soort gelijk product of dienst aanbieden. Onder de industrie is nog een laag te vinden, namelijk de concurrenten en de markt. Deze laag begeeft zich direct rondom de organisatie. In de kern is de organisatie zelf te vinden, dit is de interne omgeving.



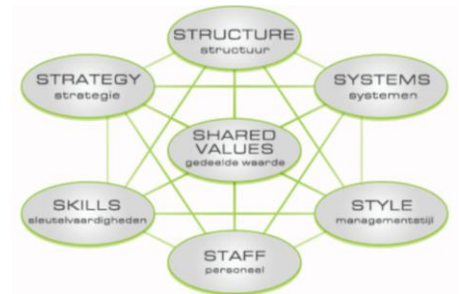
Figuur 3; Lagen van een organisatorische

3.2 Interne omgeving

3.2.1 De organisatie

Om de organisatie te beschrijven moet er een interne analyse worden uitgevoerd. De organisatie kan invloed uitoefenen op de marketingstrategie, namelijk door onderzoek te doen naar sterktes en zwaktes van de organisatie. Deze sterktes en zwaktes kunnen worden gebruikt om in te kunnen spelen op de kansen en bedreigingen die zich in de externe omgeving voordoen (Kotler, 2003).

Om een interne analyse van een organisatie te maken kunnen verschillende methoden worden gebruikt. In dit onderzoek is gekozen voor het 7S model van McKinsey, dit model geeft structuur om de organisatie te analyseren (Dwyer en Mellor, 1991). Het 7S model laat blijken dat er geen duidelijke manier van slagen is, maar dat er wel gestuurd kan worden (7S model van McKinsey, n.d.). In figuur 4 is het 7S model van McKinsey weergegeven. De onderdelen uit dit model beginnen allemaal met een S, waarbij de volgende factoren worden onderscheiden: Structure (structuur), Systems (systemen), Style (managementstijl), Staff (personeel), Skills (sleutelvaardigheden), Strategy (strategie) en Shared values (gedeelde waarden). In de bijlage (bijlage B; 7S model van McKinsey) worden deze onderdelen nader toegelicht. Dit model kan in twee groepen worden gedeeld. De ene kant is de harde kant. Aan de andere kant zit de zachte kant. De harde kant bestaat uit structuur, systemen en strategie. De zachte kant bestaat uit het personeel, de sleutelvaardigheden, de managementstijl en de gedeelde waarden. De zachte kant is lastiger te identificeren dan de harde kant, ze ontwikkelen en veranderen voortdurend.



Figuur 4; 7S model van McKinsey

3.3 Externe omgeving

De externe omgeving oefent invloed uit op de strategie van een organisatie. De externe omgeving voorziet de organisatie van middelen om te overleven. Tevens doen zich in de omgeving bronnen voor die zich als bedreiging kunnen voordoen, zo zouden er bijvoorbeeld nieuwe toetreders de markt kunnen betreden, maar ook zouden er op de markt vijandige verschuivingen zich voor kunnen doen. Een verandering in de omgeving kan fataal zijn voor een organisatie. Hieruit blijkt dat het essentieel is dat de omgeving goed wordt geanalyseerd, zodat men invloed kan uitoefenen op de verandering in omgeving en kan anticiperen op veranderingen die zich voordoen (Johnson et al., 2008). De externe omgeving bestaat uit elementen die buiten het bereik van de organisatie liggen, het combineert de concurrerende en de algemene omgevingen (Boddy, 2008). De macro-omgeving, de omgeving van de industrie en de omgeving van de concurrenten en de markt dienen als kader van analyse om de complexiteit en de veranderingen in de omgeving in kaart te brengen.

3.3.1 Macro-omgeving

De macro-omgeving bevat een breed scala aan omgevingsfactoren die in een grotere of kleinere mate effect hebben op bijna alle organisaties. Deze omgevingsfactoren zijn voor de organisatie moeilijk te beheersen. De macro-omgeving kan het succes of mislukking van een strategie beïnvloeden.

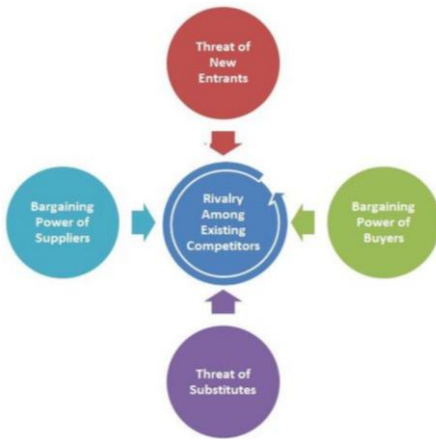
De macro-omgeving wordt in kaart gebracht door gebruik te maken van de PESTEL analyse. De PESTEL analyse, die in figuur 5 is weergegeven, wordt gebruikt voor het identificeren van toekomstige trends die zich kunnen voordoen. De PESTEL analyse dankt zijn naam aan de onderdelen die deze analyse beschrijft, dit zijn Political (politiek), Economic (economie), Social (sociaal), Technology (technologie), Environment (omgeving) en Legal (legaal). Deze factoren hangen samen en kunnen niet los van elkaar worden bekeken. In de bijlage (bijlage C: PESTEL analyse) worden de



Figuur 5; PESTEL analyse

onderdelen nader toegelicht. Deze analyse verschaft brede data, waaruit zogenoemde “key drivers of change” kunnen worden geïdentificeerd (Johnson et al, 2008, p. 54-55).

3.3.2 Industrie



Figuur 6; Vijfkrachten model (Porter, 1980)

De industrie wordt door Johnson et al (2008) omschreven als een groep van organisaties die principieel hetzelfde product produceren. Het zijn substituten die erg dichtbij elkaar liggen. Het is voor managers in iedere organisatie van belang om te weten wat de concurrerende krachten in de industrie zijn. Op deze manier kan de aantrekkelijkheid van de industrie worden bepaald daarmee het succes van de organisatie binnen die industrie (p. 59).

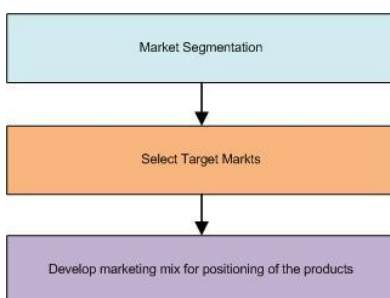
De industrie kan worden omschreven door het vijfkrachten model van Porter (1980), dat is weergegeven in figuur 6. Het vijfkrachten model is ontworpen met het idee van organisaties op de achtergrond. De vijf krachten die er in dit model worden besproken zijn: Bedreigingen van toetreders in de industrie, bedreigingen van substituten van de producten of diensten die in de industrie worden geproduceerd, de

grote van rivaliteit tussen concurrenten in de industrie, macht van de leveranciers in de industrie en de macht van de kopers in de industrie. In de bijlage (bijlage D; Vijfkrachten model Porter (1980)) zal er een nadere toelichting worden gegeven over de inhoud van deze onderdelen.

3.3.3 Concurrenten en markten

Binnen een industrie zullen er veel organisaties zijn die als organisatie zijnde andere karakteristieken vertonen en concurreren op een andere basis. Tevens zijn er klanten. De verwachtingen die klanten hebben zullen per klant verschillen. Beide onderdelen oefenen invloed uit op de organisatie, concurrenten kunnen klanten weg halen bij een organisatie, terwijl klanten kunnen kiezen om het product of de dienst van de organisatie niet meer te kopen.

Deze laag bestaat uit concurrenten en klanten. Aan de concurrentie zal hier geen aandacht aan worden besteed, in de analyse van het vijfkrachten model van Porter (1980) wordt de concurrentie besproken. Klanten, zoals al gezegd, kunnen kiezen voor een bepaald product of dienst. Als zij betrokken raken met dit product of deze service, dan zullen zij geneigd zijn om een volgende keer hetzelfde product of dezelfde dienst weer aan te schaffen (Johnson et al., 2008).



Figuur 7; Maken van marketing beslissingen

Nu de organisatie informatie heeft over de interne omgeving en de externe omgeving, moet er door de organisatie gekozen worden welke behoeften van klanten zij gaan bevredigen en hoe zij dit gaan doen. De eerste keuzes die er dan gemaakt moeten worden zullen gaan over het segmenteren van de markt en het kiezen van de targetmarkt. Daarna moet de keuze worden gemaakt over de positionering (Boddy, 2008). Figuur 7 zal verduidelijken geven over hoe deze verschillende concepten elkaar opvolgen. Het is voor organisaties onmogelijk om alle klanten te gaan dienen, er moeten keuzes worden gemaakt door de organisatie. Er moet worden

bepaald welke klanten ze gaan dienen. De organisatie moet de heterogene behoeften van de verschillende klanten in groepen indelen, zodat er kleinere groepen klanten ontstaan die homogeen zijn. Dit noemt men marktsegmentatie, de markt wordt opgedeeld in segmenten (Boddy, 2008). Nadat men klanten heeft opgedeeld in segmenten, moet er een segment worden gekozen die een organisatie wil gaan dienen. Er wordt in deze context dan ook wel gepraat over het kiezen van een targetmarkt. Het is een markt waar de organisatie zijn activiteiten op gaat richten. Als laatste moet de positionering van de organisatie in de markt plaatsvinden. Deze zorgt ervoor dat de organisatie dichterbij de klant komt. De manier waarop een organisatie zich onderscheidt van de concurrentie en waar ze als organisatie zijnde voor staan, bepaald de positie van een organisatie (Boddy, 2008).

3.4 SWOT analyse en confrontatiematrix

3.4.1 SWOT analyse

Een SWOT analyse zal de kernpunten samenbrengen die uit de externe en interne analyse naar voren zijn gekomen. Deze analyse laat de relatie zien die er tussen de omgevingsinvloeden en strategische capaciteit binnen een organisatie is, om zo een strategie te kunnen formuleren. Tevens is het bruikbaar als basis voor het genereren van strategische opties die zichtbaar zijn geworden en voor het beoordelen van toekomstige acties (Johnson et al., 2008). Er zal in deze analyse worden gekeken naar de kansen en bedreigingen die er zich in de externe omgeving van KMO Consult voordoen en naar de sterkten en zwakten binnen deze organisatie.

Een SWOT analyse is slechts enkel nuttig als deze vergelijkend is. Dit wil zeggen dat de bedreigingen, kansen, zwaktes en sterktes moeten worden onderzocht in relatie tot de concurrentie (Johnson et al., 2008, p. 119). Deze analyse moet helpen om te focussen op toekomstige keuzes die er gemaakt moeten worden en de mate waarin de organisatie in staat is om de strategie te ondersteunen (Johnson et al., 2008). Echter zijn er enkele gevaren:

- Een SWOT analyse kan een lange lijst opstellen waarin de schijnbare bedreigingen, kansen, sterktes en zwaktes worden gegenereerd, waarbij het van belang is dat men een onderscheidt maakt tussen wat echt van belang is en wat minder van belang is (Johnson et al., 2008, p. 119).
- Daarnaast bestaat er het gevaar van overgeneralisatie. Een SWOT analyse is geen substituuut voor een rigoureuze, inzichtelijke analyse (Johnson et al., 2008, p. 120).

3.4.2 Confrontatiematrix

De confrontatiematrix kan worden opgesteld, nadat de belangrijkste punten uit de SWOT analyse zijn gehaald. De SWOT analyse geeft veelal een strategie weer, een confrontatiematrix gaat een stapje verder. Deze zet op kruispunten scores, waardoor er voor de toekomst belangrijke opties zichtbaar worden. Tevens wordt er door deze matrix duidelijk welke zwakten binnen een organisatie kansen in de weg staan. Op de ene as zijn de sterktes en zwaktes te vinden die uit de interne analyse naar voren zijn gekomen, op de andere as zijn de kansen en bedreigingen te vinden uit de externe analyse.

4. Onderzoeksmethode

4.1 Methode

In dit hoofdstuk zal de onderzoeksmethode worden beredeneerd. De onderzoeksmethode wordt ook wel de methodologie van een onderzoek genoemd. Om de concepten, die in het vorige hoofdstuk zijn beschreven, te kunnen meten is het noodzakelijk dat er wordt nagedacht over hoe het onderzoek moet worden uitgevoerd. Er zijn verschillende methoden van onderzoek mogelijk, waarbij er verschillende doelstellingen worden gesteld. Babbie (2007) onderscheidt drie doelstellingen, deze zijn verkennend, beschrijvend en verklarend (p. 92). Dit onderzoek heeft verkenning als doelstelling. Als een onderzoek verkennend is wil dat zeggen dat de onderzoeker zich vertrouwd wil maken met een onderwerp. In dit onderzoek wordt onderzocht welke strategie KMO Consult moet gebruiken om een sterkere positie te krijgen op de Twentse markt. Hiervoor moeten de interne en de externe omgeving worden verkend. Soms wordt een verkennend onderzoek nagestreefd door het gebruik van een focus groep, deze techniek wordt veelal gebruikt bij een marktonderzoek (Babbie, 2007, p. 92). Verkennende onderzoeken hebben een grote waarde in het onderzoek van de sociale wetenschap, er worden veelal nieuwe inzichten aangedragen die betrekking hebben op een bepaald onderwerp.

Een onderzoek kan kwantitatief of kwalitatief zijn. Een kwantitatief onderzoek is een numeriek onderzoek. Het biedt een mogelijkheid voor statistische analyses. Met een kwantitatief onderzoek is het mogelijk om hypothesen te toetsen. Een kwalitatief onderzoek daarentegen verricht metingen in woorden. Er worden geen getallen aan toegevoegd. Er is dus sprake van een non-numeriek onderzoek. Kwalitatieve data zijn rijkere data dan kwantitatieve. Echter geeft kwalitatieve data alleen verbale beschrijvingen (Babbie, 2007). Dit onderzoek is een kwalitatief onderzoek. Er wordt op een subjectieve manier zo gedetailleerd mogelijk gegevens verzameld, om via deze weg relaties te ontdekken. Dit zal non-numeriek gebeuren, er zullen geen hypothesen worden getoetst.

Hetgeen dat men onderzoekt, noemt men ook wel eenheden van analyse. Veelal zijn de eenheden van analyse hetzelfde zijn als de eenheden die er door de onderzoeker worden onderzocht (Babbie, 2007, p. 99). De eenheden van analyse en observatie in dit onderzoek zijn de omgevingen, interne en externe omgeving van KMO Consult. Tijd speelt in een onderzoek een belangrijke rol. Tijd kan invloed uitoefenen op de generaliseerbaarheid van de bevindingen (Babbie, 2007, p. 106). Volgens Babbie (2007) zijn er twee typen mogelijk, namelijk een cross sectioneel onderzoek en een longitudinaal onderzoek. Hier zal er sprake zijn van een cross sectioneel onderzoek, de metingen zullen op één punt in de tijd worden gemeten. Er zal dus op tijdstip 1 een meting worden verricht. De notatie van het onderzoeksontwerp kan volgens Shadish, Cook en Campbell (2002, p. 257) als volgt worden weergegeven, waarin O voor de observatie staat en 1 voor tijdstip 1:

$$O_1$$

Data zullen op twee manieren worden verzameld. Veel informatie, over onder andere concurrenten, zal op internet te vinden zijn. Van achter de computer zal internet input geven voor bruikbare gegevens. Babbie (2007) beschrijft dat een organisatie kan worden onderzocht door middel van een veldonderzoek. Voor de interne en externe omgeving zal er gebruik worden gemaakt van een veldonderzoek en zal internet de input geven. Echter zal dit niet de enige bron zijn, er zijn zaken die

moeilijker te vinden zijn, zoals de managementstijl en de cultuur van een organisatie, deze data zal worden verkregen door middel van een interview, dat als bijlage (bijlage E; Interviewvragen voor werknemers van KMO Consult) is bijgevoegd. Het interview zal met enkele werknemers van KMO Consult worden gehouden, zij kunnen de gevraagde data leveren. Er zullen vragen worden gesteld de interne en externe omgeving. Het interview bestaat uit open vragen, op deze manier kan er door een werknemer de eigen gedachten en ideeën naar worden gebracht. De data die hier worden gegenereerd kunnen niet feitelijk worden onderbouwd.

De data moeten worden geanalyseerd. Een kwalitatieve analyse wordt gebruikt bij een veldonderzoek, het is een non-numerieke ondervraging en interpretatie van observaties. Er wordt bij een kwalitatieve analyse gezocht naar onderliggende bedoelingen en patronen in de gevonden relaties (Babbie, 2007, p. 394).

4.2 Validiteit

Validiteit van een onderzoek heeft te maken met de betrouwbaarheid en geldigheid ervan. Er wordt door van Aken, Berends en Bij (2010) drie soorten validiteit besproken: construct validiteit, interne validiteit en externe validiteit. Deze drie soorten validiteit zullen worden besproken en in verband worden gebracht met dit onderzoek.

4.2.1 Construct validiteit

Construct validiteit bekijkt in hoeverre een meetinstrument heeft gemeten wat deze wilde meten (van Aken et al, 2010). Volgens van Aken et al (2010) is de construct validiteit hoog als de manier van het meten van een concept correspondeert met de bedoeling van het concept. Er zitten volgens deze auteurs twee kanten aan construct validiteit, namelijk het concept moet volledig worden gedekt en er mogen in de meting geen componenten zitten die niet bij de bedoeling van het concept passen.

Door middel van het internet onderzoek kan er worden gemeten wat men wil meten. Men kan naar de gewenste data blijven zoeken, totdat men heeft gevonden wat men zocht. Bij het interview kan het zijn dat een werknemer de vraag niet helemaal begrijpt. Hierdoor kan er een ander antwoord worden gegeven dan dat men beoogde te verkrijgen.

4.2.2 Interne validiteit

Interne validiteit kijkt naar het verschijnsel, hierbij gaat het om de vraag of de relatie tussen de verschillende verschijnselen wel echt is (van Aken et al., 2010). Om de interne validiteit te kunnen waarborgen mogen er geen aannemelijke concurrerende verklaringen zijn. Als het onderzoek vanuit verschillende invalshoeken wordt bekeken, kan hiermee de interne validiteit worden vergroot (van Aken et al., 2010, p. 165).

Om een strategie van een organisatie te onderzoeken moet men de omgevingen van de organisatie beschrijven. Er wordt in dit onderzoek niet alleen naar de interne of de externe omgeving gekeken, maar naar beiden. De externe omgeving wordt ook nog eens vanuit verschillende invalshoeken onderzocht. De externe omgeving wordt bekeken vanuit de macro omgeving, de industrie en vanuit de positie van de markt. Door vanuit deze verschillende invalspunten naar de strategie te kijken, zal er hier dan ook sprake zijn van een hoge interne validiteit.

4.2.3 Externe validiteit

Externe validiteit refereert naar de generaliseerbaarheid. De vraag bij externe validiteit is of de resultaten van het onderzoek ook van toepassing zijn op andere organisaties (van Aken et al., p. 166). In een theoretisch onderzoek is de externe validiteit erg belangrijk. Voor dit onderzoek betekent dat er wordt gekeken naar in hoeverre wat voor KMO Consult werkt, ook kan werken voor andere organisaties. Externe validiteit kan worden vergroot naar mate er meer objecten bestudeerd worden.

In dit onderzoek worden er verschillende objecten onderzocht. De externe omgeving bevat meerdere lagen. Echter zal er geen hoge mate van externe validiteit zijn. De uitkomsten van de interne omgeving zullen niet toepasbaar zijn op andere organisaties. De externe omgeving daarentegen zal wel toepasbaar zijn voor iedere consultancy organisatie in Twente. De omgeving buiten de organisatie wordt hier beschreven, waar organisaties in dezelfde branche ook mee te maken hebben.

5. Dataverzameling en analyse van de data

In dit hoofdstuk zal de data worden verzameld en geanalyseerd die nodig is om uiteindelijk aanbevelingen te kunnen maken aan KMO Consult. Er zal worden begonnen met het analyseren van de interne omgeving. In de paragraaf daarna zal de externe omgeving worden geanalyseerd. Deze bestaat uit een analyse van de macro omgeving (paragraaf 5.2.1), een analyse van de industrie (paragraaf 5.2.2) en een analyse van de markten (paragraaf 5.2.3).

5.1 Interne omgeving

In deze paragraaf zal de interne omgeving worden geanalyseerd. De analyse van de interne omgeving van KMO Consult zal aan de hand van het 7S model van McKinsey worden uitgevoerd. Het doel is om inzicht te krijgen in de sterktes en zwaktes van de organisatie, om via deze weg uiteindelijk te kijken welke kansen de organisatie zou kunnen benutten en welke bedreigingen ze kan weren. De uitwerkingen van de gehouden interviews zijn als bijlage (bijlage F; Resultaten van het interview) bijgevoegd.

Structure (structuur)

KMO Consult is een kleine vrij platte organisatie, die korte en directe communicatielijnen kent. De werknemers van KMO Consult zijn autonoom. Ze voorzien zichzelf van klanten en hiermee dus van werk. Elke werknemer heeft zijn eigen expertise. Ze zijn allemaal gespecialiseerd in een dienst die er door de organisatie wordt aangeboden. Iedere werknemer heeft zijn eigen verantwoordelijkheden, zij zorgen allemaal voor een goede afronding bij de klanten. De werknemers gaan allemaal de regio respectievelijk het land in om te gaan werken. Het ligt er maar net aan waar de klant zich bevindt. Twee werknemers van de organisatie zijn voor langere tijd in Utrecht aan het werk. De organisatie kent een decentrale structuur, de macht is bij de werknemers neergelegd. De taakverdeling en de coördinatie gaan binnen KMO Consult vanzelf. Er is binnen de organisatie een directeur die de leiding heeft. Hij probeert zoveel mogelijk het overzicht te houden. Tevens handelt hij de facturen af. Een andere werknemer houdt zich naast zijn werk bezig met de uren en de vrije dagen van de werknemers. Hij voert met de werknemers ook de functioneringsgesprekken. Er kan gezegd worden dat deze werknemer de personeelszaken op zicht heeft genomen. Tevens kun je bij deze werknemer terecht voor belangrijke vraagstukken. Er worden regelmatig werkbesprekingen gehouden. Hierin

wordt besproken wat er gebeurd is in het afgelopen jaar, hoe de financiële status van de organisatie is en overige punten die belangrijk zijn voor de werknemers om te weten. Er staat niet op schrift wat het verantwoordingsniveau is en bij wie en hoe je als werknemer je moet verantwoorden. Echter vinden de werknemers het over het algemeen niet meer dan normaal dat ze zich verantwoorden. Overigens kent KMO Consult geen organigram.

Een organisatiestructuur kan worden ingedeeld volgens de typologie van Mintzberg (1979). KMO Consult kan volgens deze typologie worden ingedeeld onder de *Professionele Bureaucratie*. Bij een professionele bureaucratie is een sprake van een decentrale vorm, de macht ligt bij de individuen. Er wordt via standaarden gecoördineerd. Er is sprake van een hoog niveau van professionele vaardigheden. Er zijn gespecialiseerde teams binnen de organisatie aanwezig en individuen hebben veel autonomie. Controle wordt bereikt door middel van overeenstemming.

Systems (systemen)

Er zijn procedures binnen de organisatie, echter liggen deze niet vast op schrift. Alles wat met een opdracht te maken heeft, wordt in twee systemen ingevoerd, Regis't en Sharepoint. In dit systeem gaan veel dingen automatisch. Op het moment dat er een offerte wordt gemaakt, moet deze een tegenlezer hebben. Dit wordt vervolgens in het systeem ingevoerd. De offerte wordt bij de betreffende klant geplaatst. Op het moment dat je naar een klant gaat, moet iemand meelesen. Veel zaken gaan binnen de organisatie vanzelf, hier zijn dan ook geen procedures voor nodig.

De communicatie binnen de organisatie is heel informeel. Als een werknemer iets wil weten, dan kan deze direct naar iemand toestappen om dit te vragen, waarbij het niet uit maakt wie dit is binnen de organisatie. Er is goed contact met de leidinggevende. De organisatie is plat en de communicatielijnen zijn kort. Vaak zijn werknemers op pad en niet op het kantoor aanwezig. Echter zijn er genoeg middelen om te kunnen communiceren met elkaar. Zo beschikt iedere werknemer over een mobiele telefoon en kan men via het internet communiceren door middel van e-mail en MSN. Daarnaast kan iedereen in elkaars agenda kijken en weet dus waar iemand op een bepaalde dag is. Als er iets van belang is voor iemand, wordt iedereen door middel van een e-mail hiervan op de hoogte gebracht. Meestal zijn dit dan wijzigingen of veranderingen die zich voordoen. De eigenaar is vaak niet aanwezig. Mocht er een vraag zijn, is hij altijd telefonisch bereikbaar en maakt hij tijd om zijn werknemers te woord te staan. Sommige werknemers denken een aantal stappen vooruit, hierdoor loopt de communicatie wel eens scheef. Echter wordt dit toch als prettig ervaren. De communicatie verloopt ondanks dit, over het algemeen goed binnen de organisatie.

Style (managementstijl)

Er zijn veel mogelijkheden binnen KMO Consult. De drempel om naar de directeur toe te stappen is zeer laag, je kunt eigenlijk met elk probleem naar hem toe gaan. De communicatie tussen de werknemers en de directeur verloopt goed, de omgang is erg open. Er zijn geen barrières aanwezig. Als een werknemer iets wil, kan dat meestal wel aangezien er veel mogelijkheden binnen de organisatie zijn. Veel dagelijkse leiding is er niet nodig, de werknemers zijn allemaal professionals, die weten wat er gedaan moet worden.

Staff (personeel)

Op dit moment werken er bij KMO Consult zes consultants. Alle werknemers zijn hoger opgeleid en professionals, zij hebben veel kennis over hun expertise gebied. Zij voorzien zichzelf van werk, waardoor zij direct met klanten in contact komen. Doordat zij allemaal professionals zijn, krijgt de klant kwaliteit. Binnen de organisatie bestaat de mogelijkheid voor de werknemers om naar trainingen te gaan die voor hen interessant zijn.

De omgang tussen het personeel onderling is goed, er wordt rekening gehouden met elkaar. Een voorbeeld hiervan is, dat sommige werknemers niet tegen de radio kunnen als zij op kantoor aan het werk zijn. Hier wordt dan rekening mee gehouden en gaat de radio niet aan. De werknemers zijn betrokken bij de organisatie. De geïnterviewde werknemers verklaren beiden dat de werksfeer goed en prettig is, door de gezellige sfeer die er hangt kunnen zij goed werken.

Skills (sleutelvaardigheden)

KMO Consult is niet in één branche actief, maar in zeer veel verschillende branches. De werknemers hebben veel kennis, daar liggen dan ook de vaardigheden. De website, waar voor klanten uitgebreide informatie te vinden is, wordt goed bijgehouden. Maar ook diensten die er in de toekomst zullen worden aangeboden, zoals de CO₂ prestatieladder, zijn op de website te vinden. Tevens stuurt de organisatie regelmatig een nieuwsbrief rond waar zij klanten mee op de hoogte willen houden waar zij mee bezig zijn. De organisatie onderscheidt zich van de concurrenten doordat ze professioneel zijn en niet duur. Er wordt een goede kwaliteit aangeboden voor een, ten opzichte van de concurrenten, relatief lage prijs. Op deze manier kunnen ook kleinere organisaties met kleinere budgetten gebruik maken van de diensten van KMO Consult. De klanten kunnen een snelle en zakelijke afhandeling verwachten. De communicatielijnen voor de klanten met de organisatie zijn kort, ze kunnen altijd contact opnemen met KMO Consult en een werknemer direct bellen op de mobiele telefoon.

Strategy (strategie)

Doelstellingen zijn er voor dit jaar binnen KMO Consult niet gesteld. De doelstellingen die er in voorgaande jaren werden gesteld, hadden met een groei van de omzet te maken en een groei van het aantal werknemers. De doelstelling was om tussen de 10 en 15 werknemers te hebben met een bijbehorende omzet. De omzetdoelstelling is wel gehaald, de doelstelling met het aantal werknemers niet (E. H. Muskee, mei 31, 2012).

Shared values (gedeelde waarden)

De werknemers zijn flexibel en kunnen vrij handelen. Zoals al eerder is vermeld zorgen zij voor hun eigen klanten. Er is niet één branche waarin KMO Consult actief is, veel verschillende klanten kunnen bij hun aankloppen. De werkomgeving wordt door de geïnterviewde werknemers omschreven als prettig. Er wordt onderling informeel met elkaar omgegaan. Doordat iedere werknemer zijn eigen expertise heeft, kan er niet als een team worden samengewerkt. Echter geven de geïnterviewde werknemers aan dat zij wel het gevoel hebben dat iedereen bij elkaar hoort. De werknemers zijn betrokken bij de organisatie. Quinn en Cameron (1999) hebben een model opgesteld, waarmee de organisatiecultuur kan worden gemeten (bijlage G; Organisationscultuur volgens Quinn & Cameron (1999)). Op basis van dit model kan worden geconcludeerd dat de organisatiecultuur van KMO Consult kan worden getypeerd als een familiecultuur. De kenmerken van deze familiecultuur komen overeen met de kenmerken die KMO Consult vertoont. Kenmerken van de familiecultuur zijn een

vreindelijke werkomgeving, leiders zijn mentoren, loyaliteit en traditie, grote betrokkenheid, flexibiliteit, zorg voor het personeel en teamwork.

Uit deze analyse komen een aantal sterke en zwakke punten naar voren. Wat binnen KMO Consult **sterk** is, is dat iedereen zoveel kan. Iedere werknemer binnen KMO Consult heeft een bepaalde expertise en weet hier veel van af, ze zijn allemaal professionals. Het werk is verdeeld, voor ieder gebied waar KMO Consult op actief is, is er een werknemer die daar veel vanaf weet en hier de klant in kan dienen. Iedere werknemer heeft zijn eigen klanten en zijn eigen klantenbestand. De werknemers zijn autonoom. Zij gaan allen zelf actief op zoek naar klanten, hierdoor zij direct met een klant te maken krijgen. Als er wordt gekeken naar de concurrentie, dan biedt KMO Consult de diensten relatief goedkoop aan. Ze zijn professioneel, handelen zaken snel af en zijn zakelijk. Ze bieden dus veel kwaliteit voor een relatief lage prijs. Er wordt contact met de klanten gehouden, zo wordt er regelmatig een nieuwsbrief verstuurd, waarin onder andere zaken worden gepresenteerd die in de toekomst voor sommige klanten van belang kunnen zijn. Echter brengt dit ook een aantal **zwaktes** met zich mee. Mocht het zo zijn dat één werknemer onverwacht uitvalt of ontslag neemt, dan zit KMO Consult met een 'gat' op dat gebied. Er is geen andere werknemer die het werk van deze uitgevallen werknemer kan overnemen. Dit brengt nog een ander **zwak** punt met zich mee, namelijk iedere werknemer doet zijn eigen dingen en heeft zijn eigen klanten. De werknemers maken weinig tot geen gebruik van elkaars klanten. Tevens vindt het maken van reclame weinig plaats, de meeste klanten die bij KMO Consult komen, komen daar via mond op mond reclame.

5.2 Externe omgeving

In deze paragraaf zal de externe omgeving worden geanalyseerd. Zoals al eerder is aangegeven bestaat de externe omgeving uit verschillende lagen, die allen apart zullen worden geanalyseerd. Er wordt begonnen met een analyse van de macro omgeving, daarna de industrie en als laatste zal er onderzoek worden gedaan naar de markten. Het doel van een externe analyse is om een inzicht te krijgen in de kansen en bedreigingen die zich in de omgeving van KMO Consult voor doen. Er zal na iedere analyse worden aangegeven welke kansen en bedreigingen er zich voor doen.

5.2.1 Macro omgeving

Politiek

Twente ligt in Nederland en heeft dan ook met de Nederlandse overheid te maken. Over het algemeen kent Nederland een redelijk stabiele overheid. De overheid legt geen handelsbeperkingen op die voor KMO Consult van toepassing zijn. Er zijn subsidieregelingen en aftrekposten in Nederland voor organisaties. Zo kan een organisatie een procentuele aftrek van de belasting krijgen als deze geïnvesteerd heeft in bedrijfsmiddelen of als men investeert als organisatie zijnde in milieuvriendelijke bedrijfsmiddelen. Een subsidie van de overheid kan worden verkregen als men bijvoorbeeld de veiligheid binnen de organisatie weet te vergroten (Rijksoverheid, n.d.).

Dit kan **kansen** opleveren voor KMO Consult, ze bieden namelijk aan om klanten te helpen met het verkrijgen van een subsidie. Als er meer subsidies komen, kunnen ze klanten helpen om deze te krijgen (KMO Consult, n.d.). Daarnaast wordt er een subsidie aangeboden als een organisatie de veiligheid weet te vergroten, hier kan KMO Consult een rol in spelen.

Economie

Langere tijd is er gesproken over een economische crisis binnen de Nederlandse economie. Momenteel is de economie nog steeds herstellende. Er wordt verwacht dat de economie binnen Nederland na 2012 zich matig zal herstellen. De werkeloosheid zal steeds verder oplopen en de gezinnen zullen weinig consumeren, wat als gevolg heeft dat de pensioenpremies worden verhoogd, de uitkeringen van de pensioenen lager zijn, een beperkend overheidsbeleid en dalende huizenprijzen (CPB, 2012). Uit de kerngegevens die het Centraal Planbureau (2012) heeft gepubliceerd in de bijlagen van het Centraal Economisch Plan, kan worden afgeleid dat het bruto binnenlands product (BBP), wat de economische groei weergeeft, negatief is. Er wordt verwacht dat de economie met 0,75% zal afnemen. Dit is niet gunstig voor de bestedingen, naar verwachting zullen de consumpties van de huishoudingen gaan afnemen en wel met 0,50%. Tevens zullen de overheidsbestedingen een negatieve groei kennen, deze zullen afnemen met 1%. Daarnaast zullen de investeringen in de bedrijfssector afnemen, dit zal met 3,25% zijn. De inflatie in 2012 is geraamd op 2,25%, de koopkracht zal achteruitgaan. Er wordt een negatieve groei verwacht van 1,75% (CPB, 2012). Er wordt geschat dat de werkeloosheid zal stijgen naar 500.000 personen, die in 2011 nog op 389.000 personen werd geschat. Na 2012 ziet de verwachting er beter uit, het economisch klimaat zal vanaf 2013 gaan aantrekken.

Kansen voor KMO Consult zullen ontstaan door het aantrekkende economisch klimaat. Op het moment dat het economisch klimaat stijgt en organisaties meer te besteden hebben, zullen ook zaken als advies en trainingen in overweging worden genomen. Aangezien er vanuit de overheid geen verplichting hiertoe is, zullen organisaties wachten totdat ze geld hebben om dit te kunnen betalen. Als **bedreiging** moet men denken aan nieuwe concurrenten die tot de markt kunnen toetreden. Op het moment dat er meer vraag ontstaat naar een product of dienst, zullen nieuwe toetreders kansen zien om tot de markt toe te treden. Er zouden dus nieuwe concurrenten op de markt kunnen verschijnen.

Sociaal

16.765.000 inwoners telt Nederland in 2012. Van dit aantal inwoners behoren 8.895.000 personen tot de beroepsbevolking, hiervan waren er 8.395.000 mensen werkzaam en dus 500.000 werkeloos. De leeftijd dat werknemers met pensioen gaan is de laatste jaren flink gestegen. Zo gingen in 2000 tot en met 2006 werknemers op een leeftijd van gemiddeld 61 jaar met pensioen. In 2011 is dit gestegen naar 63,1 jaar (CBS, 2011). In de toekomst wil het kabinet dit blijven verhogen, er is een voorstel gedaan om dit in 2025 te verhogen naar 67 jaar. Een oorzaak van de hoger wordende pensioengerechtigde leeftijd is dat mensen steeds ouder worden en dat er minder jongeren zijn (Rijksoverheid, n.d.). Er vindt dus een vergrijzing plaats binnen de organisaties. Voor organisaties geldt dat het belang van goede arbeidsomstandigheden stijgt naarmate de leeftijd van de werknemers toeneemt. Voor oudere werknemers geldt dat de kansen op risico's van ziekteverzuim en arbeidsongeschiktheid zullen stijgen. Om dit tot het minimum te beperken is het noodzakelijk dat er voor deze oudere werknemers goede arbeidsomstandigheden worden gecreëerd. Er zal dan ook een risico-inventarisatie en -evaluatie (RI&E) moeten worden uitgevoerd waarbij er bijzonder aandacht wordt besteed aan de arbeidsomstandigheden voor deze oudere werknemers (HR praktijken, n.d.).

Dit brengt voor KMO Consult **kansen** met zich mee. KMO Consult biedt namelijk RI&E aan, er kan in het bijzonder aandacht door hen worden besteed aan de omstandigheden van de wat oudere werknemers. Echter brengt de vergrijzing in de organisaties ook een **bedreiging** voor KMO Consult met zich mee. Namelijk werknemers binnen een organisatie zullen steeds ouder worden. Dit zal ook binnen KMO Consult kunnen gebeuren, waardoor er vergrijzing onder het personeel ontstaat.

Technologie

Internet is een zeer belangrijke technologische ontwikkeling geweest en heeft een toevlucht genomen in de laatste jaren. Internet heeft invloed op het alledaagse leven van mensen, alles kan tegenwoordig online worden gedaan. Een paar jaar geleden kon men nog niet denken dat het internet nu draadloos kan worden ontvangen. In 2002 hadden 13% van de huishoudens en 25% van de bedrijven internet via breedband. In 2011 is het aantal huishoudens met toegang tot internet zelfs tot 94% gegroeid. Het aantal internet gebruikers is dus fors toegenomen (CBS, 2011.). Tevens is het tegenwoordig mogelijk om internet via de mobiele telefoon te ontvangen, het zogenoemde mobiel internet. Ruim de helft van alle internetgebruikers maakt gebruik van mobiel internet, dit is in één jaar tijd verdubbeld (CBS, n.d.). Er wordt veelzijdig gebruik gemaakt van e-mail. Het is dan ook steeds gemakkelijker geworden door de komst van het internet om contact te houden met je klanten en het werven van klanten. In de consultancybranche is dit erg belangrijk, klanten zijn namelijk niet meer loyaal aan hun leverancier (Blythe, 2009). Het is dus belangrijk dat je, je klanten bindt als organisatie zijnde. Dit kan worden gedaan door goed contact met hen te onderhouden. De website van een organisatie zorgt ervoor dat er informatie kan worden uitgewisseld tussen de organisatie en de klant, het is een bron voor de klant om ervaring met de organisatie op te doen. Hierdoor is het een belangrijk element geworden voor E-commerce, wat inhoudt dat je online zaken doet (Constantinides, 2002). KMO Consult maakt ook gebruik van E-commerce, klanten kunnen zich online via de website aanmelden voor een training. Er hoeft dus geen contact te zijn met de klant. Daarnaast kan een klant al veel informatie over een organisatie inwinnen door op het internet te gaan zoeken. Er zijn veel zoekmachines die dit mogelijk maken en binnen enkele honderdsten van seconden worden de resultaten weergegeven.

Internet brengt een aantal **kansen** voor KMO Consult met zich mee. Het is gemakkelijker geworden om contact te houden met de klanten, wat voor klantenbinding kan zorgen. Dit is erg belangrijk aangezien klanten niet meer loyaal zijn aan hun leverancier. Tevens heeft het internet ervoor gezorgd dat er sneller gereageerd kan worden, dit kan bijvoorbeeld worden gedaan via e-mail. Waar vroeger de post er enkele dagen over deed om een brief te bezorgen, is het bij de e-mail slechts een kwestie van enkele seconden. Daarnaast is het online klanten werven door middel van zogenoemde mailings eenvoudiger en sneller geworden. Echter heeft de komst van internet ook gezorgd voor een bedreiging. Namelijk het is tegenwoordig gemakkelijk om als concurrent veel informatie in te winnen over de concurrenten. Daarnaast is het voor concurrenten gemakkelijk om klanten bij de concurrent weg te trekken.

Omgeving

Er wordt een verwachting uit de omgeving geschept dat organisaties een bijdrage leveren aan goede leefomstandigheden, dit wordt ook wel *Corporate Responsibility* genoemd. In Nederland kennen we de Codetabaksblad, die alleen voor beursgenoteerde organisaties geldt. De invloed van dit aspect op

KMO Consult is nihil en zal verder geen invloed uitoefenen op de ontwikkeling van de marketingstrategie.

Legaal

Bij dit aspect gaat het over de wettelijke regelingen. Er worden veel eisen gesteld door de overheid waar organisaties aan moeten voldoen. Met een certificaat kunnen organisaties aantonen dat zij voldoen aan bepaalde eisen (Rijksoverheid, n.d.). Er zijn wetten en regelgevingen waaraan moet worden voldaan door organisaties. Deze wetten en regelgevingen komen deels terug in de verschillende managementsystemen. Alle organisaties moeten minimaal voldoen aan de vergunningvoorschriften en de wet- en regelgeving die voor de organisatie van toepassing is. Op deze manier kunnen de organisaties aan de klanten en anderen in de omgeving aantonen dat ze aan bepaalde normen voldoen, het kan worden gezien als een communicatiemiddel. Door een certificaat te hebben kan een organisatie zekerheid verkrijgen dat aan bepaalde verplichtingen wordt voldaan. Voor deze bedrijven zal dat betekenen dat ze minder vaak overschrijdingen vertonen. Een certificatie van een managementsysteem is een hulpmiddel voor organisaties, het is geen vervanging van de instrumenten die de overheid gebruikt. Echter zijn er wel relaties te vinden tussen de overheidsinstrumenten en de certificeringen. Er moet namelijk door een organisatie die wil worden gecertificeerd minimaal worden voldaan aan de vergunningsvoorschriften en alle andere wet- en regelgevingen die van toepassing zijn (SCCM, 2011). Soms stelt de overheid dat een bepaalde certificering verplicht is, zoals bij het werken met asbest (Rijksoverheid, n.d.).

Dit biedt **kansen** voor KMO Consult. Er worden regelmatig wetten en regelgevingen aangepast (Rijksoverheid, n.d.). Deze aanpassingen kunnen ervoor zorgen dat er meer wetten en regelgevingen worden opgenomen in de certificeringen, waardoor de vraag hierna kan stijgen en daarmee ook de vraag naar advies. Daarnaast biedt KMO Consult trainingen aan. Veranderingen in de wet- en regelgeving, die invloed hebben op de managementsystemen, kunnen er ook voor zorgen dat trainingen meer gevraagd worden. Hier ligt dan ook een **kans** voor KMO Consult. Een **bedreiging** is dan wel dat de kosten voor een organisatie vaak hoog zijn om advies te krijgen of deel te nemen aan een training. Aangezien het niet altijd verplicht is om een gecertificeerd te zijn, zullen organisaties die dit te duur vinden dan ook niet doen.

5.2.2 Industrie

Bedreigingen van nieuwe toetreders

Er zijn veel consultancy organisaties actief binnen Nederland, wat voor veel concurrentie tussen de organisaties zorgt. 6 op de 1.000 werknemers zijn werkzaam als consultant, de consultancysector wordt dan ook als één van de meest competitieve markten van de wereld gezien. De omzet binnen Nederland lag in 2011 271,6 miljard euro. De consultancyorganisaties zijn verspreid over Nederland, in Twente zijn er dan ook veel organisaties te vinden die concurrenten van KMO Consult zijn en er zich ook nieuwe consultancyorganisaties kunnen vestigen. Echter is de consultancybranche divers, er zijn veel verschillende gebieden waarop consultants actief kunnen zijn (The consultancy Group, n.d.). Dit kan door nieuwe toetreders worden gezien als een barrière, er zijn veel gebieden van deze branche die ze kunnen betreden. Daarnaast zullen de gevestigde exploitanten zich willen onderscheiden van hun concurrenten, aangezien ze de klanten die ze hebben willen houden. Om klanten te blijven binden moet men zich onderscheiden van de concurrentie, dit kan voor nieuwe

toetreders een barrière opleveren. Echter is het voor nieuwe toetreders niet moeilijk om de markt te betreden, er zijn geen barrières opgelegd door de overheid of investeringskosten waaraan ze moeten voldoen. Nieuwe toetreders kunnen door middel van het gebruik van internet goedkoop toetreden en online klanten werven. Ze kunnen een nieuw concept gaan hanteren, waar ze klanten mee proberen te trekken.

Er doet zich wel een **kans** voor, namelijk als men goed contact met de klant onderhoud, zal deze eerder bij de organisatie terug komen en zullen zij minder snel klant worden van een nieuwe toetreder. Nieuwe toetreders vormen wel een **bedreiging** voor de gevestigde exploitanten. De sector is namelijk gemakkelijk te betreden. Ze kunnen een nieuw concept hanteren en klanten van andere organisaties wegtrekken.

Bedreigingen van substituten

Dit onderdeel bekijkt of er een vervanging is voor de diensten die KMO Consult aanbiedt. In de consultancy zijn er geen substituten te vinden die deze vorm van dienstverlening kan vervangen. Er bestaat geen alternatieve dienst voor de klanten. Dit onderdeel zal dan ook geen invloed hebben op de kansen en bedreigingen die er in de consultancymarkt zich voordoen.

Rivaliteit tussen de concurrenten

Er zijn erg veel consultancyorganisaties binnen Twente te vinden. Om de rivaliteit tussen de concurrenten te beschrijven kan er worden gekeken naar de omvang van de concurrenten. Er zal worden gekeken naar concurrenten die ongeveer dezelfde omvang hebben als KMO Consult, er is dan sprake van een balans tussen de concurrenten dat tot een intense concurrentie kan leiden (Johnson et al., 2008). Het is niet gemakkelijk voor KMO Consult en de concurrenten om zich van elkaar te onderscheiden, toch is dit van belang. Men moet proberen de klanten te binden en dit kan worden gedaan door onderscheidend te zijn (Blythe, 2009). Veelal concurreren organisaties op prijs, klanten vinden prijs een belangrijke factor en nemen de prijs altijd mee in hun overweging om voor een organisatie te kiezen (Johnson et al., 2008). Daarnaast zijn de diensten die KMO Consult aanbiedt bijna gelijk aan die van de concurrentie, dit leidt tot de prijs die doorslaggevend kan werken voor de klant. Aangezien er erg veel consultancyorganisaties zijn, bespreek ik er een drietal die ongeveer gelijk zijn aan de omvang van KMO Consult, deze drie leveren de meeste rivaliteit. Aangezien er veel terreinen zijn waarop een consultancyorganisatie op actief kan zijn, bespreek ik de organisaties die het dichtst qua activiteiten bij KMO Consult in de buurt komen. Echter zal het bijna onmogelijk zijn om een consultancyorganisatie te vinden die exact op dezelfde gebieden als KMO Consult actief is. Er zullen ook veel organisaties te vinden zijn die op een enkel deelgebied actief is (The Consultancy Group, n.d.). Al deze organisaties zijn binnen Twente gevestigd en hebben dus ook de mogelijkheid klanten te werven binnen Twente. De concurrenten van KMO Consult die ik bespreek zijn Eurocon, NB Arbo Advies en Borger en Burghouts.

Eurocon te Losser is net als KMO Consult een kleinere organisatie, ze verrichten deels dezelfde activiteiten. Eurocon bekijkt waar een organisatie subsidie kan krijgen. Daarnaast begeleiden ze ook certificeringstrajecten, zoals Normkennis ISO 9001, 14001, 27001 en VCA. Wat nieuw is bij KMO Consult is het Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, waar er onder andere naar een CO₂ prestatieladder wordt gekeken. Deze activiteit voert Eurocon ook uit. Tevens voeren ze ook een marktonderzoek uit, indien de klant dit wil. Deze mogelijkheid biedt KMO Consult ook aan haar

klanten aan. Ze verrichten deze activiteiten bij klanten die in verschillende branches actief zijn (Eurocon, n.d.).

Naast Eurocon kan NB Arbo Advies te Rossum ook als concurrent van KMO Consult worden gezien. NB Arbo Advies is geen grote organisatie, die op één gebied waar KMO Consult actief is activiteiten verricht. NB Arbo Advies is actief in het arbomanagement. Ze voeren op dit gebied dezelfde activiteiten uit als KMO Consult, zoals RI&E (risico-inventarisatie en –evaluatie), opslag van gevaarlijke stoffen, voeren VCA's uit, toolboxmeetings en de norm OHSAS 18001. NB Arbo Advies is dus een concurrent op het gebied van arbomanagement (NB Arbo Advies, n.d.).

Borger en Burghouts is gevestigd in Enschede, deze organisatie is op veel gebieden actief waar KMO Consult ook op actief is. Op het gebied van milieu bieden beide organisaties de CO₂ prestatieladder aan, worden er audits van managementsystemen aangeboden en worden er systemen ontwikkeld, geïmplementeerd en geëvalueerd. Daarnaast is Borger en Burghouts actief op het gebied van externe veiligheid, maatschappelijk verantwoord ondernemen en veiligheid, waarbij gedacht moet worden aan de opslag van gevaarlijke stoffen, VCA en het implementeren van veiligheidssystemen. Ook deze organisatie is een concurrent van KMO Consult (Borger & Burghouts, n.d.).

De concurrenten van KMO Consult verrichten wel deels dezelfde activiteiten, maar niet exact. Daarnaast zijn ze niet op alle gebieden actief waar KMO Consult wel op actief is. Dit biedt een **kans** voor KMO Consult, namelijk ze kunnen de klanten meer diensten aanbieden die voor een klant interessant zijn. Een klant kan meerdere activiteiten bij KMO Consult laten verrichten, waar zij bij de concurrenten van KMO Consult naar verschillende aanbieders moeten gaan. Dit kan een onderscheiding voor KMO Consult opleveren ten opzichte van de concurrenten. Echter vormen de concurrenten wel een **bedreiging**. Veel concurrenten die actief zijn in de consultancybranche hebben dezelfde omvang qua grote dat volgens Johnson et al. (2008) tot intense rivaliteit kan leiden.

Macht van de leverancier

KMO Consult biedt een dienst aan, die geheel wordt geproduceerd door de werknemers. KMO Consult is niet afhankelijk van leveranciers, hierdoor er geen sprake is van macht van de leverancier die kansen of bedreigingen kan vormen voor de organisatie.

Macht van de kopers

Klanten zorgen voor omzet, maar kunnen als zij veel macht hebben de winstmarge van een organisatie onder druk zetten. Zoals al eerder is vermeld, zijn klanten niet meer loyaal aan hun leverancier (Blythe, 2009). Dit heeft tot gevolg dat klanten tussen leveranciers zullen gaan switchen. De dienst die de concurrenten van KMO Consult aanbieden zullen zo goed als gelijk zijn aan elkaar. Echter probeert iedere organisatie zijn klanten te binden, wat als onderscheidend vermogen kan optreden (Blythe, 2009). De kosten die de klanten hebben als zij van leverancier zullen wisselen zullen niet hoog zijn, waardoor zij op ieder moment van leverancier kunnen wisselen. KMO Consult heeft de tarieven voor de klanten vastgesteld, hier kan een klant niet zomaar iets aan veranderen. De tarieven van KMO Consult zijn per uur en voor iedere consultant hetzelfde. De klanten van KMO Consult lopen uiteen, er is niet een bepaalde sector of groep klanten die zij dienen. Iedere consultant heeft zijn eigen expertise en gaat daarbij opzoek naar zijn eigen klanten

Klanten hebben dus veel macht. Zij kunnen gemakkelijk overstappen naar een concurrent, dat een **bedreiging** voor KMO Consult kan vormen.

5.2.3 Markten

Klanten

Klanten kunnen zelf kiezen voor een bepaald product of dienst (Johnson et al., 2008). Als er naar het klantenbestand van KMO Consult wordt gekeken, dan kan men daar uit op maken dat de klanten sterk uiteenlopen. De klanten die bij KMO Consult kunnen aankloppen verschillen sterk, ze dienen niet klanten die in een bepaalde branche actief zijn. Doordat KMO Consult in zoveel verschillende gebieden actief is, kunnen er ook veel verschillende klanten worden aangetrokken.

Dit brengt een **kans** voor KMO Consult met zich mee, doordat ze eigenlijk elke organisatie kunnen dienen en elke organisatie een potentiële klant kan zijn, kunnen ze een voorsprong nemen op concurrenten. Er zijn concurrenten van KMO Consult die alleen organisaties kunnen dienen die in een bepaalde branche actief zijn, dit is bij KMO Consult niet het geval. Doordat bijna iedere organisatie bij hen een klant kan worden, kan dit een positief effect hebben op de financiële resultaten.

5.3 SWOT analyse en confrontatiematrix

5.3.1 SWOT analyse

De SWOT analyse heeft als doel om aan te geven welke kansen en bedreigingen er in de externe omgeving aanwezig zijn en welke sterktes en zwaktes er binnen de organisatie zijn om deze kansen te benutten en bedreigingen te weren. In de interne analyse is al aangegeven welke sterktes en zwaktes er binnen KMO Consult zijn, dit is ook gedaan voor de verschillende analyses van de externe omgeving. De belangrijkste kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes die uit de analyses naar voren zijn gekomen, zullen input geven voor de SWOT analyse (Confrontatie Analyse, n.d.). In figuur 8 zal de SWOT analyse worden gepresenteerd.

	Sterke punten	Zwakke punten
Interne omgeving	- Werknemers hebben veel expertise en kunnen veel werkzaamheden verrichten - De diensten die worden aangeboden zijn relatief goedkoop ten opzichte van de concurrenten - KMO Consult biedt een hoge kwaliteit aan - Regelmatig contact met klanten door middel van een nieuwsbrief	- Iedere werknemer heeft zijn eigen klanten - Iedere werknemer is met zijn eigen project bezig - Er vindt weinig reclame plaats buiten de website
	Kansen	Bedreigingen
Externe omgeving	- Verwacht wordt dat de economie zal aantrekken - Veranderingen in wet- en regelgeving - KMO Consult kan niet binnen één branche worden	- Geen toetredingsbarrières voor nieuwe concurrenten - Concurrenten die dezelfde omvang hebben (intense rivaliteit) - Klanten kunnen gemakkelijk naar

	geschaard, waardoor ze zeer uiteenlopende klanten kunnen dienen Klant kan meerdere projecten op verschillende gebieden door KMO Consult laten uitvoeren	concurrenten overstappen Kosten zijn over het algemeen vrij hoog voor de dienst
--	---	---

Figuur 8; SWOT analyse

5.3.2 Confrontatiematrix

In een confrontatiematrix wordt weergegeven welke *confrontatie* er is tussen de interne omgeving en de externe omgeving. Er kan geen invloed worden uitgeoefend op de situatie, maar er kan wel wat worden gedaan met de situatie. In een confrontatiematrix worden combinaties gemaakt, tussen de sterke punten van de organisatie en kansen, tussen de sterke punten en de bedreigingen, tussen de zwakke punten en de kansen en tussen de zwakke punten binnen een organisatie en de bedreigingen (Confrontatie analyse, n.d.). In figuur 9 zal de confrontatiematrix voor KMO Consult worden weergegeven. In een confrontatiematrix zijn er vier combinaties mogelijk, die men ook wel kwadranten noemt. Elke kwadrant kent zijn eigen strategieën (Confrontatie analyse, n.d.; Confrontatiematrix, 2006-2012), die er als volgt uit zien:

- Als men sterktes met kansen combineert, dan kan er op de kans worden ingespeeld door gebruik te maken van een sterkte binnen de organisatie. Men kan de sterkte laten groeien of uit gaan buiten, om de kans te kunnen pakken.
- Bij een combinatie van een zwakte en een kans, kan de zwakte worden versterkt om in te kunnen spelen op de kans. Echter zou de organisatie ook op de kans kunnen inspelen door de zwakte te verbeteren of proberen deze zwakte om te buigen naar een sterkte.
- De combinatie sterkte en bedreiging leidt tot de strategie dat men de sterkte moet gebruiken om de bedreiging te weren. Dit kan worden gedaan door te verdedigen of door te concurreren met de sterktes van de organisatie.
- Als de combinatie zwakte en bedreiging zich voordoet, dan kan een organisatie de zwakte gaan versterken om op deze manier de bedreiging te gaan weren. Tevens zou een organisatie de zwakte kunnen proberen te vermijden. Daarnaast zou een organisatie de overweging kunnen maken om de samenwerking met een sterke concurrent op te gaan zoeken.

		Kansen				Bedreigingen			
		Verwacht wordt dat de economie zal aantrekken	Veranderingen in wet- en regelgeving	KMO Consult kan niet binnen één branche worden geschaard, waardoor ze zeer uiteenlopende klanten kunnen dienen	Klant kan meerdere projecten op verschillende gebieden door KMO Consult laten uitvoeren	Geen toetredingsbarrières voor nieuwe concurrenten	Concurrenten die dezelfde omvang hebben (intense rivaliteit)	Klanten kunnen gemakkelijk naar concurrenten overstappen	Kosten zijn over het algemeen vrij hoog voor de dienst
Sterktes	Werknemers hebben veel expertise en kunnen veel werkzaamheden verrichten								
	De diensten die worden aangeboden zijn relatief goedkoop ten opzichte van de concurrenten	1		4					8
	KMO Consult biedt een hoge kwaliteit aan			4					8
	Regelmatig contact met klanten door middel van een nieuwsbrief	2	3		5				
Zwaktes	Iedere werknemer heeft zijn eigen klanten				6				
	Iedere werknemer is met zijn eigen project bezig								
	Er vindt weinig reclame plaats buiten de website	7	7		7				

Figuur 9; Confrontatiematrix

Uit de confrontatiematrix rollen verschillende alternatieven. Hieronder zullen de verschillende alternatieven worden besproken (de nummers in de matrix corresponderen met de nummers hieronder):

1. De verwachting is dat na dit jaar de economie weer zal aantrekken. Hierdoor zullen ook organisaties financieel beter gaan presteren. Dit biedt hen de mogelijkheid om meer advies en trainingen te vragen bij consultancyorganisaties. KMO Consult biedt kwaliteit voor een relatief lage prijs ten opzichte van de concurrenten. Dit is een sterk punt van KMO Consult, dat ervoor kan zorgen dat er meer klanten in de toekomst komen.
2. Aangezien de verwachting is dat de economie zal aantrekken, is het nog belangrijker dat je met je bestaande klanten goed contact houdt. Niet alleen zullen zij financieel stabiel worden, ook zijn klanten niet meer loyaal aan hun leverancier (Blythe, 2009). Het is dus belangrijk dat een organisatie de klanten bindt, zodat zij in de toekomst ook nog weer gebruik gaan maken van de diensten van KMO Consult.
3. Door regelmatig de klanten op de hoogte te houden van de veranderingen in de wet- en regelgeving, kan het zijn dat de vraag naar advies en trainingen stijgt.

4. KMO Consult kan niet tot één branche worden geschaard, dit komt omdat ze op veel verschillende gebieden actief zijn. Dit kan een voordeel opleveren ten opzichte van de concurrentie. Niet alleen bieden ze een vrij hoge kwaliteit aan in verschillende branches, KMO Consult is ook nog eens relatief goedkoop ten opzichte van de concurrentie. Dit kan leiden tot een sterkere positie op de markt en meer klanten opleveren.
5. KMO Consult biedt diensten op verschillende gebieden aan. Door regelmatig in een nieuwsbrief te vermelden wat KMO Consult voor diensten momenteel aanbiedt en in de toekomst zal gaan aanbieden, kunnen er meer klanten worden geworven.
6. Iedere werknemer binnen KMO Consult is met zijn eigen klanten bezig op zijn eigen expertise gebied. Door een klant meer diensten aan te bevelen die KMO Consult aanbiedt, zouden er meer adviezen en trainingen kunnen worden gevraagd.
7. Door reclame te maken krijg je naamsbekendheid. KMO Consult moet het momenteel vooral hebben van de mond op mond reclame. Reclame maken kan meerdere doeleinden hebben, vandaar dat er in twee vakjes in de confrontatiematrix een 7 is gezet. Het kan zijn dat er reclame wordt gemaakt, omdat de economie aantrekt en hierdoor meer klanten zouden kunnen worden geworven. Daarnaast kan er ook reclame worden gemaakt omdat er wijzigingen in de wet- en regelgeving zich voordoen. KMO Consult zou klanten kunnen begeleiden om aan deze wet- en regelgevingwijzigingen te voldoen. Door reclame hiermee te maken, brengen ze (potentiële) klanten op de hoogte van de activiteiten die ze verrichten.
8. Over het algemeen zijn de kosten voor de diensten die KMO Consult aanbiedt vrij hoog. Doordat KMO Consult de diensten relatief goedkoop aanbiedt aan haar klanten en prijs voor veel klanten doorslaggevend is, kan dit meer klanten opleveren. Daarnaast is de kwaliteit die KMO Consult aanbiedt hoog, wat voor veel klanten van belang zal zijn.

6. Conclusie

De hoofdvraag die in dit onderzoek werd gesteld, luidt als volgt: *“Welke strategie moet KMO Consult hanteren om een sterkere positie op de Twentse markt te krijgen?”* Om deze hoofdvraag te kunnen beantwoorden, zal er eerst antwoord moeten worden gegeven op de twee deelvragen die er zijn gesteld.

6.1 Segmenteren, targetmarkt kiezen en positioneren

Voordat men een marketingstrategie kan opstellen, moeten de klanten in segmenten worden ingedeeld, daarna moet de meest aantrekkelijke groep klanten worden gekozen (het kiezen van de targetmarkt) en moet de positie worden bepaald die de organisatie gaat innemen in de markt. Dit alles leidt tot de eerste deelvraag die beantwoordt moet worden: *“Wat is voor KMO Consult de juiste strategie om de markt te segmenteren, de targetmarkt te kiezen en een positie op de markt in te nemen?”*

Segmentatie kan worden gedaan op basis van verschillende kenmerken van de markt. De klanten die zich in deze markt bevinden worden bij segmentatie in verschillende homogene groepen opgedeeld. Echter zijn de diensten die KMO Consult aanbiedt voor de Business-to-Business markt, hierdoor gaat het segmenteren op een andere basis dan bij segmentatie in een Business-to-Consumer markt (Armstrong, Kotler, Saunders en Wong, 2003). Het klantenbestand van KMO Consult is erg ruim en

breed, ze dienen klanten die in verscheidende branches actief zijn. De consultancy markt kan dan ook op meerdere manieren worden gesegmenteerd. KMO Consult wil een sterkere positie op de Twentse markt, daarvoor kunnen ze hun klanten op geografische segmentatie indelen, waarbij ze gaan kijken naar de klanten die in Twente zijn gevestigd. Tevens kan er gesegmenteerd worden op de branches waarin de potentiële klanten zich bevinden (Amstrong, Kotler, Saunders en Wong, 2003). Uit de analyse is naar voren gekomen dat KMO Consult klanten uit verschillende branches dient. Gezien de bevindingen van Amstrong, Kotler, Saunders en Wong (2003) zou KMO Consult de klanten het beste kunnen in te delen op branches. Voorbeelden van branches zijn de schildersbranches, textielbranche, aannemers en de gezondheidszorg. Deze verschillende branches hebben verschillende behoeften. Niet alleen hebben ze allemaal met arbeidsomstandigheden te maken, maar er zijn ook specifiekere behoeften, die bij één van de overige gebieden waarop KMO Consult actief is passen. Veelal komt na de ene manier van segmenten een andere manier van segmenteren (Amstrong, Kotler, Saunders en Wong, 2003, p. 364). KMO Consult moet eerst geografisch gaan segmenteren, waar alleen naar klanten binnen de regio Twente wordt gekeken. Dit wordt ook wel macrosegmentatie genoemd. Vervolgens kan er binnen dit gebied worden gesegmenteerd, de microsegmentatie (Amstrong, Kotler, Saunders en Wong, 2003). KMO Consult kan microsegmenteren op basis van branches.

Nadat er een manier van segmenteren is gekozen, kan een organisatie de targetmarkt gaan kiezen. Dit is het kiezen van het segment die voor de organisatie de meest aantrekkelijk is en die uiteindelijk door de organisatie zal worden gediend. Zoals al eerder is aangegeven, en ook uit de analyse naar voren is gekomen, zijn de werknemers van KMO Consult allemaal gespecialiseerde professionals. Zij zijn allemaal consultant op een ander gebied en kunnen ongeacht de achtergrond van de potentiële klant, deze klant de diensten aanbieden. Mede door de grote verscheidenheid aan klanten die ze kunnen dienen, zal er niet voor één enkele branche moeten worden gekozen. Volgens Kotler (2003) kan een organisatie wel in meerdere segmenten actief zijn, mits de producten of diensten voor de verschillende segmenten worden aangepast. Dit noemt hij gedifferentieerde marketing. Voor KMO Consult zal dus gelden dat ze in de verschillende segmenten actief kunnen zijn, echter moeten de diensten die ze aanbieden wel per segment verschillen en gericht zijn op dat segment.

Uiteindelijk moet een organisatie een positie kiezen, zodat de organisatie en de klant dicht bij elkaar komen. Hierbij moet er gelet worden op de concurrentie, een organisatie moet zich van hen onderscheiden (Boddy, 2008). Uit de externe analyses is naar voren gekomen dat er zeer veel concurrenten zijn. Veel concurrenten van KMO Consult hebben ongeveer dezelfde omvang dat volgens Johnson et al. (2008) tot intense rivaliteit leidt. Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat KMO Consult zich van de concurrenten onderscheidt door een goede kwaliteit aan de klanten te bieden, een snelle en zakelijke afhandeling en dit alles tegen een relatief lage prijs. Echter zal er veel op prijs worden geconcentreerd. KMO Consult heeft over verschillende gebieden veel expertise in huis en kan klanten uit zeer uiteenlopende branches dienen. Dit maakt dat KMO Consult ten opzichte van de concurrentie zich onderscheidt. In de positioneringmatrix, figuur 10, zal de variabele op de x-as het aantal branches waarin een organisatie actief is zijn, op de y-as zal de variabele te vinden zijn op hoeveel gebieden een organisatie actief is.



Figuur 10; Positioneringsmatrix

Zoals uit de analyse naar voren is gekomen zijn er zeer veel gebieden waarop een consultancyorganisatie actief kan zijn. In dit onderzoek zijn slechts drie van de grootste hoeveelheid concurrenten onderzocht. Deze drie concurrenten zullen in de positioneringmatrix worden geplaatst. Dit wil echter niet zeggen dat er in de overige kwadranten, daar waar momenteel geen concurrenten zijn geplaatst, geen concurrentie aanwezig is. In dit onderzoek is naar voren gekomen dat er zeer veel consultancyorganisaties actief zijn op de Twentse markt. Hierdoor is er wel degelijk concurrentie in de overige kwadranten te vinden. Het is dan ook niet verstandig dat KMO Consult zich naar een ander kwadrant zal begeven, daar komen ze net zo goed concurrenten tegen. Tevens is er in dit onderzoek niet naar voren gekomen dat de concurrenten een harde concurrentiestrijd voeren, waardoor KMO Consult zich niet in een ander kwadrant hoeft te positioneren.

Uit de confrontatiematrix zijn verschillende alternatieven naar voren gekomen. Een aantal gaan over hoe KMO Consult de diensten aanbiedt. De kern van het probleem wordt vertaald door alternatief 4. KMO Consult heeft het probleem dat het niet onder één branche kan worden geschaard. Hierdoor kan het naar klanten onduidelijk zijn of zij bij KMO Consult terecht kunnen. Tevens wil KMO Consult op een andere manier dan mond op mond reclame haar klanten werven. KMO Consult moet zich zien te positioneren als een organisatie met veel mogelijkheden die in veel verschillende branches actief is. Punt 5 en 6 zijn bij dit punt ook van belang. Er is veel expertise bij KMO Consult in huis, echter heeft elke werknemer zijn eigen klanten en vindt er weinig tot geen gezamenlijke acquisitie plaats. Door gezamenlijk per branche te kijken wat een branche voor diensten van KMO Consult zou kunnen gebruiken en een gezamenlijke mailing te organiseren, zou de positie van KMO Consult kunnen worden versterkt.

6.2 Visie, missie en doelen

Om uiteindelijk richting te geven aan de strategie, moet er een visie, missie en doelen worden opgesteld. De tweede deelvraag luidt als volgt: *"Hoe moeten de visie, missie en doelen voor KMO Consult worden ingevuld?"*

Als eerste zal er een visie worden opgesteld. Gezien de grote hoeveelheid concurrenten die er op de consultancymarkt zijn, is het niet reëel dat KMO Consult een visie zal hebben om momenteel de grootste organisatie op deze markt te worden. Echter wil KMO Consult een sterkere positie bekleden op de Twentse markt. Dit is de visie van KMO Consult. Als eenmaal een sterkere positie op de Twentse markt is gecreëerd kan dit worden uitgebreid naar een groter gebied.

De volgende stap is het opstellen van een missie. Een missie is iets waar iedereen binnen een organisatie naar moet streven. Zoals uit zowel de interne als de externe analyse is naar voren is gekomen, biedt KMO Consult een betaalbare kwaliteit aan haar klanten aan. Via deze weg wil de organisatie ook kleinere organisaties aanspreken. In principe kan iedere organisatie bij KMO Consult terecht, de missie moet dan ook in dit kader worden gesteld. De missie die KMO Consult kan stellen, luidt als volgt: *KMO Consult. Voor iedere organisatie.* Een missie moet uiteraard bij de marktbehoeften passen. Er zal niet voor één segment worden gekozen, hierdoor kunnen uiteenlopende organisatie klant worden bij KMO Consult. In iedere branche is er wel degelijk behoefte aan de diensten die er door de organisatie worden aangeboden. Er kan dan ook gezegd worden dat de missie bij de marktbehoeften past.

Als laatste moeten er doelen worden gesteld, die ervoor zorgen dat het gedrag van werknemers wordt gestuurd en het bedrijf zich in een bepaalde richting beweegt. KMO Consult heeft voor dit jaar geen concrete doelen opgesteld, zoals uit de interne analyse naar voren is gekomen en kan worden gezien als een zwakte binnen de organisatie. In voorgaande jaren hadden de doelen te maken met een groei van de omzet en de groei van het aantal werknemers. Gezien het feit dat KMO Consult een sterkere positie op de Twentse markt wil veroveren, zijn doelen als groei van de omzet en groeien in het aantal werknemers, reële doelen om te stellen. Doelen die er dus gesteld moeten worden zijn een groei van het werknemers, tot een aantal van 10 tot 15 werknemers, met een daarbij horende omzet.

6.3 Strategie

Er zijn zeer veel consultancyorganisaties actief binnen Twente. Als KMO Consult in de toekomst wil groeien, dan is het van belang dat er een sterkere positie op de Twentse markt wordt veroverd. De hoofdvraag, die in dit onderzoek centraal stond, luidt als volgt: *“Welke strategie moet KMO Consult hanteren om een sterkere positie op de Twentse markt te krijgen?”* Een strategie is een soort uitgestippelde weg die noodzakelijk is voor het bereiken van doelstellingen. Strategie bestaat uit twee delen, eerst moeten de strategische beslissingen worden genomen. Dit houdt in dat de algemene richting moet worden vastgesteld. Vervolgens kunnen er tactische beslissingen worden genomen, deze zijn gericht op de marketingmix. Er is onderzoek gedaan naar de strategische beslissingen die KMO Consult moet nemen. Deze strategische beslissingen hebben te maken met de segmentatie, het kiezen van de targetmarkt en de positionering van de organisatie. Daarnaast moeten de een visie, missie en doelen ingevuld. Dit is noodzakelijk om de richting vast te stellen van de strategie.

Er kan op verschillende manieren worden gesegmenteerd. De beste manier voor KMO Consult om te segmenteren is om de klanten op branche waar ze tot behoren, in te delen. Iedere branche heeft andere behoeften. Vervolgens moet er een segment worden gekozen, dit wordt ook wel het kiezen van een targetmarkt genoemd. Ieder gebied waarop KMO Consult actief is, zal een ander segment aanspreken. KMO Consult heeft veel expertise in huis en kan een grote verscheidenheid aan klanten dienen. Het is dan ook niet verstandig om één segment te kiezen. Er zal zodoende geen targetmarkt worden gekozen. Door te kijken naar de concurrenten kan men zich gaan positioneren in de markt. Echter is uit dit onderzoek naar voren gekomen dat er zeer veel concurrenten aanwezig zijn. KMO Consult biedt veel diensten op verschillende gebieden aan, waarbij de prijs/kwaliteit verhouding voor

de klanten gunstig is. Zoals uit de externe analyse naar voren is gekomen zijn er geen concurrenten te vinden die exact dezelfde diensten op dezelfde gebieden als KMO Consult aanbiedt. Mede hierdoor is de positie die ze momenteel op de Twentse markt bekleden al sterk. Figuur 11 zal de positionering van KMO Consult op de Twentse markt weergeven, zoals die nu is. Het is niet aan te bevelen dat KMO Consult zich naar een ander kwadrant moet begeven, hier zullen ze net zo goed veel concurrenten treffen.



Figuur 11; Positioneringsmatrix

Een reële visie die bij KMO Consult past is, dat ze een sterkere positie op de Twentse markt willen bekleden. De klanten die bij hen kunnen aankloppen zijn zeer divers. Er wordt kwaliteit geleverd tegen een (relatief) lage prijs. Mede door het niet kiezen voor een targetmarkt en de grote verscheidenheid aan klanten die bij KMO Consult terecht kunnen, kan de missie van KMO Consult als volgt worden gesteld: *KMO Consult. Voor iedere organisatie.* De laatste stap in het formuleren van een strategie is het stellen van doelen. Er zijn voor dit jaar geen concrete doelen gesteld. Echter is dit wel van belang voor een goede implementatie van de marketingstrategie. Tevens zijn er kansen die er kunnen worden benut, hiervoor moet deze zwakte worden veranderd, zodat deze uiteindelijk een strekte vormt. Een reëel doel is dat het aantal werknemers groeit tot een aantal van 10 tot 15 werknemers. De omzet zal dan ook moeten groeien, dit is een ander doel die er moet worden gesteld. De omzet moet evenredig groeien met de groei van het aantal werknemers.

7. Aanbeveling

In dit hoofdstuk zullen aanbevelingen worden gemaakt aan KMO Consult. Deze zijn gebaseerd op het onderzoek dat is verricht. Voor het maken van de aanbevelingen zal er worden gekeken naar de uitkomsten van de interne en externe analyses en naar de conclusie die er is getrokken. In de conclusie is de marketingstrategie geconcretiseerd. Echter is er een plan van aanpak nodig, zodat KMO Consult een sterkere positie kan werven op de Twentse markt.

• Het stellen van doelen en deze intern communiceren

Uit de interne analyse is naar voren gekomen dat er binnen KMO Consult geen doelen zijn gesteld. Tevens hebben de werknemers geen zicht op de doelstellingen. Ze weten niet of er doelen zijn gesteld en wat deze dan eventueel zouden inhouden. De werknemers hebben geen idee waar de organisatie naar toe wil in de toekomst. Het stellen van doelen is belangrijk. Doelen geven namelijk de richting van de organisatie aan. Er wordt vooruit gekeken en bepaald wat men in de toekomst wil bereiken. De doelstellingen van een organisatie zijn onderdeel van het 7S model van McKinsey. Er is

gebleken dat het niet stellen van doelen kan worden beschouwd als een zwakte binnen de organisatie. Het is voor KMO Consult zeer gemakkelijk om deze zwakte om te buigen naar een strekte. Het 7S model van McKinsey geeft aan dat er geen duidelijke manier van slagen is, maar dat de organisatie wel degelijk kan sturen. Het is dan ook van belang om deze sturing in eigen handen te houden en een idee te hebben waar de organisatie naartoe moet in de toekomst. Doelen geven een goede sturing en het is dan ook noodzakelijk dat deze op een juiste manier worden gesteld. Om een marketingstrategie op een goede manier te kunnen implementeren, is het belangrijk dat er doelen worden geformuleerd. Vervolgens kunnen dan de resultaten worden gemeten, waarna de resultaten worden geëvalueerd en er tot slot corrigerende maatregelen kunnen worden getroffen (Amstrong, Kotler, Saunders en Wong, 2003, p. 75). Het belang van het stellen van doelen is dus groot, als KMO Consult de marketingstrategie succesvol wil implementeren, dan moeten er doelen worden gesteld.

Doelen die er worden gesteld moeten worden opgebouwd via de SMARTT methode (Blythe, 2009). Specifiek (**Specific**) is de eerste criteria waar de doelstelling aan moet voldoen. Dit wil zeggen dat het doel die er wordt gesteld slechts een beperkt aantal uitkomsten mag hebben. Hierbij kan KMO Consult de volgende vragen stellen: Wat willen we bereiken? Wanneer gebeurt het? Waarom willen we dit doel gaan bereiken? Wie zijn er bij betrokken? Vervolgens is het belangrijk dat het doel meetbaar (**Measurable**) is. De organisatie moet na enige tijd kunnen meten of de doelstelling is gehaald, de vraag is hier dus: Hoeveel gaan we doen? Bijvoorbeeld er moet een procentuele omzetverhoging worden gegenereerd, dan kan er na een bepaalde tijd worden gemeten of deze procentuele omzetverhoging inderdaad is gehaald. Uiteraard moet een doel haalbaar (**Achievable**) zijn, het heeft namelijk geen zin om een doel te stellen, dat voor een organisatie niet haalbaar is. De organisatie moet zich hier gaan afvragen of de gestelde doelstellingen wel in overeenstemming zijn met het beleid die er wordt gevoerd. Medewerkers zijn uiteindelijk degenen die mede ervoor zorgen dat het doel is gehaald. Zij moeten er dan ook van overtuigd zijn dat het doel haalbaar is. Vervolgens moet er worden gekeken of het doel past bij de situatie van de organisatie en de middelen die de organisatie in huis heeft, het moet relevant (**Relevant**) zijn. Hierbij kan er gekeken worden of het doel uitvoerbaar is met aanvaardbare inspanningen en of de betrokkenen het gewenste resultaat wel kunnen leveren. Een doel moet nauwkeurig gericht (**Targeted accurately**) zijn. Een organisatie heeft niets aan een doel als het niet gericht is. Tijd (**Time**) is het laatste criteria waar een doelstelling aan moet voldoen. Er moet worden besloten wanneer er begonnen wordt met de activiteiten om de doelstelling te halen en wanneer de doelstelling gehaald moet zijn. Er moet dus een duidelijke start- en einddatum zijn. Een voorbeeld van een doelstelling die aan alle criteria voldoet en die dus door een organisatie gesteld kan worden, is: “ De omzet moet volgend jaar 5% hoger zijn dan die van vorig jaar.”

- **Klanten gaan segmenteren op branche**

Aangezien klanten verschillen met de wensen die zij stellen, de locatie waar zij zich bevinden en hun gedrag, kunnen klanten worden ingedeeld in homogene groepen. Dit indelen wordt ook wel segmentatie genoemd. Het is voor een organisatie van belang om de klanten te segmenteren, namelijk op deze manier kan een organisatie zich gaan richten op segmenten en niet op de hele markt. KMO Consult is actief in de Business-to-Business markt, er zal op basis van andere factoren moeten worden gesegmenteerd. Er zal bij KMO Consult sprake zijn van een segmentatie in meerdere

fasen. Als eerste zal er macrosegmentatie moeten plaatsvinden. Aangezien KMO Consult een sterkere marktpositie wil hebben op de Twentse markt, zal er een geografische segmentatie moeten plaatsvinden. Hierbij moet KMO Consult zich alleen gaan richten op de potentiële klanten die zich binnen de regio Twente bevinden. Daarna zal er een microsegmentatie moeten plaatsvinden. De meest geschikte manier om dit te doen is, het segmenteren op basis van de branches waarin de klanten actief zijn (Armstrong, Kotler, Saunders en Wong, 2003). Door te segmenteren kunnen er gemakkelijker organisaties in een branche worden benaderd, die als potentiële klant naar voren komen. Uiteindelijk zal dit invloed hebben op het financiële resultaat van KMO Consult.

KMO Consult zou door het klantenbestand moeten gaan en de klanten gaan indelen in verschillende branches. Op deze manier ontstaan er lijsten met branches. Nadat er binnen KMO Consult is geïdentificeerd in welke branches ze actief zijn, kan er gemakkelijk via de internetsite van de Kamer van Koophandel gegevens worden opgevraagd van organisaties. Hierbij kan er worden aangegeven naar welke gegevens een organisatie naar opzoek is. KMO Consult moet vragen naar gegevens van organisaties in een bepaalde branche, die allen binnen Twente zijn gevestigd (Kamer van Koophandel, n.d.). Door deze kleine investering te doen, kunnen de bedrijfsgegevens dienen als basis voor het versturen van een mailing en kunnen er op deze manier nieuwe klanten worden geworven. Tevens kan KMO Consult gemakkelijk klanten binnen een bepaalde branche er op wijzen dat, er bijvoorbeeld een wijzing optreedt in de wet- en regelgeving, die voor hen van toepassing is. Door klanten hierop te wijzen als aanbieder, kunnen klanten er voor kiezen om door KMO Consult de dienst te laten uitvoeren.

- **Gezamenlijke acquisitie verzorgen**

KMO Consult zal niet voor een targetmarkt moeten kiezen. Dit is een bewuste keuze, aangezien KMO Consult veel diensten op verschillende gebieden aanbiedt. Uit de analyses is gebleken dat een organisatie geen targetmarkt hoeft te kiezen, echter moeten de diensten die er worden aangeboden gespecificeerd worden per segment (Kotler, 2003). Dit betekent dat KMO Consult de diensten per branche moet gaan specificeren en gaan aanbieden. Er is in de consultancybranche sprake van intense rivaliteit tussen de concurrenten, dit komt doordat de concurrenten over het algemeen een gelijke omvang hebben aan die van KMO Consult. Hierdoor is het belangrijk dat KMO Consult zich weet te onderscheiden van de concurrentie. Dit kan worden gedaan door de diensten in een bepaalde branche, in één keer aan een klant aan te bieden. Op deze manier wordt het voor de klant duidelijk wat voor activiteiten er nog meer door KMO Consult kunnen worden uitgevoerd. Dit kan een voordeel opleveren voor KMO Consult ten opzichte van de concurrentie. Op deze manier kan KMO Consult een klant op meerdere gebieden dienen.

Nadat er bij KMO Consult de verschillende branches zijn geïdentificeerd, moeten de werknemers bij elkaar gaan zitten en overleggen welke diensten ze bij welke branche kunnen aanbieden. Hierdoor zal er per branche een lijst ontstaan met diensten die KMO Consult aan gaat bieden in de desbetreffende branche. Deze lijst moet vervolgens worden vertaald in een overzichtelijk document per branche, die zo naar potentiële klanten kan worden gestuurd. Werknemers moeten dan ook bij een acquisitie aangeven waarvoor ze klanten willen werven, daaronder moet worden aangegeven wat een klant nog meer bij KMO Consult kan laten doen. Bijvoorbeeld een werknemer is opzoek naar klanten voor de CO₂ prestatieladder. Er moet dan niet alleen in de mailing worden aangegeven

waarom de CO₂ prestatieladder van belang is en dat ze opzoek zijn naar klanten hiervoor, maar ook welke diensten een klant nog meer bij KMO Consult kan laten doen. Het kan dan zijn dat een klant eigenlijk opzoek is naar een andere dienst, die wel door KMO Consult wordt aangeboden. Op deze manier komt een klant dan misschien niet bij de CO₂ prestatieladder terecht, maar wel als klant voor een andere dienst.

- **Regelmatig contact houden met klanten**

Uit de literatuur is naar voren gekomen dat klanten tegenwoordig niet meer loyaal zijn aan hun leverancier (Blythe, 2009). Voor de meeste klanten zal de prijs dan ook doorslaggevend zijn om naar een andere leverancier over te stappen. Er is sprake van een bedreiging van nieuwe toetreders, er zijn geen hoge investeringskosten voor hen om als consultancyorganisatie de markt te betreden. Als deze nieuwe toetreders met een ander businessconcept komen kan het zo zijn dat de klanten van KMO Consult overstappen naar hen. Daarnaast is de concurrentie intens en zal KMO Consult zich zoveel mogelijk moeten onderscheiden. Het is voor concurrenten steeds gemakkelijker geworden om klanten van elkaar af te pakken. Klanten maakt het steeds minder uit wie de leverancier is. Het is dus van belang dat KMO Consult de klanten bindt en bij hen weet te houden.

Dit kan eenvoudig worden gedaan door een nieuwsbrief. Momenteel stuurt KMO Consult al een nieuwsbrief rond, wat uit de interne analyse als sterk punt naar voren is gekomen. Hierdoor onderscheidt de organisatie zich van de concurrenten. Door de sterktes uit te buiten, kan men bedreigingen weren (Confrontatie analyse, n.d.). Uit de externe analyse is naar voren gekomen dat concurrenten een bedreiging zijn voor KMO Consult. Zoals al is uitgelegd, kunnen concurrenten gemakkelijk klanten van elkaar af pakken. Het is dus belangrijk dat KMO Consult de sterkte weet uit te buiten, zodat het de bedreiging van de concurrentie kan weren. Echter moet de huidige nieuwsbrief per branche worden aangepast. Hierdoor kan er beter op de behoeften van een bepaalde branche worden ingespeeld en als er zich een verandering voordoet, in bijvoorbeeld een bepaalde wet- of regelgeving, dan kan KMO Consult dit eenvoudig via de nieuwsbrief onder de aandacht brengen van hun klanten.

Daarnaast is het verstandig dat KMO Consult de klanten na enige tijd om feedback vraagt van de geleverde dienst. Er bestaan programma's voor het opstellen van een evaluatieformulier. Er kan middels een e-mail met daarin een link, eenvoudig aan de klanten worden gevraagd om een evaluatieformulier in te vullen. Het kan hier een algemene e-mail betreffen, waarbij nogmaals de diensten worden genoemd die KMO Consult aanbiedt. Door het sturen van een e-mail met daarin een link, kan een klant het evaluatieformulier invullen wanneer het de klant uitkomt. Door het vragen van feedback worden niet alleen de klanten aan KMO Consult herinnerd, maar door de feedback te analyseren kan KMO Consult haar diensten op basis van de resultaten verbeteren. Het evaluatieformulier kan een Likert scale bevatten. Een Likert scale bevat de getallen van 1 tot en met 5, waarbij 1 helemaal niet mee eens is, 3 neutraal en 5 helemaal mee eens (Babbie, 2007). Als eenmaal van meerdere organisaties een feedback is ontvangen, kan door middel van statistische analyses worden gekeken of er overeenkomsten zijn tussen de verschillende ontvangen feedback. KMO Consult kan hierop inspelen en de diensten verbeteren. De eerste vraag moet bestaan uit een keuze voor de klant welke dienst ze bij KMO Consult hebben afgenomen. Daarna kunnen vragen worden gesteld of de verwachtingen van de klant is uitgekomen en of de klant over het geleverde

resultaat tevreden is. Een belangrijke vraag die er aan het einde kan worden gesteld is of de klant bij KMO Consult terug zal komen.

Literatuurlijst

Boeken en artikelen

Aken, van, J. E., Berends, H., & Bij, van der., H. (2010). *Problem solving in organizations: A methodological handbook for business students*. Cambridge: University Press

Ansoff, H. I. (1984). *Implementing Strategic Management*. Harlow: Prentice Hall.

Amstrong, J., Kotler, P., Saunders, G. And Wong, V. (2003). *Principles of Marketing*. Harlow: FT Prentice Hall.

Babbie, E. (2007) *The Practice of Social Research*. Wadsworth, Cengage Learning

Boddy, D. (2008). *Management; An Introduction*. Essex: Prentice Hall.

Blythe, J. (2009). *Principles and practice of marketing*. Hampshire: Cengage Learning EMEA.

Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (1999). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Reading, MA: Addison-Wesley.

Campbell, D.T., Cook, T.D., & Shadisch, W.R. (2002). *Experimental and Quasi-Experimental Designs for Generalized Causal Inference*. Boston: Houghton Mifflin Company

Chapman, C. J. & Steenburgh, T. J. (2011). An Investigation of Earnings Management Through Marketing Actions. *Management Science*, 57(1), 72-92. Doi: 10.1287 / mns.1100.1254

Constantinides, E. (2002, April). The 4S Web-Marketing Mix model. *Elsevier*, 57-76.

Crawford, M. & Di Benedetto, A. (2008). *New products management*. Hill: McGraw.

Dwyer, L. & Mellor, R. (1991). Corporate environment and the proficiency of new product process activities. *Technovation*, 11:2(1991), 63-78.

Jobber, D. (2003). *Principles and Practice of Marketing*. Maidenhead: McGraw-Hill.

Johne, F. A. & Snelson, P.A. (1989). Product Development Approaches in Established Firms. *Industrial Marketing Management*, 18(1989), 113-124.

Johnson, G., Scholes, K. & Whittington, R. (2008). *Exploring Corporate Strategy* (eight edition). Essex: Pearson Education Limited.

Kagermann, H., Kinney, W., Küting, K. & Weber, C.P. (Eds.). (2008). *Internal auditing handbook*. Heidelberg: Springer- Verlag Berlin Heidelberg.

Kotler, P. (2003). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.

Kotler, P., Krishnaswamy, S. & Rackenham, N. (2006, July-August). Ending the war between sales & marketing. *Harverd Business Review*, 1014(11), 68-78.

Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations. A Synthesis of the Research*. Englewood Cliffs: Prentice Hall.

Morgan, N. A. (2011). Marketing and business performance. *Journal of the Academy Marketing Science*, 2012(40), 102-119. Doi: 10.1007/s11747-011-0279-9.

Porter, M. E. (1998). *Competitive Strategy: Techniques for Analyzing Industries and Competitors*. New York: Free Press.

Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy: techniques for analysing industries and competitors*. New York: Free Press.

Stichting Coördinatie Certificering Milieuzorgsystemen (SCCM), (2011). *Certificatie van milieuzorgsystemen: Hoe, wat en waarom?* Opmeer Drukkerij B.V.

Tidd, J. & Bessant, J. (2009). *Managing Innovation, integrating Technological, Market and Organizational Change*. West Sussex: John Wiley & Sons Ltd.

Varadarajan, R. (2008). Strategic marketing and marketing strategy: domain, definition, fundamental issues and foundational premises. *Journal of the Academy Marketing Science*, 2010(38), 119-140. Doi: 10.1007/s11747-009-0176-7.

Websites

7S model van McKinsey. (n.d.). *7S model van McKinsey*. Verkregen van <http://www.7smodel.nl/>

Borger & Burghouts (n.d.). *Domeinen*. Verkregen van <http://www.benb.nl/domeinen.html>

CBS. (2011). *ICT gebruik van huishoudens naar huishoudkenmerken*. Verkregen van <http://statline.cbs.nl/StatWeb/publication/?VW=T&DM=SLNL&PA=71102ned&D1=3-4,11-17&D2=0-10&D3=a&HD=080424-1708&HDR=T&STB=G1,G2>

CBS. (2011). *Mobiel internet fors toegenomen*. Verkregen van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/vrije-tijd-cultuur/publicaties/artikelen/archief/2011/2011-067-pb.htm>

CBS. (2011). *Pensioenleeftijd werknemers ruim 63 jaar*. Verkregen van <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3557-wm.htm?RefererType=RSSItem&RSSFeedTitle=Gezondheid%20en%20welzijn>

CPB. (2012). *Kortetermijnraming maart 2012: matig herstel economie na 2012*. Verkregen van <http://www.cpb.nl/cijfer/kortetermijnraming-maart-2012-matig-herstel-economie-na-2012>

Confrontatie analyse (n.d.). *Uitleg over de confrontatie analyse of SWOT analyse*. Verkregen van <http://www.confrontatieanalyse.nl/>

Confrontatiematrix (2006-2012). *SWOT en Confrontatiematrix*. Verkregen van <http://zakelijk.infonu.nl/marketing/3380-swot-analyse-en-confrontatiematrix.html>

Eurocon. (n.d.). *Eurocon*. Verkregen van <http://www.eurocon.nl/eurocon/>

HR Praktijken. (n.d.). *Personeelsbeleid: Vergrijzing opvangen*. Verkregen van <http://www.hrpraktijk.nl/kennisbank-personeelspraktijk/personeelsbeleid/leeftijdbewust-personeelsbeleid/personeelsbeleid-vergrijzing-opvangen.536967.lynkx>

Kamer van Koophandel (n.d.). *Adresenbestand*. Verkregen van <http://www.kvk.nl/ondernemen/producten-handelsregister/adresenbestand/>

KMO Consult. (n.d.). *KMO Consult*. Verkregen van <http://www.kmo-consult.nl/kwaliteitsmanagementsystemen-ISO-audits.html>

NB Arbo Advies (n.d.). *NB Arbo Advies: Onze diensten*. Verkregen van <http://www.nbarboadvies.nl/page/onze-diensten/csId=34>

The Consultancy Group. (n.d.). *Consultancy Bedrijven*. Verkregen van <http://www.theconsultancygroup.nl/consultancy-markt/consultancy-bedrijven>

The Consultancy Group. (n.d.). *Consultancy Markt*. Verkregen van <http://www.consultancy.nl/adviesbranche/consulting-markt>

The Consultancy Group. (n.d.). *Nederlandse consultancy markt*. Verkregen van <http://www.theconsultancygroup.nl/consultancy-markt/consultancy-markt-nederland>

Rijksoverheid. (n.d.). *Certificeren, keuren en meten*. Verkregen van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/certificeren-keuren-en-meten>

Rijksoverheid. (n.d.). *Subsidies en regelingen*. Verkregen van http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/subsidies?gclid=CL3m_7LBhLACFYt-fAodvUBHIQ

Rijksoverheid. (n.d.). *Wetswijzigingen en nieuwe regels*. Verkregen van <http://www.antwoordvoorbedrijven.nl/wetswijzigingen>

Rijksoverheid. (n.d.). *Verhoging AOW-leeftijd*. Verkregen van <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/algemene-ouderdomswet-aow/verhoging-aow-leeftijd>

Bijlage A: KMO Consult

Werkzaamheden van KMO Consult

KMO Consult te Delden is een consultancyorganisatie die op verschillende gebieden actief is en verschillende activiteiten verricht. Onder andere geven ze advies en verzorgen opleidingen. Ik zal de belangrijkste werkzaamheden die KMO Consult verricht hier bespreken, zodat er een overzicht ontstaat van de verschillende gebieden en werkzaamheden die KMO Consult aanbiedt.

Kwaliteitmanagement

Kwaliteit is voor elke onderneming belangrijk. KMO Consult helpt organisaties met het in kaart brengen van de bedrijfsprocessen, om hier vervolgens kritisch naar te kijken. Op deze manier kan een organisatie uitzoeken waar de knelpunten van de organisatie liggen en kan dit mede door de hulp van KMO Consult worden opgelost. Daarnaast is voor de verbetering van de kwaliteit het belangrijk dat er door de organisaties continue wordt verbeterd. KMO Consult kan hier ondersteuning bieden door middel van omschrijven van het beleid dat er door de organisatie wordt gevoerd en het definiëren van de doelstellingen en taakstellingen die hieruit voortvloeien. KMO Consult kan vervolgens helpen de uitvoering ervan te monitoren. Dit wordt gedaan door prestatie indicatoren op te stellen en het voeren van interne audits. Een interne audit is een onafhankelijke en objectieve consulting activiteit die is ontworpen om de doeltreffendheid van de controle omgeving te evalueren, waarde toe te voegen en het verbeteren van organisatorische activiteiten (Kagermann, Kinney, Küting, Weber, 2008, p. 4).

KMO Consult kan op het gebied van kwaliteit advies geven. Dit kan worden gedaan in de vorm van begeleiding bij het opzetten, implementeren en onderhouden van kwaliteitsmanagement systemen, zoals ISO 9001 en TS 16949 (voor in de automobile industrie). Daarnaast kan KMO Consult een klanttevredenheidsonderzoek uitvoeren. Er kan van KMO Consult een goede begeleiding worden verwacht, KMO Consult kan voor een organisatie interne audits voeren. Daarnaast worden er met betrekking tot kwaliteit verschillende opleidingen gegeven, bij deze opleidingen kan men denken aan normkennis ISO 9001 en interne auditor.

KMO Consult geeft aan de organisaties waar ze mee samenwerken aan, waar er een subsidie vanuit de overheid kan worden gevraagd. Zo wordt er bijvoorbeeld door de overheid een subsidie gegeven bij ISO 9001. KMO Consult kent de wegen die er moeten worden bewandeld om deze subsidie te ontvangen en begeleidt de organisaties hier dan ook in. Niet onbelangrijk is ook dat KMO Consult eigen software heeft ontwikkeld, waarmee het proces van onder meer informatie verzamelen kan worden versneld en er sneller een rapport met aanbeveling kan worden geleverd (KMO Consult, n.d.).

Arbomanagement

Werknemers zijn het kapitaal van de organisaties. Het is dan ook belangrijk dat men goed met de werknemers omgaat en dat er goed wordt gezorgd voor de gezondheid en de veiligheid van de werknemers. KMO Consult kan organisaties ondersteunen bij het opzetten, implementeren en onderhouden van Arbomanagementsystemen. KMO Consult kent de regelgeving omtrent de arbowetgeving en kan dan ook organisaties hierbij helpen. Zo kan KMO Consult gaan kijken naar wat er te verbeteren valt bij een organisatie omtrent de regelgeving bij risico inventarisatie en evaluatie.

Net als bij de kwaliteit, wordt er bij het arbomanagement ook werknemers aangeboden die de organisaties helpen met problemen omtrent dit onderwerp. Zo zijn er maandelijkse werkplekinspecties die er kunnen worden gedaan door KMO Consult. Daarnaast worden er ook opleidingen georganiseerd, een voorbeeld hiervan is VCA (VCA gecertificeerde organisaties moeten minimaal per jaar tien toolboxmeetings houden. Het is een werkbespreking over de veiligheid binnen een organisatie.). Tevens is er bij het arbomanagement ook sprake van subsidies. KMO Consult kan ook hierin organisaties adviseren hoe ze aan een dergelijke subsidie moeten komen (KMO Consult, n.d.).

Milieumanagement

Tegenwoordig is het milieu belangrijk en is het noodzakelijk dat een organisatie een keurmerk heeft betreffende het milieumanagement. ISO 14001 milieumanagement certificaat zorgt ervoor dat organisaties voldoen aan de regelingen betreffende milieu en veiligheid. Net als bij de kwaliteit en het arbomanagement, kan ook hier KMO Consult organisaties ondersteunen bij het opzetten, implementeren en onderhouden van een milieumanagementsysteem. Met enkele aanvullende documenten kunnen organisaties ook een Europees keurmerk voeren, het EMAS keurmerk. Ook hierin kan KMO Consult als ondersteuning functioneren.

KMO Consult is gespecialiseerd in milieumanagement en kan dan ook organisaties snel en adequaat advies geven. Zo kan KMO Consult een preventieonderzoek doen van bodem, lucht, energie en afval. Daarnaast biedt KMO Consult aan om een organisatie door te lichten en te bekijken in hoeverre dit bedrijf het milieu belast. Ook vergunningen die er betreffende het milieu moeten worden aangevraagd kan KMO Consult ondersteunend functioneren tot en met de daadwerkelijke aanvraag. Tevens heeft KMO Consult kennis van de gevaarlijke stoffen en weet hoe deze het beste kunnen worden opgeborgen.

KMO Consult kan een ondersteunende factor zijn voor het onderhouden van milieumanagementsystemen. Ze bieden landelijk opleidingen aan, zodat organisaties zelf de milieumanagementsystemen kunnen onderhouden, een voorbeeld van een opleiding die er wordt aangeboden betreffende het milieumanagementsysteem is Normkennis ISO 14001. Er kan hier de eigen ontworpen softwaretool van KMO Consult worden ingezet, zodat er snel een aanbeveling naar de klant toe kan worden gedaan. Er is voor milieucertificering een subsidie, KMO Consult weet hoe organisaties aan die subsidie moeten komen en willen dan ook als ondersteuning helpen zodat organisaties deze subsidie kunnen ontvangen (KMO Consult, n.d.).

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen (MVO)

Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen, beter bekend onder de afkorting MVO, wil zeggen dat ondernemers niet alleen kijken naar de winst die ze maken, maar ook bezig zijn met de impact die hun bedrijfsactiviteiten hebben op de omgeving. Er wordt getracht een balans te vinden tussen de 3P's, people (de mensen), profit (de winst) en planet (de planeet). Het gaat niet alleen om het milieu nu, maar ook over de toekomst. Onder andere richt Normkennis ISO 26000 zich op MVO. KMO Consult helpt organisaties met implementeren van de managementsystemen die hier mee te maken hebben.

Externe veiligheid

Externe veiligheid heeft te maken met gevaarlijke stoffen die organisaties hanteren. KMO Consult heeft de expertise om organisaties te adviseren voor de opslag plaatsen, zodat er wordt voldaan aan de verschillende eisen die er zijn. Er kunnen gespecialiseerde werknemers worden ingezet om rapporten of controle over de opslag plaatsen van de gevaarlijke stoffen. Tevens zijn er bij de externe veiligheid ook opleiding die door KMO Consult worden georganiseerd, zoals Normkennis PGS 15. Daarnaast kunnen ze assisteren in het aanvragen van de subsidies die er voor dit onderwerp worden gegeven (KMO Consult, n.d.).

Bijlage B: 7S model van McKinsey

Twee werknemers van McKinsey, Tom Peters en Robert Waterman, hebben het 7S model ontworpen. Het model is vernoemd naar de organisatie waar zij werkten. Dit model is ontworpen om de interne omgeving van een organisatie te analyseren. Het model laat blijken dat er geen duidelijke manier is van slagen, maar het dat er wel gestuurd kan worden (7S model van McKinsey, n.d.). De onderdelen uit dit model beginnen allemaal met een S (door de vertaling van het Engels naar het Nederlands kan het zijn dat een factor niet meer met een S begint). De volgende onderdelen worden onderscheiden: Structuur, Systemen, Style (managementstijl), Staff (personeel), Skills (sleutelvaardigheden), Strategie en Shared values (gedeelde waarden). Overigens kan dit model kan in twee groepen worden gedeeld, aan de ene kant kan de harde kant worden gevonden, aan de andere kant zit de zachte kant. De harde kant bestaat uit structuur, systemen en strategie. De zachte kant staat het personeel, de sleutelvaardigheden, de managementstijl en de gedeelde waarden. De zachte kant is lastiger te identificeren dan de harde kant, ze ontwikkelen en veranderen telkens.

Structure (structuur)

Er wordt gekeken naar de wijze waarop de organisatie is ingericht. Van belang zijn zaken zoals algemene organisatiestructuur, bureaucratie, coördinatie, taakverdeling en verantwoordingsniveau (7S model van McKinsey, n.d.).

Systems (systemen)

Bij systemen moet men denken aan alle denkbare systemen die er zijn. Dit kunnen denkwijzen en procedures zijn, maar ook communicatiestromen (7S model van McKinsey, n.d.). Coördinatie en controle mechanismen worden ook onder de systemen besproken (Johne en Snelson, 1989).

Style (managementstijl)

Hier wordt geanalyseerd hoe de verhoudingen zijn tussen het management en de werknemers. Er kan worden gekeken naar hoeveel managementlagen er binnen een organisatie aanwezig zijn en of het mogelijk is dat de werknemers met problemen naar de directeur kunnen gaan. Werknemers kunnen zelf met ideeën en een eigen inbreng komen, bij de managementstijl kan er dan worden geanalyseerd of dit door het management gewaardeerd wordt. Men kan zich afvragen hoe het leiderschap binnen een organisatie is, die kan namelijk de werksfeer sterk gaan beïnvloeden (7S model van McKinsey, n.d.).

Staff (personeel)

Personeel is het meest waardevolle bezit voor een organisatie. Er moet goed naar de profielen worden gekeken van de werknemers. Het is belangrijk om als manager te weten hoe het personeel functioneert (7S model van McKinsey, n.d.).

Skills (sleutelvaardigheden)

Bij de sleutelvaardigheden moet het duidelijk worden wat de organisatie onderscheidend maakt van de concurrent. Een onderscheiding kan bijvoorbeeld worden gemaakt door een snellere levering of een betere service aan de klanten te bieden dan de concurrenten (7S model van McKinsey, n.d.).

Strategy (strategie)

Strategie is een belangrijk onderdeel van een organisatie. Er worden namelijk doelen gesteld, die een organisatie wil halen in de toekomst. Een doel dat bij een strategie zou kunnen passen is een percentage voor het vergroten van de omzet. Onder de strategie zal er dan ook moeten worden gekeken welke doelen de organisatie heeft gesteld. Uiteraard komen de gestelde doelen niet zomaar bij een organisatie aanwaaien, er dient een weg uitgestippeld te zijn hoe een organisatie de gestelde doelen wil gaan bereiken (7S model van McKinsey, n.d.).

Shared values (gedeelde waarden)

Gedeelde waarden hebben te maken met de bedrijfsopvattingen die voor over het algemeen voor alle werknemers gelden. Tot deze categorie behoort ook wat voor een bedrijfscultuur er binnen de organisatie heerst en of er bij de werknemers het gevoel is dat er als een team binnen de organisatie wordt gewerkt. Weten alle werknemers de bedrijfsvisie en wordt die dan ook door alle werknemers nageleefd? (7S model van McKinsey, n.d.).

Bijlage C: PESTEL analyse

De PESTEL analyse wordt gebruikt om de macro-omgeving van een organisatie te beschrijven. Deze analyse tool bestaat uit zes concepten, te weten politiek, economie, sociaal, technologie, omgeving (environment) en legaal. Hieronder zal de inhoud van de verschillende concepten worden besproken.

Voor managers is het belangrijk om een goed zicht te hebben op deze factoren. Ze moeten weten hoe deze factoren aan het veranderen zijn en hoe deze in de toekomst mogelijk nog gaan veranderen, die mogelijke gevolgen kunnen hebben voor de organisatie (Johnson et al., 2008). De factoren kunnen niet los van elkaar worden gezien, ze hangen samen. Bijvoorbeeld de technologie worden er veel nieuwe banen gecreëerd. Dit heeft uiteindelijk invloed uit op de economie, er zullen meer mensen werken en geld verdienen. Daarnaast beïnvloedt dit het sociale, namelijk er komen meer ontspanningmogelijkheden voor mensen. Tevens heeft het invloed op de omgeving, de vervuiling kan worden verminderd door de technologie (Johnson et al., 2008).

Political (politiek)

Politiek benadrukt de rol van de overheid. De overheid verschilt per land en kan bepalen voor een organisatie wat ze wel en niet kunnen doen, het heeft dus invloed op de beslissingen die een manager moet nemen. De politiek kan de industrie reglementen opleggen, waar ze aan moeten voldoen (Boddy, 2009).

Men kan bij politiek aan de volgende zaken denken die te met dit onderwerp te maken hebben: Belasting politiek, privatisering en deregulatie politiek, omgevingswetgeving, gezondheid en veiligheid voorschriften, openbare controles op uitgaven, stabiliteit van de overheid en richtlijnen die door de Europese Unie worden gezet (Boddy, 2008, p. 97).

Economic (economie)

Met economie wordt er in deze analyse tool de economie bedoeld die men in de macro-omgeving aantreft. Hier kan worden gedacht aan factoren zoals economische groeien, wisselkoersen en bedrijfscycli. Factoren binnen de economie zijn de lonen van werknemers, maar ook rente heeft invloed op de kosten van een organisatie. Door organisaties wordt er veelal door de toenemende concurrentie en kosten voordelen naar globalisatie gedreven. Daarnaast is natuurlijk de economische staat van groot belang voor de uitgaven van de consumenten van een organisatie, ze kunnen op deze manier toespelen op de behoeften van hun klanten (Boddy, 2008).

Boddy (2008, p. 97) onderscheidt de volgende zaken binnen het economische kader: rente en inflatie, vertrouwen van de klant, bedrijfscycli, vooruitzicht op de economische groei, hoogte van de werkeloosheid, besteedbare inkomens en arbeidskosten.

Social (sociaal)

Sociale factoren worden ook wel sociaal-cultureel genoemd (Boddy, 2008). De sociale invloeden bestaan uit de cultuur die verandert en de demografische verdeling. Een voorbeeld van wat bij het sociale kan worden besproken is dat mensen tegenwoordig in de Westerse landen steeds ouder worden, dit kan voor sommige organisaties andere mogelijkheden bieden om producten te produceren. Demografie is volgens Boddy (2008) wel één van de belangrijkste sociale factoren. De omvang en de leeftijd van de populatie spelen een rol, ze beïnvloeden namelijk de vraag waar een

organisatie op zou kunnen anticiperen. Een populatie waarin mensen ouder worden vragen over het algemeen meer naar gezondheidszorg, medicijnen en financiële services (men zou bijvoorbeeld een breder gebied van financieel advies kunnen aanbieden). Echter kan het ook zijn dat er meer mensen alleen zijn. Dit heeft dan invloed op het ontwerpen van huizen, levensverzekeringen en vakanties. Daarnaast vormt demografie de publiciteit van een organisatie, er moet namelijk op verschillende samenstellingen van de samenleving anders reclame worden gemaakt. Er moet door een producent goed worden gekeken wie de doelgroep is en hier de publiciteitscampagne op afstemmen. Niet alleen klanten veranderen, maar ook de smaak en voorkeuren die klanten hebben veranderen (Boddy, 2008).

Onder sociaal worden verschillende factoren door Boddy (2008, p. 97) genoemd die van invloed kunnen zijn op het sociaal-cultureel. Deze factoren zijn: Demografie (hieronder wordt de populatie verstaan), waarden die in de samenleving belangrijk zijn, veranderingen die mensen door maken in de levensstijl, veranderingen die er bij consumenten optreden bij de smaak en voorkeuren die zij hebben en als laatste de opleidingen die mensen hebben.

Technology (technologie)

De opkomst van internet is een voorbeeld van technologie. Het is een innovatie geweest die erg belangrijk is geworden voor veel organisaties. Maar ook nanotechnologie komt op en het anders samenstellen van materialen, kan gevolgen hebben voor een organisatie. Bij technologie kan men ook denken aan transport systemen. Mogelijkheden in de informatietechnologie kunnen veranderingen aanbrengen in de omgeving van organisaties. Deze mogelijkheden in de technologie zijn veel omvattend. De drie belangrijkste technologische mogelijkheden van de afgelopen eeuw zijn telefonie, televisie en computers. Het is mogelijk geworden om informatie digitaal te versturen. Het internet blijft maar groeien, dit biedt voor veel organisaties mogelijkheden. Het is mogelijk om tegenwoordig om via andere distributiekanaalen services aan te bieden, waardoor concurrenten een nieuwe industrie kunnen gaan betreden, vaak met lagere kosten dan de organisaties die daar al actief zijn. Door het internet is het mogelijk geworden dat werknemers vanuit verschillende plaatsen aan het werk kunnen voor de organisatie.

Verschiedende factoren hebben invloed op de technologie in dit raamwerk. Boddy (2008, p. 97) onderscheidt de volgende factoren: De mate waarin er nieuwe producten kunnen worden gecreëerd en er zich daardoor nieuwe concurrentie voor doet, alternatieve wijzen van het verstrekken van services, nieuwe ontdekkingen die er worden gedaan, tarieven die door de overheid worden gesteld en de uitgaven die de industrie uitgeeft aan onderzoek en ontwikkeling, veranderingen in de communicatiemiddelen, nieuwe technologieën om te produceren en snelheid van technologische overdracht.

Environment (omgeving)

Omgeving staat in dit model specifiek voor groene problemen of kwesties. Men kan denken aan vervuiling of verspilling. Daarnaast kijkt de omgeving naar de natuurlijke middelen die er zijn in een economie, men moet hierbij denken aan mineralen, land voor agricultuur en het klimaat. Dit kan invloed hebben op de organisatie door de managers wordt gecreëerd.

Klimaat veranderingen, waterbronnen en energievoorzieningen worden door Boddy (2008, p. 97) gezien als belangrijke elementen die de omgeving beïnvloeden.

Legal (legaal)

Legaal staat voor de wettelijke verplichtingen die er zijn. Ook veranderingen in de wet hebben invloed op een organisatie. Dit kunnen wetten zijn die te maken hebben met de veiligheid en gezondheid. Maar ook fusies tussen organisaties worden door middel van wettelijke regelingen aan banden gelegd. Het kan worden gezien als een legaal raamwerk waarin organisaties opereren (Boddy, 2008, p. 101).

Er zijn drie elementen die de factor legaal kunnen beïnvloeden, dit zijn het arbeidsrecht, vennootschappenrecht en bedrijfsvoorschriften.

Bijlage D: Vijfkrachten model van Porter (1980)

Om de industrie of de sector van een organisatie te kunnen beschrijven, moet er gebruik worden gemaakt van het vijfkrachten model van Porter (1980). Het vijfkrachten model van Porter (1980) is ontworpen met het idee van organisaties op de achtergrond. Het is dan ook voor de meeste organisaties van waarde. De vijfkrachten die er in dit model worden besproken zijn: Bedreigingen van toetreders in de industrie, bedreigingen van substituten van de producten of diensten die in de industrie worden geproduceerd, de grote van rivaliteit tussen concurrenten in de industrie, macht van de leveranciers in de industrie en de macht van de kopers in de industrie. Hieronder zullen deze krachten worden besproken.

Bedreigingen van toetreders

Toetreders kunnen een bedreiging vormen voor een organisatie, ze kunnen zich als nieuwe concurrenten voordoen. Mocht het voor toetreders gemakkelijk zijn om een bepaalde industrie of sector te betreden, dan zal dit tot gevolg hebben dat er veel rivaliteit ontstaat. De bedreiging van nieuwe toetreders hangt af van de omvang en de hoogte van de barrière die hiervoor is. Barrières kunnen worden uitgelegd als factoren die door de toetreders moeten worden overwonnen als ze succesvol willen concurreren. Gevestigde exploitanten zullen blij zijn met de gevestigde barrières die er in hun sector zijn, ze worden hier door de barrière beschermd tegen toekomstige concurrenten (Johnson et al., 2008, p. 61).

Johnson et al. (2008, p. 61) geven een aantal barrières die men in een industrie of sector kan tegen komen. Zij beschrijven:

- *Schaal en ervaring*; Er zijn industrieën waar schaaieconomie erg belangrijk is. Het kan namelijk een voordeel opleveren voor de gevestigde exploitanten. Dit kan worden verklaard doordat als ze eenmaal op grote schaal produceren, de kosten voor de nieuwe toetreders om ditzelfde niveau te bereiken zullen erg hoog zijn. Een barrière kan zijn dat er hoge investeringseisen zijn, waardoor het niet gemakkelijk is voor toetreders om de markt te betreden. Een andere barrière is de ervaring die een gevestigde exploitant heeft ten opzichte van een nieuwe toetreder.
- *Toegang tot levering of distributiekkanalen*; Er zijn industrieën of sectoren die controle hebben over de levering en/of distributiekkanalen (Johnson et al., 2008, p. 61). Voor deze industries kan dit een barrière opleveren voor nieuwe toetreders, namelijk ze moeten deze barrière zien te overwinnen.
- *Verwachte wraak*; Mocht een organisatie erover nadenken om een industrie of een sector te gaan betreden, dan kan het zo zijn dat de gevestigde exploitanten wraak zullen gaan nemen op de nieuwe toetreder. Als dit wordt vermoedt, dan kan dit ook een barrière voor een nieuwe toetreder betekenen.
- *Legalisatie en acties van de overheid*; Nieuwe toetreders kunnen ook op andere manieren worden tegengehouden. Hierbij kan men denken aan bescherming door middel van een patent of octrooi, maar ook aan marktregulering en acties van de overheid. Op het moment dat dit soort beschermingen worden weggehaald, dan zijn de gevestigde exploitanten kwetsbaarder.

- *Onderscheidend;* Bij onderscheiding gaat het erom dat de gevestigde producent meer waarde toevoegt aan het product of de dienst. Hierdoor kan de producent zich onderscheidend maken ten opzichte van de concurrent. Onderscheidend vermogen van de gevestigde organisaties vermindert de bedreiging van nieuwe toetreders, dit komt door de loyaliteit van de consumenten.

Bedreigingen van substituten

Substituten zijn producten of diensten die in overeenstemming met zijn met de producten en diensten die binnen een bepaalde industrie worden aangeboden, maar deze zijn geproduceerd door een ander proces. Zo zijn bijvoorbeeld treinen een substituuut voor auto's. Er wordt door organisaties veel gefocust op de concurrenten die er zijn, maar over het algemeen worden de bedreiging van substituten verwaarloosd. Substituten zijn een bedreiging omdat ze de vraag van klanten naar een bepaald product kunnen verminderen, omdat klanten kunnen switchen naar alternatieve producten of services. Substituten die er aanwezig zijn kunnen de prijzen die er door producenten worden gevraagd beïnvloeden. Er zijn twee punten die belangrijk zijn om in gedachten te houden, deze zijn:

- *De ratio van prijs en prestatie;* Deze ratio is kritisch bij de bedreigingen van substituten. Zelfs als een substituuut duurder is, dan is het nog een goed alternatief voor consumenten, zolang het waarde toevoegt en een voordeel oplevert voor de consumenten.
- *Extra industriële effecten;* Dit kan worden gezien als de kern van het substitutie concept. Volgens Johnson et al. (2008) is de industrie minder aantrekkelijk voor nieuwe toetreders, als er meer substituten binnen een industrie zijn (dit heeft dus effect op de bedreiging van toetreders).

Rivaliteit tussen de concurrenten

Rivaliteit tussen concurrenten, gaat over concurrenten die dezelfde producten en services aanbieden die zich op dezelfde klanten richten. De producten en diensten treden hier niet op als substituten. Een voorbeeld zal duidelijk maken wat er met de rivaliteit tussen concurrenten wordt bedoeld. De KLM en Transavia zijn concurrenten, het zijn beiden vliegmaatschappijen. Treinen daarentegen is een substituuut voor vliegtuigen, je kunt op dezelfde bestemming op een andere manier daar komen. Johnson et al. (2008) geven vijf factoren weer die invloed hebben op de rivaliteit tussen de concurrenten:

- *Balans van de concurrenten;* Mochten er in de omgeving concurrenten zijn die allemaal ongeveer dezelfde omvang hebben, dan bestaat er een gevaar tot intense concurrentie. Omgekeerd is er ook een mogelijkheid, namelijk als er slechts een paar grotere organisaties zijn als concurrenten, dan moeten de kleinere organisaties het onwillig opnemen tegen de groteren.
- *De mate van de groei van de industrie;* Als de markt groeit, dan is er voor de organisatie de mogelijkheid om met de markt mee te groeien. Mocht het zo zijn dat de markt achteruitgaat, dan moet er steeds meer geconcentreerd worden, dit zal veelal op prijs worden gedaan, waardoor de winstmarges van organisaties zullen gaan dalen.
- *Hoge vaste kosten;* Industrieën waar er hoge vaste kosten zijn, daar is er vaak een hoge mate van rivaliteit tussen de concurrenten. Organisaties zullen veelal naar mogelijkheden gaan

zoeken om de kosten per eenheid te laten dalen door meer te gaan produceren. Dit zullen de concurrenten ook gaan doen en uiteindelijk zal elke organisatie binnen die industrie gaan lijden.

- *Hoge barrières om uit de industrie te stappen;* Het sluiten van een organisatie in sommige industrieën levert zoveel kosten op, dat het beter is om maar door te gaan met de organisatie. Dit komt voornamelijk voor in industrieën die aan het afnemen zijn.
- *Lage differentiatie;* Als organisaties zich niet van elkaar kunnen onderscheiden, zal dit tot rivaliteit leiden, aangezien de klanten niet veel verschil zien tussen de concurrenten. De enige manier om in dit soort industrieën te concurreren is op prijs.

Macht van de leveranciers

Leveranciers zijn hier degenen die de middelen leveren die een organisatie nodig heeft om de producten of diensten te kunnen produceren. Johnson et al. (2008) geven aan wanneer de macht van een leverancier hoog is:

- *Geconcentreerde leveranciers;* In het geval dat er slechts een paar leveranciers zijn, dan hebben de leveranciers meer macht dan de kopers.
- *Hoge kosten om te switchen;* Als het voor een koper veel kost en moeilijk is om van de ene leverancier naar de andere te gaan, dan is de koper vrijwel machteloos en kan geen enkele invloed uitoefenen op de leverancier. Ze moeten dan aannemen wat de leverancier biedt.
- *Leverancier kopers bedreiging;* Leveranciers hebben een grotere macht in het geval dat ze de mogelijkheid hebben om kopers buiten te sluiten die als intermediair optreden.

Macht van de kopers

Klanten zijn essentieel voor een organisatie, zij kunnen er namelijk voor zorgen dat een organisatie kan overleven. Echter kan het zijn dat de klanten kunnen onderhandelen met de leverancier, zodat de winstmarge van een leverancier onder druk komt te staan. Als de volgende zaken aan de orde zijn voor een organisatie, dan hebben de klanten (kopers) macht:

- *Geconcentreerde kopers;* Als een kleine groep klanten de meerderheid van de verkoop op zich neemt, dan wordt de macht van de kopers (klanten) vergroot.
- *Lage kosten om te switchen;* Als het gemakkelijk is voor klanten om een te switchen tussen verschillende leveranciers, dan kunnen zij grote invloed uitoefenen op een organisatie, de organisatie wil namelijk haar klanten houden. De kosten om te switchen zijn laag bij producten of diensten die zich niet weten te onderscheiden van de concurrenten.
- *Koper concurrentie bedreiging;* Klanten kunnen soms de rol van de leverancier willen overnemen. Op het moment dat er hier kans toe bestaat, dan kan dit een bedreiging gaan vormen, zij gaan namelijk het werk van een leverancier overnemen.

Bijlage E: Interviewvragen voor werknemers van KMO Consult

Structure (structuur)

1. Hoe ziet de organisatie eruit?
2. Hoe ziet de coördinatie en de taakverdeling er uit?
3. Wat is het verantwoordingsniveau binnen de organisatie?

Systems (systemen)

4. Zijn er procedures waar men mee te maken heeft als men aan het werk is?
5. Hoe zijn de communicatiestromen binnen de organisatie?

Style (managementstijl)

6. Hoe wordt er binnen de organisatie omgegaan met de leidinggevende? Is er een goed contact met hem?
7. Hoe zit het met het leiderschap binnen de organisatie? Wordt er goed leiding gegeven?
8. Is het mogelijk om met een probleem naar de leidinggevende te stappen?

Staff (personeel)

9. Hoe wordt er omgegaan met u (personeel), zowel door de leidinggevende als andere werknemers?

Skills (sleutelvaardigheden)

10. Hoe onderscheidt KMO Consult zich van de concurrentie?

Strategy (strategie)

11. In een strategie worden doelen gesteld. Welke doelen heeft KMO Consult gesteld?
12. Om doelen uit je strategie te halen, moet er een idee zijn hoe je die doelen wilt gaan bereiken. Hoe wil KMO de doelstellingen bereiken, die bij de vorige vraag werden gesteld?

Shared values (gedeelde waarden)

13. Hoe is de sfeer binnen de organisatie?
14. Is er een teamgevoel binnen KMO Consult?

Bijlage F: Resultaten van het interview

Interview met werknemer A

Structure (structuur)

De organisatie kan worden omschreven als een platte organisatie. Het is hier te klein om een echte organisatiestructuur te hebben. Er zijn korte en directe lijnen en volgens mij werkt dat heel erg goed. Als je direct iets nodig hebt, dan kun je gelijk antwoord krijgen. Korte lijnen en rechtstreeks contact werken naar mijn mening erg goed en prettig, je kunt direct antwoord krijgen op de vraag die je had, zodat je gelijk verder kunt met je werk. Het fijne aan de organisatie is dat er hier niet moeilijk wordt gedaan over dingen, als je iets nodig hebt en je geeft dat aan, dan wordt er tegen je verteld dat je het wel mag aanschaffen. Er wordt helemaal niet moeilijk over dit soort dingen gedaan, ook niet over de kosten die het met zich mee brengt. Voorbeeld over een waterkoker die schonk niet erg prettig. Toen ik dat aangaf werd er vrij snel een nieuwe waterkoker gekocht.

Echter vind ik wel dat er hier en daar iets meer structuur in kan, maar het probleem is dat je met zo weinig mensen binnen de organisatie bent, daardoor wordt het ook wel weer lastiger. Eigenlijk kan er worden gezegd dat iedereen zijn eigen toko heeft en zichzelf moet voorzien van werk.

Er kan wel worden gezegd dat er een bepaalde taakverdeling binnen de organisatie is. Erwin heeft de leiding. Daarnaast hebben John en Sjoerd ook bepaalde taken. Sjoerd houdt zich bezig met de uren en de vrije dagen van de werknemers. Hoe de taakverdeling precies ligt en wie wat nu precies doet is mij nog onduidelijk, ik heb me daar ook nog niet in verdiept hoe dat hier gaat. In de werkbespreking die we hebben gehad, daar werd wel gecoördineerd, maar over het algemeen gebeurd dit vrijwel niet. Ik denk dat iedereen te druk is om goed te kunnen coördineren en gecoördineerd te worden.

Iedereen heeft zijn eigen verantwoordelijkheden, waar overigens niets mis mee is. Je werkt bij een kleine organisatie, dus kan je ook niet zoveel met die verantwoordelijkheden. Iedereen voorziet zichzelf met werk en zorgt dat dit goed wordt afgerond. Of het wel helemaal goed werkt weet ik niet zeker, ik zou wel willen zien dat er iets meer gecoördineerd zou worden en er binnen de organisatie iets meer structuur zou worden aangegeven, en dan vooral over hoe je dingen moet aanpakken, zoals acquisitie. Echter moet dit wel inburgeren, dus dat kan niet van de één op de andere dag gebeuren. Als je iets nooit hebt hoeven te doen, dan wordt het een beetje lastig als je het ineens wel moet gaan doen.

Systems (systemen)

Echte procedures ben ik nog niet tegen gekomen bij de organisatie. Het hangt er natuurlijk ook af hoe je het bekijkt. Er zijn manieren hoe het systeem is opgezet en hoe je dingen moet invoeren in het systeem als je een klant hebt et cetera, maar echte procedures waar je mee te maken hebt als je aan het werk bent, nee volgens mij zijn die er niet. Ik denk ook dat de organisatie te klein is om echte procedures te hebben. Je maakt contact met een klant en bespreekt wat je er gaat doen, dan maak je een offerte, vult het in het systeem in, maar hierbij een schatting hoeveel uren je er voor nodig denkt te hebben, er wordt een prijs berekend en je gaat naar de klant toe en gaat de uren maken. Echter zou ik niet weten in hoeverre Erwin zich hiermee moet en wil bemoeien en of hij goedkeuring moet geven voordat je met de klant in zee kan gaan. Ik zie wel dat in het systeem heel veel dingen

automatisch gaan, dus het kan vrij snel geregeld zijn. Nogmaals, doordat iedereen zijn eigen toko heeft, is het zo dat iedereen andere klanten heeft en hierdoor wordt het erg moeilijk om hier bepaalde procedures aan te hangen. Ik heb het idee dat het binnen de organisatie vrijwel van zelf gaat, dit vind ik wel prettig werken.

Als je praat met iemand en iets moet weten, dan doe je dat rechtstreeks. Dit gebeurt ook met het e-mail verkeer, je mailt gewoon direct naar de persoon die je nodig hebt en als dit de eigenaar is, dan is het de eigenaar. De organisatie is zo plat en er zijn zulke korte communicatielijnen, dat dit dan ook kan. Het werkt naar mijn mening goed en heel gemakkelijk, het is prettig dat je zelfs de eigenaar van het bedrijf zo direct kan aanspreken.

Style (managementstijl)

Zoals ik in de vorige vraag ook al heb aangegeven, de communicatie is goed en ook met de leidinggevende. Ik vind dat het omgaan met hem heel open gebeurt. Ik denk ook dat dit kan omdat de organisatie zo plat is. Je kunt hem gewoon aanspreken als er iets is of je moet iets weten, prettig om op deze manier te werken.

Ik denk dat er wel goed leiding wordt gegeven, mede doordat de organisatie zo klein is, hoeft dit niet zo precies te gebeuren. Ik denk dat Erwin voor zichzelf in gedachten heeft wat hij wel wil gaan doen en wat hij niet wil gaan doen. Echter zou ik wel graag willen zien dat hij iets meer structuur aanbrengt. Iedereen is met zijn eigen dingen druk en heeft zijn eigen werk en expertise, hierdoor komen dingen als structuur aanbrengen in de organisatie in de verdrukking. Begrijp me niet verkeerd, dit is niet slecht of iets dergelijks, maar je weet niet echt wat anderen doen en waar anderen mee bezig zijn. Erwin weet dit in grote lijnen naar mijn idee wel, maar de structuur qua acquisitie ontbreekt er naar mijn idee gewoon. Je moet er wel rekening mee houden dat het werk in een golfbeweging zich voordoet, er zijn momenten dat je tot over je oren in het werk zit, dan wordt het weer wat minder, je gaat dan weer opzoek naar werk en uiteindelijk heb je weer zoveel werk dat je weken vooruit kan.

Het is binnen KMO mogelijk om met een probleem naar de leidinggevende te stappen. Ik heb het idee dat je altijd wel bij hem terecht kunt. Uiteindelijk zal er zich dan wel een oplossing voordoen en komt het wel goed. Erwin zegt wel in het begin: "Het is jou probleem, jij moet het oplossen", maar hij helpt je uiteindelijk wel. Ik denk ook dat het goed is dat je als medewerker eerst zelf opzoek gaat naar een oplossing, mocht je er dan helemaal niet uitkomen, dan is Erwin er wel om je te helpen. Ik vind het ook belangrijk dat je met een probleem naar iemand toe kan gaan, anders blijf je ermee zitten.

Staff (personeel)

Ik vind dat de werksfeer hier uitstekend is, onderling gaat het prima. Alleen de leidinggevende kan soms naar mijn mening heftig reageren, ik vind het dan moeilijk te peilen wat hij er nu echt van vindt. Echter is dit volgens mij alleen maar een reactie die hij heeft en komt het er botter uit dan dat hij het bedoeld. Ik schrok hier in het begin toen ik hier kwam werken wel van, maar nu ik eraan gewend ben merk ik het steeds minder. Ik vind de sfeer binnen de organisatie gezellig en kan er ook goed in werken. Over algemene dingen praten en over zaken die eigenlijk met je privé leven te maken

hebben, kan hier gewoon zo nu en dan. Ik vind dat je hierdoor mensen beter leert kennen, waardoor de werksfeer nog beter wordt.

Skills (sleutelvaardigheden)

Ik heb er nog niet heel erg veel ervaring mee, maar toch wordt er naar mijn idee wel iets gedaan om ons te onderscheiden van de concurrent. Bijvoorbeeld, de website wordt hier erg goed bijgehouden. Er wordt niet alleen gesproken over dingen waar we nu mee bezig zijn, maar er worden ook dingen op de website gezet die eraan zitten te komen, zoals de CO₂ prestatieladder. Hierdoor kun je aan klanten al laten zien wat er in de toekomst allemaal staat te gebeuren en kunnen klanten zich alvast voorbereiden op de dingen die er kunnen worden gedaan door ons in de toekomst. Ook vind ik de nieuwsbrief die wordt rondgestuurd een erg goed initiatief, op deze manier houdt je je klanten toch op de hoogte van de dingen binnen je organisatie. In deze nieuwsbrief staat er ook in wat er zal gaan komen in de toekomst, zo breng je het onder de aandacht bij je klanten. Echter denk ik wel dat je het niet alleen bij de nieuwsbrief moet laten. Als je een klant hebt, waarvan je denkt dat deze aan een bepaald onderdeel iets heeft, dan bel je deze klant op. Dit kan dan uiteindelijk werk opleveren voor KMO Consult. Ook wordt er wel gebruik gemaakt van social media, wat tegenwoordig heel veel wordt gebruikt, maar of dit echt werkt, zou ik niet weten.

Strategy (strategie)

Ik zou niet weten welke doelen er worden of zijn gesteld of dat er binnen de organisatie een bepaalde strategie is. Erwin heeft mij daar niet echt iets over verteld. Dit soort dingen zijn (nog) niet gecommuniceerd met mij. Ik heb het idee dat het meer zo iets is dat de organisatie in stand moet worden gehouden.

Shared values (gedeelde waarden)

Er is een zeer goede sfeer binnen de organisatie. De sfeer is gezellig en goed. Ook vind ik dat er wel een rustige sfeer heerst, waarin ik goed kan werken. Zo nu en dan over privé dingen praten en dan weer aan het werk, vind ik prettig. Ik heb ook wel het idee dat ik binnen een bepaald team werk, die de organisatie draaiende moeten houden. Iedereen doet natuurlijk zijn eigen dingen, maar je werkt toch allemaal bij dezelfde organisatie. Toch vind ik wel dat er wel iets meer samen kan worden gewerkt. Je zou iets meer gebruik moeten kunnen maken van elkaars expertise. Ik vind het niet echt prettig dat twee mensen fulltime ergens anders werken, ik heb ze één keer gezien, maar verder zou ik het niet weten, ik weet niet eens wat ze er doen. Het is vreemd, het is zo'n kleine organisatie en toch ken je niet iedereen die er werkt. Ik heb er geen problemen mee dat er hier zo weinig mensen werken. Iedereen doet zijn eigen werk, soms intern, soms extern, daar heb ik niet zoveel problemen mee. Het enige, je zou van elkaars klanten meer gebruik moeten kunnen maken, zo heb je dan ook het idee dat je nog meer in een team samenwerkt.

Interview met werknemer B

Structure (structuur)

Bij KMO Consult is Erwin de directeur. Bij belangrijke vraagstukken kun je terecht bij Sjoerd. Verder zitten twee werknemers in Utrecht, zij werken daar eigenlijk de hele week en zijn bijna nooit in Delden. De rest van de werknemers, ook Sjoerd, gaan de regio in om daar te werken. Het is trouwens

niet altijd alleen maar in de regio, soms is het er ook buiten, het ligt er maar net aan waar de klant zit.

Een tijdje geleden hebben we onze website bekeken, daar staan alle producten en diensten van ons op. Aan de hand hiervan zijn we met een lijst nagegaan wie wat kan en daarmee hebben we ook gelijk helderheid geschept over wie wat zou kunnen doen. Erwin die is momenteel vooral druk met Rolls Royce, de rest wordt dan een beetje afgeschoven naar de overige werknemers. Sjoerd heeft zijn eigen klanten waar hij heel erg druk mee is, hij houdt zichzelf aan het werk. Het is zelfs zo dat je Sjoerd een hele tijd niet ziet, dan is hij bij klanten aan het werk. Als je een vrije dag of vakantie wilt opnemen, dan moet je bij Sjoerd zijn, hij regelt dit soort dingen. Ook als je een functioneringsgesprek hebt, dan doe je dat met Sjoerd en niet met Erwin, hij doet eigenlijk de personeelszaken. Erwin houdt zich ook wel met personeelszaken bezig, maar minder als Sjoerd. Je zou kunnen zeggen dat Sjoerd de rechterhand is van Erwin. De gehele taakverdeling en coördinatie gaan hier vanzelf. Erwin probeert wel zoveel mogelijk het overzicht te houden, hij probeert wel te weten wie wat doet en wie waar mee bezig is. Doordat Erwin de facturen doet, kan hij zien wie waar mee bezig is. Ik vind dat ondanks dat hij er zo weinig is, dat hij het heel erg goed doet.

Of er echt een verantwoordingsniveau is zou ik niet weten, ik vind het niet meer dan normaal dat je je verantwoord. Ik verantwoord me dan ook, maar of dat moet, dat zou ik niet weten. Ik vind het normaal dat als je iets hebt, dat je dat dan gaat terugkoppelen.

Systems (systemen)

Er zijn procedures. Een procedure is bijvoorbeeld dat een offerte een tegenlezer moet hebben. De offerte moet in het systeem worden gebracht. Je kunt dit niet zomaar in het systeem zetten, dat moet wel gebeuren bij de klant waar het bij hoort. Ook moet iemand het lezen als je naar een klant gaat. Echter ligt dit alles niet op schrift. Ik kwam er beetje bij beetje achter toen ik hier aan het werk was.

Er wordt goed binnen de organisatie gecommuniceerd. Op het moment dat er iets wordt gecommuniceerd wat maar voor één persoon van belang zou kunnen zijn, dan wordt dat vaak naar iedereen in de cc gestuurd. Dus als er maar iets van belang is voor iemand, dan weet iedereen daar uiteindelijk van. Dit gaat meer over veranderingen die er zijn. Iedereen binnen de organisatie heeft zijn eigen kennis en zijn eigen vakgebied. De communicatie binnen de organisatie is naar mijn mening heel informeel, dat vind ik wel prettig. Soms vind ik het overigens wel onhandig dat Erwin er niet altijd is, maar als je hem opbelt met een vraag, dan heeft of maakt hij altijd wel tijd voor je. Erwin communiceert op een andere wijze. Soms moet je ontrafelen wat hij denkt, wat hij vindt en hoe hij bedoelt wat hij zegt. Erwin, en Sjoerd trouwens ook, denken altijd een paar stappen verder. In het begin niet, maar nu begint Erwin wel dingen aan mij te vragen, dat vind ik wel prettig. De communicatie vond ik in het begin met Erwin wel lastig, hij denkt vaak zover vooruit, daar dacht ik in het begin niet aan. De communicatie tussen ons gaat nu wel beter.

Wat ik zelf heel erg prettig vond was op mijn allereerste dag bij KMO Consult. Er was aan mij een dag voor de tijd verteld wat er die dag zou gaan gebeuren en er was dan ook al van alles geregeld toen ik de eerste hier kwam. Ik wist precies wat er die dag zou gaan gebeuren, omdat mij dit dus voor de tijd werd verteld. Wat er niet zo goed gecommuniceerd was of ik nadat mijn tijdelijke contract was

afgelopen, ik kreeg toen ik hier begon met werken een tijdelijk contract, weer moest komen. Ik heb daar niets over gehoord, dus ben ik de dag na het aflopen van mijn contract maar weer naar mijn werk gegaan. Uiteindelijk heeft Sjoerd mij verteld dat ik dan een vast contract heb.

Eigenlijk is Erwin te druk. Ik denk dat het goed zou zijn voor de organisatie als hier iemand zou zitten die weet wat iedereen aan het doen is en antwoorden kan geven als iemand iets moet weten. Er moet gewoon iemand komen die een vast aanspreekpunt is met het overzicht. Erwin is wel heel royaal en vriendelijk.

Style (managementstijl)

Er is heel goed contact met hem. Er zijn veel mogelijkheden, de drempel is heel erg laag. Als je iets wilt dan kun je Erwin hier gewoon over aanspreken. Ook als er iets is kun je Erwin altijd bellen en het vragen. Al is hij er bijna nooit, als je belt, dan heeft hij altijd wel tijd voor je om je te helpen. Er wordt met de leidinggevende op een normale vriendelijke manier omgegaan en zo gaat hij ook met ons om. Hij is voor zijn werknemers altijd bereikbaar.

Er wordt wel redelijk goed leiding gegeven, er is naar mijn mening niet heel erg veel leiding nodig. Laatst hadden we een werkoverleg en daar kwamen goede punten naar voren. Je kreeg een overzicht over wat er de afgelopen tijd met de organisatie is gebeurd, de nieuwe werknemers werden geïntroduceerd en er werd een overzicht gegeven van de financiële status. Zoals ik al zei is er niet veel leiding nodig in deze organisatie, alle werknemers zijn hoog opgeleid en autonoom. De organisatie is klein en iedereen weet wat hij/zij moet doen. Er hoeven dus geen mensen aan het werk worden gezet. Ik heb geen behoefte aan meer leiding dan dat er op dit moment is.

Je kunt met elk probleem naar de leidinggevende stappen. Hij is heel erg open, waardoor er echt heel erg veel mogelijk is. Je kunt niet altijd één op één met de leidinggevende een gesprek aangaan, omdat je niet altijd tegelijk op de zaak aanwezig bent. Als je met een probleem naar Erwin zou gaan, dan zal hij je wel helpen. Er was een probleem bij mij in de thuissituatie, toen ik dit had verteld was het geen probleem dat tijdelijk meer zou gaan werken. Eigenlijk kun je wel zeggen dat als er iets is, dan is er van alles wel mogelijk. Erwin is erg royaal en vriendelijk in dit soort dingen.

Staff (personeel)

Wij gaan binnen de organisatie goed met elkaar om. We houden rekening met elkaar, wat wel prettig is. Als de leidinggevende aanwezig is, dan is het over het algemeen iets drukker. Er zijn er wat binnen de organisatie die niet tegen de radio kunnen, dus is deze niet aan als zij op de zaak aan het werk zijn. De omgangsnormen binnen de organisatie zijn goed en prettig, er hangt een prettige sfeer om in te werken.

Skills (sleutelvaardigheden)

Ik denk wel dat KMO Consult zich onderscheidt van de concurrentie. Wij zijn professioneel en niet duur. Daarnaast hebben wij erg veel kennis in huis. De klanten van ons zijn gewend dat wij professioneel zijn en zaken snel afhandelen. We zijn zakelijk en er zijn korte communicatielijnen binnen de organisatie. Klanten kunnen naar Erwin toestappen. Als er iemand anders komt dan dat de klant verwacht, dan wordt dit van tevoren gemeld. Er is regelmatig contact met de klanten, wat naar

mijn mening goed is. Er wordt door de organisatie goed naar de klanten gekeken, kleine organisaties hebben over het algemeen kleine budgetten voor het soort advies wat wij geven.

Nu ik er zo over nadenk, wij leveren goed advies en zijn goedkoop, eigenlijk is onze prijs/kwaliteit verhouding idioot.

Strategy (strategie)

Erwin is helder over waar hij met de organisatie staat. Echter heb ik geen flauw idee waar hij met de organisatie heen wil. Omzet doelstellingen zijn er wel, maar daar blijft het dan ook bij. Ik zou ook niet weten wat deze doelstellingen in houden en hoe hij daar zou willen komen.

Shared values (gedeelde waarden)

Er hangt een prettige sfeer binnen de organisatie. Ik vind deze sfeer prettig om in te werken. Iedereen gaat goed en vriendelijk met elkaar om. Wij werken niet als een team samen, iedereen heeft zijn eigen expertise en zijn eigen klanten. Ik heb wel het gevoel dat wij bij elkaar horen, wij zijn samen KMO Consult. We kunnen bij elkaar terecht als er iets is, er is goed contact tussen de werknemers. Dit geldt trouwens ook voor de twee werknemers die in Utrecht zitten, zij zijn wel nooit aanwezig, toch is er goed contact met hen. Er zijn genoeg communicatiemiddelen om contact met elkaar te houden. We hebben allemaal MSN en een mobiele telefoon van de zaak. Overigens zou je je kunnen afvragen waar de twee werknemers in Utrecht bij horen, ze zijn bijna nooit in Delden op de zaak en zitten fulltime in Utrecht. Daar zijn zij bij een organisatie aan het werk, horen zij dan bij KMO in Delden of bij de organisatie in Utrecht?

Bijlage G: Organisatiecultuur volgens Quinn & Cameron (1999)

Een cultuur van een organisatie kan worden gemeten aan de hand van het model van concurrerende waarden, die Quinn en Cameron (1999) hebben opgesteld.

