

Connected Consultancy

Strategie in ontwikkeling



K.T. van Montfort
Stud.nr. 4379079
Datum: 9 mei 2014
NCOI Opleidingsgroep B.V.
Master in Management & Innovation
Masterclass Strategie & Management

docent: Paul Riegen

2. Verantwoording

Dit heronderzoek is tot stand gekomen na inschrijving aan de NCOI Hogeschool voor de “Master Management van Innovatie en Verandering” in april 2013 in het kader van de Masterclass Strategie & Management van december 2013 t/m januari 2014 door Paul Riegen, medeauteur van het standaardwerk “Grondslagen van de marketing” uit 2013. Mijn dank geldt daarnaast de studiegenoten van de Masterclass voor hun opbouwende kritiek alsmede de mensen en organisaties om me heen voor hun bereidwilligheid om dit onderzoek mogelijk te maken door feedback op de casus van mijn organisatieadviesbureau VOF meyerhold German-Dutch.Com waar de gegevens voor het kwalitatief onderzoek uit voortkomen. De gesprekspartners zullen wellicht evenwel baat hebben bij de uitkomst van dit onderzoek dat bevordering van gezamenlijke waardecreatie door co-creatie tot doel heeft.

3. Samenvatting

"Bij elkaar komen is een begin, bij elkaar blijven vooruitgang, met elkaar samenwerken succes." (Henry Ford). Dit onderzoek gaat over de vraag door welke strategische ingrepen intercultureel trainings- en adviesbureau en “lerende organisatie” VOF meyerhold German-Dutch.Com haar marktpositie in het hogere segment van training en advies kan versterken om de omzet te verhogen. Het perspectief ligt op lerende organisaties die grensoverschrijdend actief zijn om Duitstalige markten vanuit Nederland te ontginnen of Nederlandstalige marktsectoren vanuit Duitsland in de domeinen technologietransfer, financiële dienstverlening, media, cultuur, politiek en onderwijs. Het onderzoek sluit aan bij eerder onderzoek (Masterclasses Projectmanagement en Organisatie & Management) met de begrippen Scrum (Takeuchi et al. 1986), Lerende Organisatie (Senge 1990) Reflective Practitioner (Schön 1991), Communities of Practice (Wenger 1998) en Teaming (Edmondson 2012), niet alleen als concepten voor organisatieontwikkeling maar in het onderhavige geval ook voor de exploitatie van netwerken van organisaties en individuen in de voornoemde domeinen in multilaterale context: culturele en kennisintegratie, co-creatie van waarde met strategisch samenspel van krachten.

Welke strategische concepten realisatie van dit voornemen kunnen bevorderen, is de centrale vraag. Daaruit komen deelvragen voort over de strategische instrumenten, positie, potentie en positionering. De keuze van theorieën en modellen komen voort uit de masterclass en eigen aanvullend onderzoek. Het onderzoek naar strategische instrumenten en marketing mondt uit in de gewaarwording van onvoldoende controle op de interne processen en ontbrekende basiselementen van strategievorming. De conclusies uit de casestudy leveren passende aanbevelingen voor de (te volgen) marktstrategie.

4. Inhoudsopgave

1. VOORPAGINA	p. 1
2. VERANTWOORDING	p. 2
3. SAMENVATTING	
4. INHOUDSOPGAVE	
5. INLEIDING ONDERZOEK	p. 3
5.1 Projectkader	
5.2 Probleemdefinitie	
5.3 Deelvragen onderzoek	
6. THEORETISCH KADER	p. 5
6.1. Wat is strategie?	
6.2. Wat zijn strategische instrumenten?	p. 7
6.3. Wat is de rol van marketing als strategisch instrument?	p. 8
6.4. Wat zijn positie, resources, sterktes en zwaktes van de onderneming?	p. 9
6.5. Wat zijn bij sterktes en zwaktes kansen en bedreigingen voor de onderneming?	p.15
6.6. Wat zijn de waardeproposities voor een marketingstrategie van de onderneming?	p.17
7. METHODEN VAN ONDERZOEK EN RESULTATEN	p.18
7.1 Conceptueel model	p.19
7.2 Beschrijving case	
7.3 Quickscan status	
8. CONCLUSIES EN AANBEVELINGEN	
9. BIJLAGEN: LITERATUURLIJST, REFLECTIE, CASUS EN BRONDOCUMENTEN	I –VIII

5. Inleiding

5.1 PROJECTKADER

Mijn laatste ingrijpende strategische keuze was in 2010 het verleggen van de focus van het bedrijfsleven naar het onderwijs. Redenen waren o.m. bezuinigingen bij institutionele opdrachtgevers, afwijzing van een subsidie voor een Nederlands-Duits bilateraal project ter bestrijding van microverontreinigingen in de watercyclus door de bezuinigingen van het demissionair kabinet Balkenende op het Programma Ondersteuning Buitenlands Beleid (MinBuZa) en de ontploffing van de kerncentrale in Fukushima, naar aanleiding waarvan de regering Merkel in Duitsland sluiting van de kerncentrales gelastte. De ondersteuning van de strategie van een klant van mij om integriteitonderzoeken juist ter verlenging van de looptijd van die centrales aan te bieden, kwam daardoor op losse schroeven te staan. Ook een adviestraject voor technologietransfer in de printmedia liep ten einde door de concurrentie van internet die tot inkrimping van de activiteiten van mijn klant leidde. Een samenwerking met de Grontmij strandde op een conflict over de verdeling van inspanningen en middelen, evenals op hoger niveau de joint-venture van Haskoning Obermeyer Railconsult VOF, waarin ik de Duitse vennoot had begeleid. Tenslotte werd een Duitse accountant die ik wegwijs maakte in de Nederlandse belasting- en investeerdercultuur, door Mazars ingelijfd die de interculturele communicatie van externe adviseurs in zijn geheel naar interne actoren overhevelde.

Toen deden zich kansen voor om de internationalisering van een onderwijsinstelling in de grafische sector te helpen bevorderen, het Duits dichter bij de plaatselijke Joodse gemeenschap te brengen en als zelfstandige lerarenopleider op het tekort aan leraren Duits in Nederland in te spelen. Met de onderhavige masterstudie hoop ik vervolgens mijn adviesvaardigheden met het oog op bedrijfsleven én overheid op een hoger plan te tillen om niet alleen reeds ingezette strategieën over en weer te transformeren maar om als adviseur een (pro)actieve 'embedded' rol in ontwikkeling en implementatie van toekomstgerichte strategieën te kunnen spelen. De eindopdracht voor deze masterclass beoogt derhalve een onderzoek naar de strategische status quo van mijn onderneming, de markt voor mijn huidige en toekomstige adviesportefeuille en een forecast oftewel aanbeveling van een geschikte marketingstrategie op basis van de conclusies van dit onderzoek om de rendementsverbetering teweeg te brengen die in termen van strategisch management bij deze gemotiveerd zal gaan worden.

Gebleken is namelijk dat het ongereflekteerd aanhaken bij zich aandienende markten om het hoofd boven water te houden, tot verwatering van de strategische doelstelling heeft geleid waardoor de opbrengsten sterk terug zijn gelopen en de resources onvoldoende bijdragen aan de gewenste groei.

"Het is van belang op te merken dat het bij de strategie van een organisatie gaat om de feitelijk gehanteerde keuzes van die organisatie met betrekking tot producten, doelgroepen, wegen en middelen en niet om het mooie plan in de lade van de directie. Er wordt vaak van kleine bedrijven gezegd dat ze geen strategie hebben. In feite wordt daarmee slechts bedoeld dat dat bedrijf niet een dergelijk mooi stuk papier kan laten zien. Maar ieder bedrijf maakt boven genoemde keuzes. Ieder bedrijf heeft dus een strategie. De vraag is alleen of het een succesvolle strategie is of dat die voldoende consistent is en of alle spelers wel handelen volgens een gemeenschappelijke strategie. Het expliciet ontwikkelen van een strategisch plan kan goed helpen om een succesvolle strategie te ontwerpen. Maar dat ontwerp, dat stuk papier, is alleen effectief voor zover de inhoud echt geïnternaliseerd is door de leden van de organisatie. Het nieuwe plan is dus alleen effectief als het proces van strategieontwikkeling heeft geleid tot het gewenste strategische momentum van de organisatie. Niet alleen op hoofdlijnen, maar tot in alle details van het werk. Dat kan alleen tot betere prestaties leiden als er voldoende strategisch momentum in de richting van de nieuwe strategie is ontwikkeld, doordat de betrokkenen daarvoor voldoende inzicht en inzet hebben ontwikkeld en voldoende vrijheid van handelen hebben gekregen. Meestal wordt in de loop van de tijd de strategie van de organisatie aangepast op grond van leerprocessen, zonder dat daar een formeel strategievormingsproces aan vooraf gaat. Op het moment van het starten van een nieuw organisatieproject is daarom de strategie die het feitelijke handelen van de organisatieleden stuurt meestal niet meer gelijk aan die van het formele strategische plan. Als de strategie niet herontworpen wordt moet zij dus in ieder geval opnieuw geëxpliciteerd worden om als input te kunnen dienen voor het organisatieherontwerp." (van Aken, 2008) De Algemene leerdoelen van de masterclass Strategisch Management zijn hieraan gerelateerd:

"Kennis van de meest gangbare concepten, modellen en theorieën op het gebied van strategie en marketing, zoals theorie over de invloed die economische, technologische, sociale en ethische veranderingen en globalisering hebben op ondernemingen, concepten en modellen op het gebied van maatschappelijk verantwoord ondernemen, theorie over ondernemerschap, innovatie, e-business, marketing en marktonderzoek, het identificeren en analyseren van resources en competenties, het ontwikkelen van concurrentievoordelen, generieke bedrijfs- en concernstrategieën, en de implementatie, uitvoering en monitoring van die strategieën. Voorts heeft u kennis van en inzicht in de manier waarop die modellen en theorieën kunnen worden toegepast in concrete bedrijfssituaties binnen verschillende typen organisaties.

Vaardigheden om de uitdagingen en de kansen op het gebied van ondernemings- en marketingstrategie binnen een nationale en internationale context te identificeren, te formuleren, te analyseren en om met oplossingen en aanbevelingen te komen. Voorts bent u in staat om uw analyses en voorstellen op een adequate manier te onderbouwen, zowel met feitelijke argumenten als met argumenten vanuit de theorie. U maakt daarbij onder meer gebruik van de resultaten van marktonderzoek en business research. Daarnaast bent u in staat om uw voorstellen alleen of samen met anderen te ontwikkelen, rekening houdend met eventuele politieke gevoeligheden en afgestemd op de diverse belangen in en buiten de organisatie. Ten slotte weet u uw plannen op een overtuigende en toegankelijke manier te presenteren.

U neemt het initiatief om problemen op het gebied van ondernemingsstrategie en marketing aan te pakken en om tot nieuwe, haalbare en bruikbare oplossingen en aanbevelingen te komen. U pakt uitdagingen op het terrein van strategie en ondernemen op een enthousiaste en systematische manier aan en maakt bij het opstellen van uw plannen en aanbevelingen gebruik van verschillende praktische methoden van bedrijfskundig onderzoek. U bent zich bewust van de consequenties van uw handelen voor de organisatie en de maatschappij." (NCOI, 2013)

De afbakening van het onderzoek begint met de omschrijving van onderhavig managementprobleem:

Er is geen duidelijke, laat staan expliciet geformuleerde strategie met als gevolg gebrekkige dan wel ondoelmatige acquisitie en teruglopende omzetten cq. opbrengsten gedurende de afgelopen 3 jaar (zie bijlage 3, Winst-en-verliesrekeningen van de afgelopen 5 jaar).

Uit het geschetste managementprobleem valt het leerdoelgerichte onderzoeksprobleem af te leiden: Welke strategische instrumenten passen bij de (aard en doelstelling van deze) onderneming om met behulp van een expliciet te formuleren strategie kwaliteit en opbrengsten van de (trainings- en advies) diensten met minimaal 50% op jaarbasis te verhogen?

5.2 PROBLEEMDEFINITIE

Onderzoeksdoel: Doel van het onderzoek is het afleiden strategisch adviezen uit de beschikbare modellen en theorieën ter verhoging van de opbrengsten naar de stand van 2010 DOOR onderzoek naar positie, resources, capaciteiten en competenties van de onderneming, de Nederlands-Duitse transfermarkt vv. van kapitaal, personeel, kennis, vaardigheden, goederen en diensten en passende strategische instrumenten (van impliciet en ineffectief/wat naar expliciet en efficiënt/hoe).

Onderzoeksvraag: Welke strategische instrumenten kan het interculturele trainings- en adviesbureau VOF meyerhold German-Dutch.Com toepassen om marktaandeel en opbrengsten van geavanceerde trainingen en organisatieadviezen middels een strategische heroriëntatie te verhogen?

5.3 DEELVRAGEN

1. Wat is strategie?
2. Wat zijn strategische instrumenten?
3. Wat is de rol van marketing als strategisch instrument?
4. Wat zijn positie, resources, sterktes en zwaktes van de onderneming?
5. Wat zijn bij sterktes en zwaktes kansen en bedreigingen voor de onderneming?
6. Wat zijn de waardeproposities voor een marketingstrategie van de onderneming?

6. Theoretisch kader

De theorieën en modellen om grip te krijgen op de probleemstelling, komen voort uit de masterclass, keuzes uit de aangeboden benaderingen uit aan de masterclass ten grondslag liggende literatuur (Johnson et al. 2011), eigen onderzoek naar geschikte aanvullende en/of kritische bronnen t.a.v. het te onderzoeken strategisch vraagstuk en de lijn van onderzoek uit de eerdere masterclasses Projectmanagement en Organisatie en Management, gericht op verdere verwerking in de volgende masterclasses Innovatiemanagement en Persoonlijk Leiderschap, waarvan eerstgenoemde op het moment van afronding van deze eindopdracht reeds is doorlopen. Van daaruit terugblikkend op deze eindopdracht kristalliseert er een lijn uit die wijst naar een kennisdelende netwerkachtige aanpak onder betrokkenheid bij en betrekking van de klanten in de veranderprocessen die de kaders vormen van de trainings- en advieswerkzaamheden van de VOF meyerhold German-Dutch.Com. Het interculturele vraagstuk is al uitvoerig behandeld in de eindopdracht van de masterclass Organisatie en Management, wordt ter afbakening van dit onderzoek hier dus niet aan de orde gesteld, maar zal in de keuzemasterclass Financieel Management en de afstudeerfase weer de nodige aandacht krijgen.

6.1 Wat is strategie?

Sinds de jaren 1970 kwam strategie onder andere door toedoen van de Boston Consulting Group versterkt onder managementaandacht. Onder strategie wordt de manier verstaan waarop middelen worden ingezet om vastgestelde doelen te bereiken, volgens Johnson et al. (2011) "the long term direction of an organization" (p. 3). Doelen worden bepaald door zowel naar buiten als vooruit te kijken. Volgens het boek *Competitive Strategy* (1980) van Michael Porter omvat strategie een selectie van activiteiten van een organisatie om uit te blinken en zich in de markt te onderscheiden: "Competitive strategy is about being different. It means deliberately choosing a different set of activities to deliver a unique mix of values." (Porter 1996, p. 60) Voor Mintzberg (2007, p. 3) is strategie vooral gekenmerkt door "a pattern in a stream of decisions".

Volgens de Canadese McKinsey-consultant Baghai et al. (1999) is deze stroom van beslissingen op drie niveaus oftewel horizonten op kort (0-12 maanden), middenlang (12-36 maanden) en lang (36-72 maanden) termijn in relatie tot de opbrengst van huidige en toekomstige zakelijke activiteiten gericht.

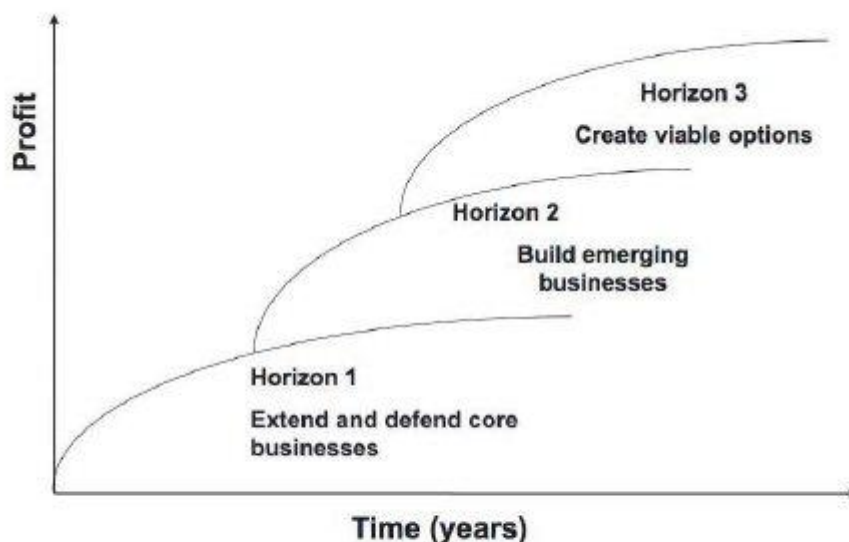


Figure 2. The original management-oriented Three Horizons model
Note. From *Alchemy of Growth*, by Mehrdad Baghai, Stephen Coley, & David White, 1999, New York, Orion.

Volgens Kaplan en Norton (2005) en hun Balanced Score Card is strategie geen managementproces op zich maar een stap in de lange reeks die begint bij de missie en doorloopt in het uitvoerende werk van werknemers, positieve klantwaardering en daaraan gerelateerde investeringen en opbrengsten.

Een goede strategie helpt organisaties om een onderscheidende positie in te nemen ten opzichte van hun concurrenten in een competitieve omgeving dankzij ten opzichte van de concurrenten duurzame voordelen die aansluiten bij externe trends en ontwikkelingen en bij de sterkten en zwakten binnen de eigen organisatie. Een strategische planning dient tegenwoordig flexibel te zijn om tijdig in te kunnen spelen op veranderingen in de markt, maar blijft richtinggevend voor beslissingen die een organisatie neemt voor de komende jaren op corporate (waardecreatie), business (competitie) en operationeel (processen) niveau. Strategische planning dient te worden gebaseerd op een strategisch statement ter dekking van de drie aandachtspunten fundamentele doelen van de organisatie, vervat in missie, visie en doelstellingen, activiteitenbereik en de bijzondere voordelen binnen het competitieve veld.

De drie takken van sport bij het ontwikkelen van adequate strategieën zijn context, content en proces. De context refereert aan de interne en externe factoren waarmee de organisatie te maken heeft met inbegrip van (bij internationalisering in toenemende mate intercultureel bepaalde) gedeelde waarden, de content aan slaag- en faalfactoren van door mogelijke strategische keuzes bepaalde prestaties en het proces aan de totstandkoming en implementatie van strategische keuzes met juiste instrumenten.



Johnson et al. (2011, p. 15) introduceren in *Exploring Strategy* het bovenstaande integrale model. Onder context verstaan zij de positie van een organisatie, onder content de toegang tot toekomstige strategische keuzes en onder proces het managen van strategie in de uitvoering oftewel 'in action'.

Vervolgens lichten zij de aan de drie domeinen gerelateerde factoren nader toe en vatten de uitleg samen in een strategische checklist bestaande uit 14 fundamentele vragen die globaal aanleiding vormen om de strategische instrumenten in het kader van dit onderzoek aan de praktijk te relateren.

De vier strategische lenzen volgens Johnson et al. (2011, p. 27), te weten ontwerp (design), ervaring (experience), diversiteit (variety) en discours (discourse) werpen een licht op de drie sleuteldimensies van strategisch management: rationaliteit, innovatie en verandering en de legitimiteit waaruit kracht, autoriteit en invloed kunnen worden ontleend om strategie al dan in een combinatie van lenzen cq. invalshoeken te ontwerpen of te ontwikkelen, te implementeren, uit te voeren en vooral te monitoren.

6.2 Wat zijn strategische instrumenten?

Onder strategische instrumenten worden de in de masterclass Strategisch Management aangereikte en enkele bij nader onderzoek als relevant ondervonden theorieën en modellen verstaan die leidraad kunnen zijn bij als noodzakelijk veronderstelde keuzes om winstdaling om te buigen naar een stijging.

Slide 1.15

The Strategy Checklist - The 14 fundamental questions in strategy

Strategic Position	Strategic Choices	Strategy in Action
<ul style="list-style-type: none"> • What are the environmental opportunities and threats? • What are the organisation's strengths and weaknesses • What is the basic purpose of the organisation? • How does culture shape the strategy? 	<ul style="list-style-type: none"> • How should business units compete? • Which businesses to include in the portfolio? • Where should the organisation compete internationally? • Is the organisation innovating appropriately? • Should the organisation buy other companies, ally or go it alone? 	<ul style="list-style-type: none"> • Which strategies are suitable, acceptable and feasible? • What kind of strategy-making process is needed? • What are the required organisational structures and systems? • How should the organisation manage necessary changes? • Who should do what in the strategy process?

Johnson, Whittington and Scholes, *Exploring Strategy*, 9th Edition, © Pearson Education Limited 2011

Overeenkomstig de strategische checklist begint met *stap 1. In -en aanleiding (vaststellen van de uitgangspositie - Quickscan van de organisatie, Probleemstelling verifiëren, Afbakening onderzoek)* het volgens beantwoording van deelvraag 3. *Wat is de rol van marketing als strategisch instrument?* ingerichte praktijkonderzoek met geselecteerde modellen (*cursief*) uit het aanbod van de masterclass.

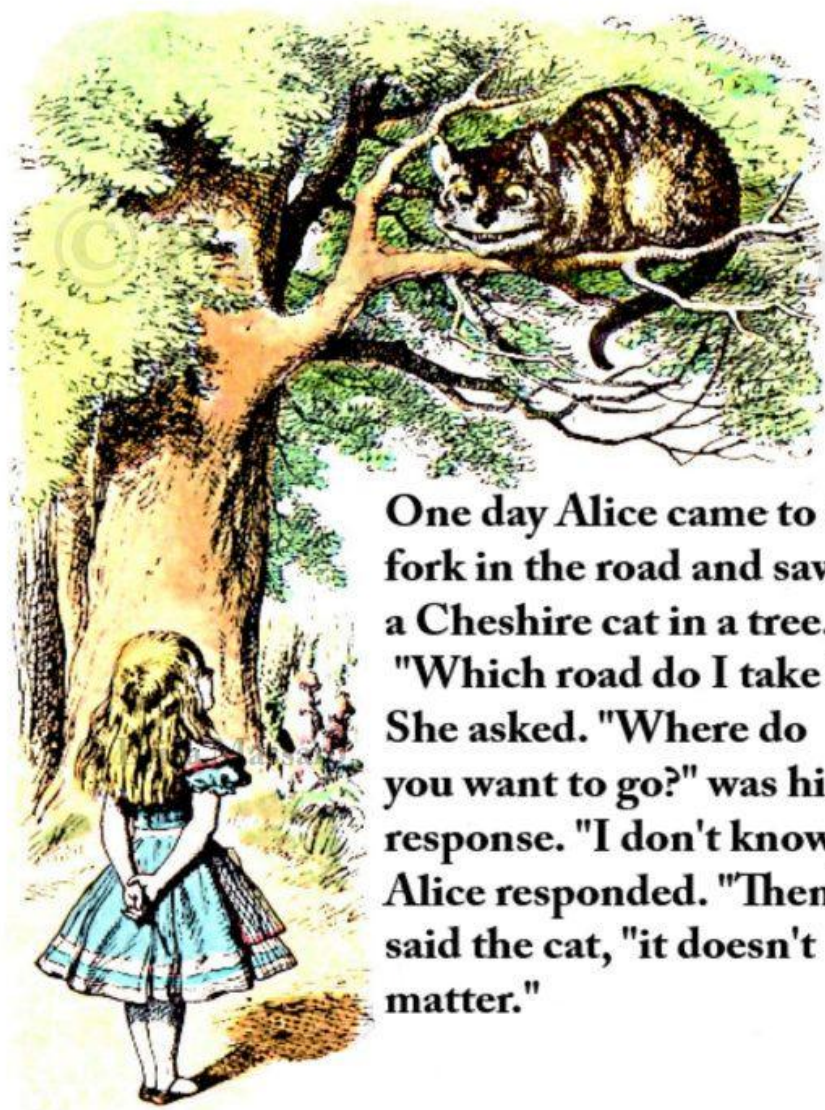
De afweging van de bruikbaarheid van deze modellen ter keuze vergeleken met de organisatiepositie maakt derhalve na insteek voor de interne analyse met stap 1 deel uit van de verdere beantwoording van deelvraag 4. *Wat zijn positie, resources, sterktes en zwaktes van de onderneming?* met ad twee *stap 2. Externe analyse (lokaliseren van kansen en bedreigingen in de markt - Macro-analyse DESTEP, Meso-analyse ABCD, 5-krachtenmodel Porter, concurrentiegedrag Kotler)*, gevolgd door *stap 3. Interne analyse (vaststellen van zwaktes en sterktes in de onderneming - Organisatieanalyse 7S-model McKinsey, Marketinganalyse BCG-matrix, Ashrigde Portfolio Display, MaBa-analyse, Klantenpiramide Curry, VRIN, Financiële analyse en kengetallen)* ter beantwoording van deelvraag 4.

Het vergelijkend onderzoek naar toepasbaarheid van theoretische modellen ter interventie voor de als noodzakelijk veronderstelde strategische heroriëntatie van de organisatie wordt bij beantwoording van deelvraag 5. *Wat zijn sterktes en zwaktes en kansen en bedreigingen voor de onderneming?* vervolgd met *stap 4. Confrontatie (confronteren Sterktes/Zwaktes met Kansen/Bedreigingen, SWOT-analyse, Confrontatiematrix, Strategische issues - groeien, versterken, verdedigen, terugtrekken)* en voor deelvraag 6. *Wat zijn de waardeproposities voor een marketingstrategie van de onderneming?* met *stap 5. Waardepropositie (oplossing bieden voor probleemgebieden - Strategieopties FOETSJ-model, Ansoff-matrix, Waardestrategieën Treacy/Wiersma, SDP-model, Strategische doelstellingen)*.

6.3 Wat is de rol van marketing als strategisch instrument?

"Een Chinees spreekwoord zegt: 'Er is geen goede wind voor een zeiler die niet weet waarheen hij wil.' Het kan zes Beaufort zijn, een immense potentiële kracht, maar als je niet weet waarheen of waartoe, dan is dat verloren energie. Een visie definieert de unieke identiteit van de organisatie. Een visie geeft houvast en focus en bepaalt de prioriteiten. Een visie verbindt de gehele organisatie." (Vandendriessche 2008, p. 3) "De vraag 'waar staan we?' wordt gevolgd door de vraag 'waarheen gaan we?'. Succesvolle verandermanagers geven richting aan een organisatie en aan het veranderproces. Ook hier kunnen we een aantal vragen stellen: Wat is de essentie en het bestaansrecht van de organisatie? Waar staan we voor? Wat is een inspirerende en motiverende visie voor verandering? Welke waarden zijn geformuleerd die personeel en klanten verbindt? En: hoe worden personeel en klanten betrokken in de verandering?" (Boonstra 2009, p.10)

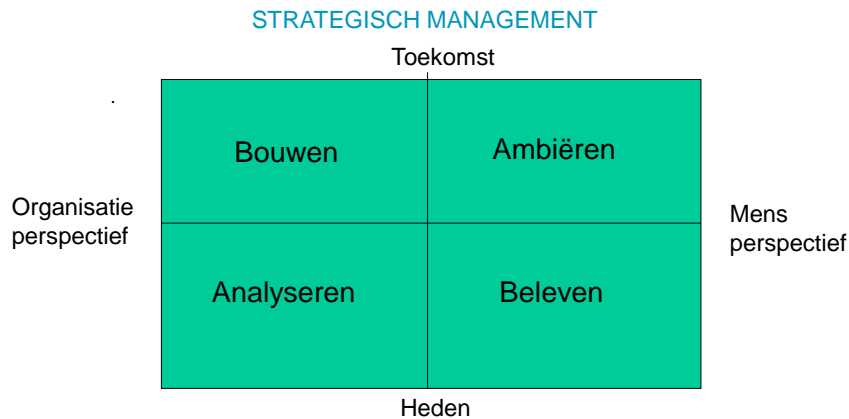
Docent Paul Riegen gebruikt in de masterclass in antwoord op de vraag "Waarom zoveel aandacht voor strategische marketing?" de metafoor uit Lewis Carroll *Alice's Adventures in Wonderland* (1865):



One day Alice came to a fork in the road and saw a Cheshire cat in a tree. "Which road do I take?" She asked. "Where do you want to go?" was his response. "I don't know," Alice responded. "Then said the cat, "it doesn't matter."

© Erica Massaro
EDMPoetryPhotography

Zijn definitie van Strategisch Management/Marketing luidt als volgt: "Strategisch Management is een systematische benadering om een organisatie zo te positioneren in en te relateren aan de omgeving dat men verzekerd is van continu succes en beperking van effecten van ongewenste ontwikkelingen." Hij poneert een relatie tussen de begrippen *ambiëren* (missie), *beleven* (cultuur), *analyseren* (positie) en bouwen (groei) met de Ansoff Matrix ter beoordeling van de (on)doelmatige zakelijke activiteiten.



14-5-2015

J.Paul D. Riegen

In theorie wordt de rol van marketing als onderdeel en speerpunt van strategisch management tevens onderstreept door *Marketing Management* (Kotler e.a. 2012) dat met de reeks relevante hoofdstukken in de reader bij de masterclass de onderbouwing levert voor boven en onder nader toegelichte keuze.

Om te beginnen met het praktijkonderzoek is derhalve het 7-stappen marketingmodel van Nijssen en Frambach (2009) uitgekozen om ten eerste de status quo van de organisatie te bepalen voor de achtergrond van de case zoals geschetst in bijlage 4 ter beantwoording van het positievraagstuk uit deelvraag 4. *Wat zijn positie, resources, sterktes en zwaktes van de onderneming?* (Stap 1 – In- en aanleiding, Vaststellen van de uitgangspositie). Bijlage 5 laat het resultaat van de Quicksan zien. Vervolgens wordt het keuzevraagstuk langs voornoemde theoretische modellen belicht en door de stapsgewijze vergelijking van theorieën en praktijk in relatie tot interne en externe factoren gebracht. Tenslotte wordt het onderscheidend vermogen van waardeproposities als instrument voor de insteek van de marketingstrategie aan een nadere beschouwing op basis van eerdere stappen onderworpen. Daaruit worden de aanbevelingen afgeleid voor het in de eindschrijft van deze masterstudie MMI te behandelen actievraagstuk voor het managen van een fundamentele organisatieverandering van afwezigheid marketingstrategie naar uitwerking en implementatie van een dynamisch marketingplan.

6.4 Wat zijn positie, resources, sterktes en zwaktes van de onderneming?

Stap 1 Wat is de achtergrond van de organisatie? In -en aanleiding (vaststellen van de uitgangspositie) - Quicksan van de organisatie, Probleemstelling formuleren, Afbakening onderzoek

Volgens Nijssen en Frambach (2009) begint een strategisch onderzoek dat gericht is op verbetering van de marktpositie van een onderneming om het rendement van het ingezette kapitaal te verhogen, met een zo genaamde Quicksan van de onderneming waardoor de huidige positie in kaart wordt gebracht. Omdat het werkveld van (intercultureel) advies doorgaans gepaard gaat met verschillende vormen van innovatie en het netwerkarakter van de eigentijdse economie een hechte samenwerking tussen adviseur en geadviseerde vraagt om gezamenlijk waarde te creëren, hebben we te maken met 'lerende organisaties' aan weerskanten waardoor nagenoeg elk adviestraject een gemeenschappelijk leerproces behelst om gaandeweg de verwachtingen bij te kunnen stellen. Communicatie bestaat bij de gratie van wisselwerking. Wat tegenwoordig voor de samenwerking in welke waardeketen dan ook geldt, is in het bijzonder van toepassing op elk meer of minder gestructureerd intercultureel project.

Derhalve is er aan het begin van het onderzoek een Quicksan (Huizing 2012) uitgevoerd die het lerend vermogen van de organisatie moet helpen bepalen alvorens met de onderzoekscase de assets van de onderneming te inventariseren, zijnde zachte factoren van in het verleden opgedane kennis, ervaring en netwerken alsmede harde factoren van bedrijfsmiddelen en beschikbaar kapitaal voor de nodig geachte strategische herformulering, de haalbaarheid van de strategische doelen, de analyse van het verdienmodel en de implementatie van strategische maatregelen in het hoger marktsegment.



(Nijsen en Frambach 2009)

In het vervolg op de uitgangspositie zijnde aanleiding voor dit onderzoek zoals geschetst bij punt 5.1 Projectkader blijkt uit de Quickscan de noodzaak om de interne processen in het kader van deelvraag 4. *Wat zijn positie, resources, sterktes en zwaktes van de onderneming?* (Stap 3 – Interne analyse: Vaststellen van Sterktes en Zwaktes in de onderneming) stevig onder de loep te nemen na bij deelvraag 4 de huidige positie van de organisatie (Stap 2 – Externe analyse Lokaliseren van Kansen en Bedreigingen in de markt) in verhouding tot de omvang van de eindopdracht al te hebben bepaald.

Uit de case in bijlage 4 *Portefeuille van de Onderneming* blijkt een behoorlijke schat aan kennis en ervaring aanwezig ten behoeve van de doelgroep zoals gedefinieerd als doelstelling bij Stap 2, ware het niet dat zoals bij punt 5.1 Projectkader verduidelijkt door het inzinken van de doelmarkt door de financieel-economische crisis sinds de val van Lehman Brothers in 2008 het netwerk is opgedroogd door het uitbaten van kennis en ervaring in de beperkte omgeving van enkele onderwijsinstellingen.

Daarmee is de probleemstelling geformuleerd die tot het stellen van de onderzoeksvraag heeft geleid. De afbakening van het onderzoek zit in de initiële keuze van een bestaand marketingstrategiemodel in het verlengde van een van de hoofdaspecten van de masterclass en de expertise van de docent.

De achtergrond van de onderneming levert daarentegen de basis voor de casestudie ter illustratie van de aangehaalde theorie omdat er in plaats van een degelijke marketingstrategie slechts informele contacten zijn uit eerdere projecten op hoog niveau dat leidend moet worden voor toekomstige acties. Op weg naar Stap 3 (Interne analyse - Vaststellen van Sterktes en Zwaktes in de onderneming) met cruciale beginwaarden zie enkele projectvoorbeelden in de aanloop naar Stap 2 (Externe analyse - Lokaliseren van Kansen en Bedreigingen in de markt) en de huidige positie van de organisatie:

De meest winstgevende langlopende projecten waren overname van Nutsbedrijven Haarlemmermeer door de Duitse RWE, opslag nucleair afval door de Duitse atoomindustrie en integriteitsberekeningen voor Duitse kerncentrales door NRG in Petten én intensieve begeleiding van langdurige uitwisseling van het Amsterdamse watercyclusbedrijf Waternet met de Duitse watersector (zie verder bijlage 4).

Stap 2 – Wat is de huidige positie van de organisatie? (Stap 2 – Externe analyse, Lokaliseren van Kansen en Bedreigingen in de markt)

Middelgrote Nederlandse bedrijven willen meer groei realiseren in Duitsland, blijkt uit een onderzoek van Ernst Groenteman van accountants- en adviesbureau KPMG.

Duitse cultuur grootste struikelblok

De grootste struikelblokken in zakendoen met Duitsland vormen volgens Groenteman de verschillen in markt en cultuur. Groenteman: "Om goed op de Duitse markt te kunnen opereren is het dan ook van belang dat de Duitse taal wordt beheerst en er begrip is voor bestaande cultuurverschillen."



"Middelgrote Nederlandse bedrijven willen meer groei realiseren in Duitsland.



De ondernemingen verwachten de toename met name te realiseren door autonome groei, het introduceren van nieuwe producten op de Duitse markt en het betreden van nieuwe afzetmarkten. De overname van een Duitse onderneming om meer groei te realiseren is bij middelgrote Nederlandse bedrijven minder aan de orde. Dit blijkt uit onderzoek van KPMG naar de mate waarin middelgrote Nederlandse ondernemingen zaken doen in Duitsland.

KPMG onderzocht de mate waarin middelgrote Nederlandse ondernemingen zakendoen in Duitsland. Acht op de tien bedrijven verwacht meer groei in Duitsland. Daarvan denkt 90 procent in Duitsland nieuwe afzetmarkten te vinden of wil het nieuwe producten introduceren. Slechts 20 procent wil groeien in Duitsland door het overnemen van bedrijven. Van de tweehonderd ondervraagde ondernemers haalt 70 procent zeker een tiende van de omzet uit Duitsland. Voor 20 procent loopt dit zelfs op tot een kwart. Een kleine 5 procent haalt meer dan de helft van de omzet uit de Duitse markt." (Groenteman 2014, zie KPMG onderzoek bijlage 7)

Nederland exporteert voor zo'n 90 miljard euro per jaar naar Duitsland. Dat is toch niet slecht?

"Zeker, maar dit gaat vooral over gemiste kansen. Nederlandse bedrijven lopen nog heel veel omzet mis die ze in Duitsland kunnen halen. Bijvoorbeeld omdat een Nederlands bedrijf contact zoekt bij een Duitse inkoopmanager, zonder acht te slaan op de hiërarchie. De top beslist bij Duitse ondernemingen, dus als dat de directeur inkoop is, moet je daar aankloppen."

U zegt dat Nederlandse exporteurs zich meer als specialist moeten presenteren. Waarom?

"Hoe meer je je kan presenteren als 'de beste op het gebied van...', des te minder ben je inwisselbaar. Schoolvoorbeeld zijn de chipmachines van ASML, waar geen ander bedrijf ter wereld aan kan tippen. Daar hebben Duitsers groot respect voor. Als je als Nederlands bedrijf echter aangeeft 'ik heb ook verstand van...', dan nemen Duitsers je niet echt serieus. Je moet durven zeggen 'wij horen wereldwijd bij de top drie op het gebied van...'. Mits je dat kunt waarmaken."

Maar heeft elke Nederlandse exporteur daar genoeg kwaliteit voor?

"Als je spreekt over industriële bedrijven, dan ligt het probleem voor Nederlandse exporteurs zeker niet bij de technologische kwaliteit of de prijzen. Ze kunnen wat dat betreft goed mee op de Duitse markt. Nederlanders weten echter vaak niet de juiste ingangen te vinden op de Duitse markt of hebben niet genoeg geduld met het opbouwen van contacten."

Geldt kennis van de Duitse taal hierbij nog als een competitief voordeel?

"Ja, ja en...ja. Het is wat dat betreft zorgwekkend dat de oudere generatie Nederlandse ondernemers nog redelijk Duits heeft geleerd, maar voor de groep onder de 40 is het een ander verhaal. Duitsers spreken net als Nederlanders best redelijk Engels. Maar als je het perspectief van een Duitse ondernemer neemt: die wil koste wat het kost risico's minimaliseren. Daarbij is de gedachte: als je afspraken in het Duits vastlegt, is de kans op misverstanden het kleinst. Dus: wil je als Nederlander voor Duitse exportpartners drempels verlagen, dan biedt kennis van het Duits enorme kansen." (Directeur Enrico Kretschmar van exportadviesbureau Gateway to Germany, 21-01-2014)

Commentaar van lezer Andreas: "Er blijken te weinig Duitse leraren te zijn. Onze generatie van de vorige eeuw ging na de middelbare school WERKEN bij de vele bedrijven in de (maak)industrie met veel export wereldwijd en ging in de avonduren bv. talen studeren Duits, Engels, Frans zonder

beurzen en studieschulden, gericht op de handel met veel succes, gegeven door leraren van middelbare scholen. Geld verdienen overdag en in de avonduren studeren was toen het devies."

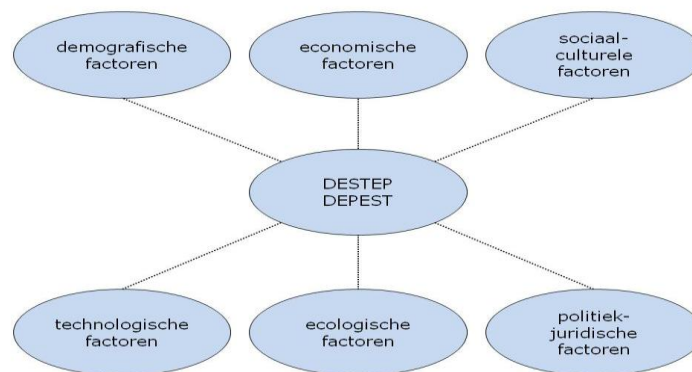
"Volgens de Economische Voorlichtingsdienst kan de kennis van de culturele achtergronden van de potentiële internationale zakenrelatie zelfs het verschil bepalen tussen 'deal or no deal'. Dat wordt bevestigd door Bollmann. Zij stelt dat het Nederlandse bedrijfsleven veel geld - 8 mld. - laat liggen in Duitsland door een gebrek aan kennis van de taal en cultuur van onze belangrijkste handelspartner." (Anne Bollmann, universitair docent Duitse taal en cultuur, Rijksuniversiteit Groningen/RUG, 2014)

Radek Ruhlmann, bij ING verantwoordelijk voor international business development. Ruhlmann, in Nederland geboren, heeft Duits bloed. Hij was drie jaar voor ING werkzaam in Frankfurt. "De Nederlandse cultuur van zakendoen matcht niet volledig met die van Duitsers. De grote kracht van Duitsers is dat ze in scenario's denken. Juist daarom is een goede voorbereiding van doorslaggevend belang. Met alleen goede bedoelingen kom je er niet." (Ruhlmann 2014, zienswijzen bijlage 4, p. 6)

Een andere organisatie die zich naast het postennetwerk van de Nederlandse Ambassade in Berlijn bezig houdt met bevordering van Nederlands-Duitse handelsrelaties is de Duits-Nederlandse Kamer van Koophandel in Den Haag. Directeur Günter Gülker benoemt de grootse struikelblokken als volgt:

- Onderschatting van de hiërarchie in Duitse organisaties - Gebruik van Du/Sie
- Gebrek aan inzicht in de overlegstructuren - Gebrek aan goede en deskundige voorbereiding
- Contract-is-contract-mentaliteit van Duitsers - Strikte punctualiteit in Duitsland
- Uiterlijk verschijningsbeeld - Goede verzorging en investering in contacten
- Strikte scheiding tussen privé en werk - Titulatuur

Kortom een markt die kansen biedt voor de trainer/adviseur die zich vanuit zijn biculturele identiteit kan inleven in overeenkomsten en verschillen tussen Nederlands- en Duitstaligen om in scenario's ter voorbereiding authentiek tegenspel, bij begeleiding van delegaties reële ondersteuning kan bieden én in menig opzicht vertrouwd is met de onderscheidende factoren van het DESTEP- met politieke en juridische factoren respectievelijk PESTEL- model zonder instituties en demografie (Thomas, 2007).



(Schop 2013)

Naast gedegen kennis van maatschappelijke verhoudingen volgens dit model in onderhavige context geeft het model ook aan waar de kansen voor de trainer/adviseur liggen. De economische factor met de Duitse groei-economie en het langzaam oprabbelen van de Nederlandse in de kielzog van de Duitse economie is gunstig, waar in het nabije verleden de kwakkelende Nederlandse economie potentiële klanten ervan weerhield om directies en medewerkers te laten trainen/adviseren in de omgang met Duitstalige zakenpartners, voor zover er voldoende durf was om het risico te nemen in die groeimarkten te investeren. Zo ja, was de houding vaak "dat kunnen we zelf wel" met de hierboven beschreven nadelen. Een demografische factor blijft het feit dat vooral de wat oudere beslissers in Duitstalige landen geen of weinig Engels spreken, waardoor menige Nederlander in de veronderstelling goed Engels te spreken, al gauw met hangende oren thuiskomt en Duitstaligen als achterlijk ziet. Ervaring leert dat het Engels van veel Nederlanders matig is en het de moeite loont om zich in het Duits te bekwamen bij wederzijdse conceptvorming voor begrippendeling en vertrouwen. Bij de sociaal-culturele factor is de persoonlijke ervaring in de betrokken landen een pré en zien meer en meer jongere Nederlanders het voordeel van meertaligheid zoals door de EU in beleid gegoten.

De ecologische en de daaraan sterk gerelateerde technologische factor in de zin van duurzaamheid en innovatie biedt aan weerskanten van de grens kansen naarmate welk land waarin vooruitloopt om door uitwisselingsprojecten van elkaar te leren. Daarbij vormt de politiek-juridische factor tegelijk een obstakel én een uitdaging omdat de rechtssystemen het fundamenteel verschil kennen tussen het opportuniteitsbeginsel in Nederland (vervolgd wordt naar prioriteiten) en het legaliteitsbeginsel in Duitsland (vervolgd wordt in principe elke overtreding van de wet) met de crediteurenbescherming in Nederland en de debiteurenbescherming in Duitsland, hetgeen niet moet worden verwaarloosd bij de keuze van de Algemene Voorwaarden en de bevoegde rechter bij grensoverschrijdende transacties.

Kijken we naar het 5-krachten-model van Porter om bedreigingen in kaart te brengen, kunnen we niet om de kritiek heen waaraan dit uit het neoklassieke industriële tijdperk komende model (Porter 1980) ondanks een aantal herzieningen onderhevig is, nu de postmoderne paradigmawisseling naar een netwerkeconomie in volle gang is. Henk Volberda (2009) vat die kritiek (in het kort) samen:

"Van evolutie naar co-evolutie

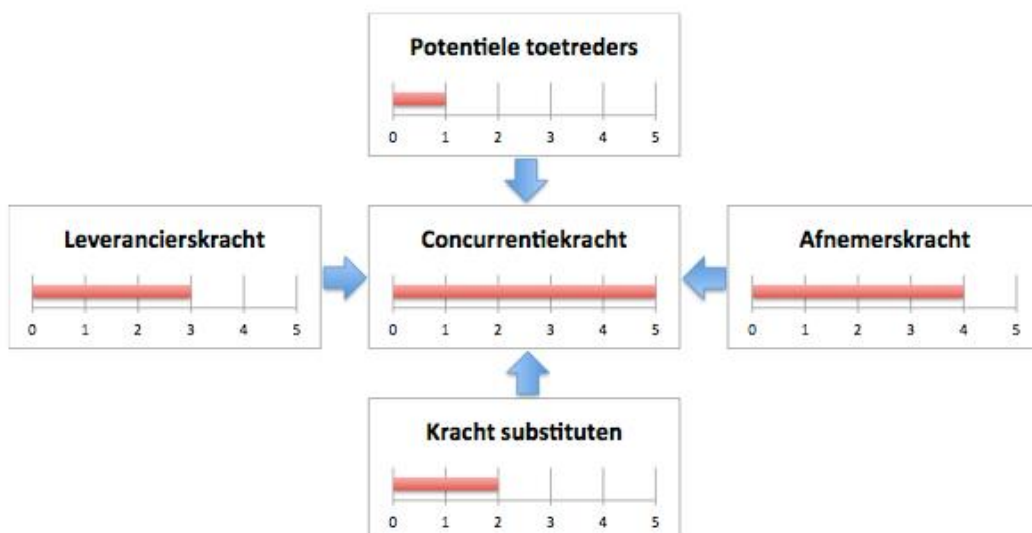
Naast de duidelijk waarneembare verdiensten van Porter's vijfkrachten model zijn er ook een aantal punten van kritiek. De meeste concurrentieanalyses eindigen met het opsommen van de concurrentiekrachten die de aard en intensiteit van de concurrentie bepalen, en uiteindelijk ook de winstgevendheid. Zij gaan ervan uit dat de structuur van concurrentiekrachten stabiel en onveranderlijk is (exogeen). Maar een wezenskenmerk van het concurrentieproces is dat concurrentiekrachten voortdurend aan verandering onderhevig zijn; zowel door bewuste strategische beslissingen van het management, maar ook als gevolg van de competitieve interactie tussen ondernemingen (endogeen).

Geen generieke strategie

Tevens is de veronderstelling van Porter, namelijk dat analyse van de bedrijfstak en de positionering hierbinnen bepalend is voor succes, steeds meer aan kritiek onderhevig. Baden-Fuller en Stopford laten zien dat de keuze van de bedrijfstak maar voor een klein deel de winstverwachtingen bepaalt en dat niet de bedrijfstak maar de 'firm' bepalend is voor succes. Tevens beargumenteren deze auteurs dat ondernemingen als McDonald's, Benetton en Toyota succes boekten door niet te kiezen voor één generieke strategie, maar door een unieke visie in staat waren kennelijk tegenstrijdige concurrentie-eisen van lage kosten kwaliteit te combineren.

Signalering of creatie is essentieel

Niet het hebben van een statische strategie maar strategische vernieuwing is de kern van succes en het voorkomen dat concurrentievoordelen tenietgedaan worden door de toegenomen concurrentie."



(Knoot 2013)

Met de voorbeelden van McDonald's, Benetton en Toyota zinspeelt Volberda op de volgens Porter vereiste keuze tussen lagekostenstrategie en differentiatie strategie, al dan niet met de focus op één of een beperkt aantal marktsegmenten om beter in te spelen op de behoeften van de consument door

het gebruik van een van de strategieën (kostenfocus en differentiatiefocus). Dus de stuck-in-the-middlegedachte van Porter is niet meer van deze tijd want differentiatie hoeft niet per se duur te zijn.

De toetreedbaarheid van een marktsegment zegt iets over het mogelijk rendement in dat segment. Als er veel drempels zijn voor nieuwe toetreders, dan is de kans kleiner dat er bij groei van de markt snel nieuwe concurrentie ontstaat. Voorbeelden van eenvoudig toetreedbare markten zijn vormen van zakelijke dienstverlening, zoals detachering van managementconsultants met weinig aanloopkosten voor het opstarten van een bedrijf dat op basis van een uurtarief expertise verhuurt aan organisaties.

Dit is zowel een kans als een bedreiging omdat de markt voor consultants in Nederland (met de 2e grootste adviseursdichtheid ná Zwitserland en vóór de VS, Wohlgemuth 1995) even belangrijk als verzadigd is (Flikkema, Cozijnsen, 't Hart 2003) en de markt voor taaltrainers al jaren overspoeld wordt met in Nederland woonachtige native speakers zonder enige erkende didactische kwalificatie.

Substituten brengen concurrentie uit onverwachte hoek, zie de illegale verspreiding van films en muziek via internet, die de markt voor cd's en dvd's heeft verstoord, maar ook de zgn. 'beunhazen'.

De machtspositie van afnemers heeft grote invloed op het rendement. Dat vraagt van de trainer of adviseur een sterk verhaal en diplomatiek optreden omdat de afnemer over het algemeen machtiger is dan de aanbieder, grote adviesbureaus daargelaten dankzij de wettelijk verplichte jaarverslagen, waar ondanks de belangenverstrengeling accountant en adviseur wel eens onder een hoedje spelen.

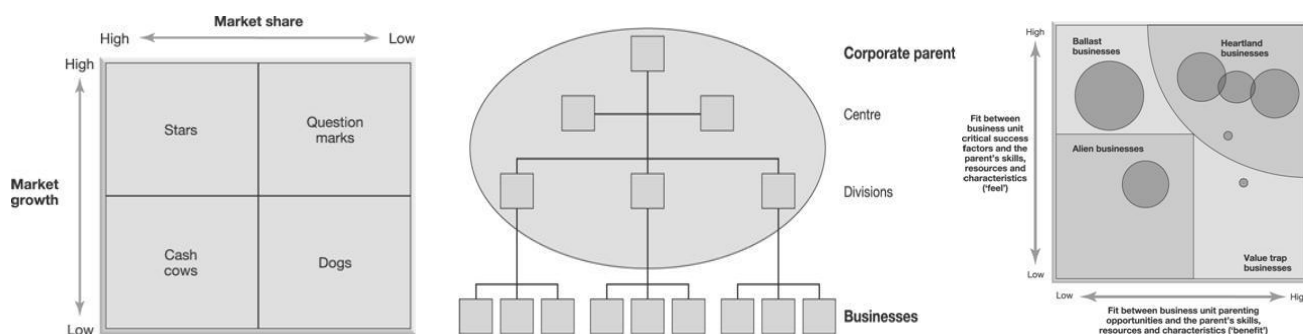
De machtspositie van leveranciers is van grote invloed op de aantrekkelijkheid van een markt mits er voldoende vraag is en de beroepsgroep haar belangen tegenover de prijsdruk navenant behartigt.

Vooraf de bestaande concurrentie op de markt zegt veel over het te behalen rendement. In een nogal onoverzichtelijke markt van kleine bureaus onder scherpe concurrentie is een acceptabel rendement lastig te halen. Niet te vergeten de overheid als zesde concurrerende kracht die door veranderingen in wet- en regelgeving voor veel dynamiek in een markt kan zorgen zoals recent in de markt voor Nederlands als Tweede Taal (NT2) die eerst werd geliberaliseerd alvorens subsidies in te trekken of de re-integratiemarkt die is ontstaan door de uitbestedingsplicht voor re-integratie die jaren geleden is opgelegd aan gemeenten waarna dezelfde overheid de uitbestedingsplicht later heeft ingetrokken met funeste gevolgen voor re-integratiebedrijven omdat gemeenten zelf weer de regie in handen namen.

Ondanks voornoemde tekortkomingen van het model van Porter met het oog op de toekomstige marktverhoudingen blijft het een handig instrument om het relevante krachtenspel in kaart te brengen.

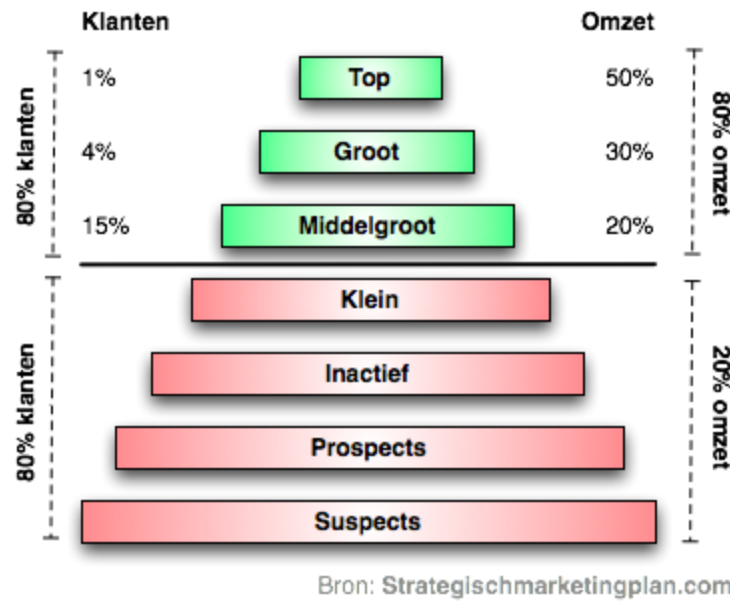
Stap 3 – Interne analyse: Vaststellen van Sterktes en Zwaktes in de onderneming

Hoe meer de markt voor training en advies onder druk komt te staan, hoe harder de noodzaak om ten behoeve van een vooruitstrevende strategie te ontwikkelen de weerbaarheid van de onderneming zelf te onderzoeken. Een veelgebruikt model is de matrix van de Boston Consulting Groep (BCG-matrix) die hier niet kan worden toegepast omdat nog het marktaandeel van de VOF meyerhold GDC nog de marktgroei in de segmenten Interculturele communicatie/business development Nederlands-Duits vv., Taal- en acculturatietrainingen Nieuwe Nederlanders en Educatieve diensten in de Nederlandse onderwijssector in het kader van deze eindopdracht te achterhalen zijn, laat staan Consultancy.



De Parenting Matrix - Ashridge Portfolio Display (Goold 1994) komt in de buurt, maar is ontworpen voor een organisatie met een aantal zelfstandige business units en dus niet geschikt voor deze case.

Het meest bruikbaar om deze onderneming af te beelden, blijkt de klantenpiramide van Curry (2000).



De strategie van de onderneming kan namelijk op de klantenpiramide worden gebaseerd. Daarbij is de vraag of het overgrote deel van het marketingbudget wordt uitgegeven aan nieuwe of bestaande klanten. Het is op dit moment voor VOF meyerhold GDC een belangrijke afweging om de banden met klanten uit het verleden weer aan te halen, in bestaande klanten te investeren of op zoek naar nieuwe klanten te gaan. Door wegval van het topsegment bedrijven zijn twee klanten van vergelijkbare maar lagere rentabiliteit naar boven gepromoveerd, waarbij de een als wijdvertakte aanbieder van diensten in het derde segment (Onderwijs) op de bovenste trede door kennelijke waardering van de geleverde diensten, het gekweekte vertrouwen en eigen uitbreiding in toenemende mate diensten afneemt met een kleine kans op hoger gewaardeerde opdrachten naast diensten tegen een lage vergoeding die in de Ashridge Portfolio Display eerder onder ballast gerangschikt zouden worden, maar bijdragen tot de goede verstandhouding als een soort service of 'haarlemmerolie' om het geheel draaiende te houden. De andere klant onder de top van de piramide (NT2) worstelt met krimp door een verloren gunning en geeft om commerciële en organisatieculturele redenen geen respons op voorstellen uit de pool van onderaannemers om de leemte gezamenlijk op te vullen bij matige transparantie over de verdeling. Hoewel het model gebaseerd is op omzet en niet op winstgevendheid, zou met de implementatie van een marketingstrategie moeten blijken of inactieve of mogelijke nieuwe klanten uit het hoger segment winstgevendheid kunnen helpen verhogen tegen de nodige investeringen in vooral tijd maar ook geld. Dat is in termen van Goold (1994) thans nog een beetje 'alien business' ondanks de ambities. Kleinere klanten renderen aardig maar dragen qua omvang relatief weinig bij aan het totale resultaat.

6.5 Wat zijn bij sterktes en zwaktes kansen en bedreigingen voor de onderneming?

Stap 4 – Confrontatie (confronteren Sterktes/Zwaktes met Kansen/Bedreigingen)

Aanbevolen wordt een SWOT-analyse gevolgd door de confrontatiematrix om strategische issues af te leiden. Gezien de omvang van deze onderneming en deze eindopdracht kan hier worden volstaan met een SWOT-analyse om de conclusies uit het geheel van de behandelde items te kunnen trekken.

	Sterkten	Zwakten
Bedreigingen Kansen	Sterkten versus zwakten	Zwakten versus kansen
Bedreigingen Bedreigingen	Sterkten versus bedreigingen	Zwakten versus bedreigingen

(Schop 2013)

Bij de sterkten versus zwakten valt op dat er een enorme schat aan kennis en ervaring op praktisch en theoretisch niveau is verzameld (bijlage 6) maar de theorie soms de overhand krijgt hoewel de VOF meyerhold German-Dutch.Com maar ten dele in een wetenschappelijke context opereert en het moet hebben van heldere en begrijpelijke taal naar de (potentiële) klanten toe die op uitzonderingen na weinig ambities in de wetenschappen vertonen, maar een praktijkgerichte aanpak verwachten, zij het dat die anders op wetenschappelijke veronderstellingen is gebaseerd om het overzicht te houden.

Daar zit ook meteen de bedreiging door concurrenten die hun zegje zodanig weten af te bakenen dat zij de klant niet in verwarring brengen. Out-of-the-box denken en de productieve chaos is niet iets dat bij de gemiddelde prospects/suspects in goede aarde valt. Iedereen heeft het er tegenwoordig over, maar interventies vragen geduld en inschatten van het juiste moment wanneer de vertrouwensbasis stevig genoeg is om niet over een nacht ijs te gaan. Ook de kritische noot bij de gang van zaken bij de klant moet niet in een te pril stadium worden geplaatst omdat hij dat anders als confronterende bemoeienis met zijn zaken kan ervaren. Adviseren is sparren, niet knokken. Daar is de markt voor. Voor de adviseur lijkt het mij evenmin vechten tegen de concurrentie maar goed aansluiten bij de klant waar je van moet hebben. In dat opzicht hebben we nog een lange weg te gaan om voldoende overtuigingskracht voor de netwerkgedachte te ontwikkelen of ons anders naar de klant te schikken die daar niet zoveel mee op heeft. Natuurlijk probeer je het neusje van de zalm te pakken te krijgen in de vorm van klanten die zelf voorop lopen waardoor je elkaar kunt uitdagen, maar dat zie je zelden.

De concurrenten in de trainings- en adviesbranche zijn nog moeilijk in beeld te krijgen omdat de klanten daar vaak weinig over loslaten en het een behoorlijke inzet vraagt om allerlei bijeenkomsten bij te wonen waar de concurrenten elkaar ontmoeten om aan de ene kant de nieuwste snufjes en de laatste trends gepresenteerd te krijgen, maar tegelijkertijd speuren naar mogelijke allianties om kennis van de markt aan elkaar te ontfutselen of in het gunstige geval uit te ruilen om verder te gaan.

Hoewel ik bij enkele formele en informele clubs ben aangesloten, maak ik daar weinig systematisch gebruik van. Deze zwakte vormt tegelijk een bedreiging én de kans om daar meer werk van te maken al kost dat tijd en dus geld in vorm van niet-declarabele uren die gecompenseerd moeten worden met de beter betaalde opdrachten die anders concurrentie in de wacht sleept ofschoon er concurrenten zijn die met minder genoegen nemen. Van het netwerk van de Language Professionals ben ik aardig op de hoogte, de lijst is lang, maar er zit maar een handvol trainers in die zich tegelijk als adviseur hebben geprofileerd (bijlage 8). Van de echte adviesmarkt van organisatieadviseurs heb ik nog weinig hoogte omdat het achterhalen van die informatie tijd en kunde vraagt die onvoldoende aanwezig is.

De vooruitzichten blijken anders volgens ingewijden gunstig: "Markt voor organisatieadviesbureaus, marktonderzoekbureaus en PR-bureaus blijft stabiel. De markt van managementadviesbureaus bestaat uit organisatieadviesbureaus en PR-bureaus. Marktonderzoekbureaus ondersteunen bij het werven van data en inzichten. De markt is vrijwel niet georganiseerd in brancheorganisaties. In totaal zijn er bijna 100.000 adviesbureaus, waaronder circa 72.000 zelfstandigen. De omzet bedraagt ongeveer € 17,2 miljard. De verwachting is dat de markt voor organisatieadviesbureaus, marktonderzoekbureaus en PR-bureaus in 2014 stabiel blijft en in 2015 zal groeien in lijn met de economie.", meldt DeltaLloyd (2014) bij het Brancherapport Zakelijke dienstverlening van 52 pagina's.

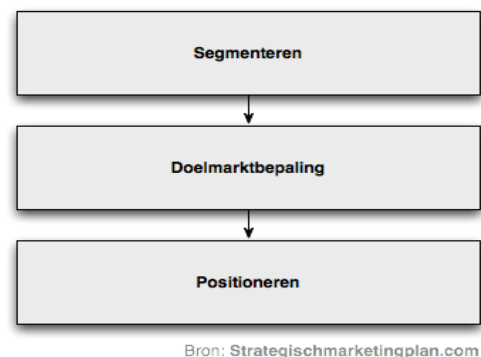
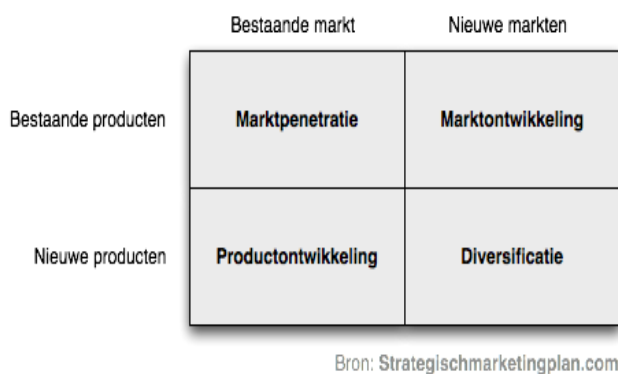
"(Georganiseerde) Nederlandse organisatieadviseurs (ROA/OOA) zien de toekomst weer met enig vertrouwen tegemoet. Na jaren van forse druk op tarieven, marges en winstgevendheid geeft circa 60% aan 'goede' tot 'zeer goede' vooruitzichten te zien voor de toekomst, blijkt uit onderzoek van de RSM Erasmus Universiteit. De afgelopen jaren ging de consultancymarkt door een diep dal. Dit was voor een gedeelte het gevolg van de financiële crisis, waardoor opdrachtgevers hun uitgaven aan consultants massaal terugschroefden, maar ook het gevolg van een sterk veranderend landschap. Zoals uitvoerig beschreven in een artikel in Harvard Business Review in 2013, heeft de adviesmarkt recentelijk te maken gekregen met een golf van nieuwe trends die, gecombineerd, een ontwrichting van de branche onvermijdelijk hebben gemaakt. Zo is kennis die voorheen nog exclusief was voorbehouden aan adviseurs steeds vaker voorhanden, is de transparantie in de markt toegenomen en hebben nieuwe technologieën geleid tot een standaardisering van laagwaardige consultancydiensten. Ook zijn consultants steeds minder schaars geworden, aanleiding hiervoor is de explosie in het aantal bedrijven actief – en dan vooral ZZP'ers – in de branche. Recent [onderzoek van Consultancy.nl](#) toonde aan dat het aantal [organisatieadviesbureaus](#) in ons land in de afgelopen zeven jaar [meer dan verdubbeld](#) is, van 43.500 in 2007 naar 91.200 in 2014." (Consultancy.nl, 2015)

Een zwak punt lijkt me verder de gebrekkige definitie van kernwaarden, visie en missie, waarvan de noodzaak om deze uit te dragen pas in de masterclass Strategisch Management en dit onderzoek serieus doorgedrongen is. In het verleden, dat wil zeggen, voor de "crisis" van de VOF meyerhold German-Dutch.Com, bleek een informele afstemming of haast vanzelfsprekende overeenstemming met de opdrachtgevers afdoende omdat het een uit het ander voortkwam. Dat komt me nu op een leemte te staan van sterke argumenten, een onderscheidend vermogen en een identificatieaanbod naar een markt toe die ik niet eens goed in kaart heb gebracht, van de noodzaak vaag doordrongen.

Want tegenover de zwaktes staat volgens het onderzoek van KPMG onder Nederlandse bedrijven (bijlage 7) en de betekenis van de Duitse markt voor hen een flink potentieel van kansen om sterke punten van mijn organisatie te exploiteren, mits onder andere de interne processen op orde worden gebracht, zoals de uitslag van de Quicksan onmiskenbaar uitwijst als deel van te trekken conclusies. Eindigend bij de zwakten tegenover kansen is de SWOT-matrix daarmee tegen de klok in doorlopen.

6.6 Wat zijn waardeproposities voor een marketingstrategie van de onderneming?

Stap 5 – Waardepropositie (Oplossing bieden voor probleemgebieden)



Gezien de weinig gestructureerde maar veelal adhoc tot stand gekomen waardeproposities van de VOF meyerhold German-Dutch.Com en het ontbreken van systematisch marktonderzoek uit gebrek aan noodzaak tot dusver valt bij dit punt slechts een summiere invulling te geven gebaseerd op eigen gewaarwordingen in het veld, uitgaande van de Ansoff-matrix hierboven links. Het SDP-model boven rechts geeft een grove indeling van wat een marketingstrategie zou kunnen worden in het vervolg op deze masterclass (bijlage 4 en 6). Zoals eerder aangegeven is dit de laatste stap van dit onderzoek.

Reden om de stappen 6 en 7 van het strategisch marketingplan hier nog niet te behandelen, is de coherente lijn die zich aftekent vande masterclass Organisatie en Management via de Strategisch Management naar de masterclass Innovatiemanagement. De daarbij horende eindopdracht zal gaan over de nodige innovatie op marketinggebied waar tot nu in de onderhavige organisatie nogal weinig aan is gedaan om de organisatie toekomstvast te maken. Na in de eindopdrachten van de vorige masterclasses Projectmanagement en Organisatie en Management de organisaties van klanten te hebben onderzocht, is er met deze masterclass Strategisch Management een keerpunt gekomen om aan het oorspronkelijk duale gedeelte van de Master Management van Innovatie en Verandering in deeltijd onderzoek naar de eigen organisatie uit te voeren om het wederzijds beoogde optimale resultaat uit deze HBO-Masteropleiding te halen en als klein bureau in termen van de Connected Company (Gray 2013) verder te kunnen met de businessstrategie (zie ook Conclusies en Reflectie). Marktpenetratie van bestaande producten in bestaande markten in de drie segmenten Interculturele communicatie/business development Nederlands-Duits vv., Taal- en acculturatietrainingen Nieuwe Nederlanders en Educatieve diensten in de Nederlandse onderwijssector is gering, nieuwe producten moeten duidelijk worden omschreven om deze te kunnen lanceren, zoals flexibele diensten op het terrein van interculturele communicatie en grensoverschrijdende adviesconcepten naast begeleiden van vast omliggende projecten, Nederlandse taal- en acculturatietrainingen aan bedrijven naast huidige opdrachtgevers en onderwijs- cq. HR-ontwikkeling naast ontwikkelen van lesprogramma's voor door het Rijk al dan niet bekostigde onderwijsinstellingen. Naast nieuwe producten ter uitbreiding van de dienstenportefeuille is het ontginnen van nieuwe markten nog minder onderzocht, maar er zijn al wat contacten met universiteiten en hogescholen om in onderwijstrajecten en ontwikkeling te participeren.

Een volgende ontwikkelingsstap van de onderneming na het stroomlijnen van de interne processen waaronder inventariseren en labelen van het archief en catalogiseren van de opdrachtenportefeuille tot nut toe is onderzoek naar de mate van diversificatie voor de toekomst op basis van het verleden, aangevuld door het identificeren van niches en tendensen bij internationale ondernemingen via o.a. VNO-NCW, MKB, DNHK, cultuursector, politiek en overheid en waar mogelijk nieuwe vraagstukken door de verdergaande Europese integratie en de intensivering van de relaties met Duitstalige landen om erop in te spelen in wisselwerking met elementen van de aanwezige expertise en in de toekomst te verwerken signalen uit de aangewezen of nog te ontdekken markten en relevante klantsegmenten.

De daarvandaan te stroomlijnen segmentatie van vraag en aanbod moet versnippering tegen gaan door de kansen op hun waarde en rendement te beoordelen om de marketing richting te geven en minder winstgevendende activiteiten terug te brengen binnen een tijdsbestek dat ruimte creëert voor de acquisitie van beter renderende activiteiten ter positionering in alsnog nader te bepalen doelmarkten. "Connected company's zijn levende, lerende netwerken binnen grote netwerken. Macht in netwerken is het resultaat van inzicht en invloed, helderheid, vertrouwen en gezamenlijke doelen." (Gray 2013).

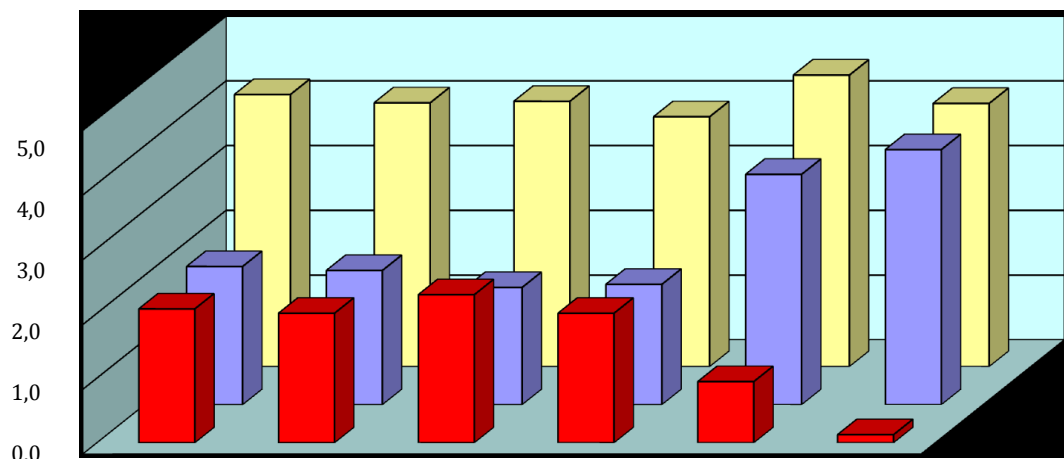
7. Methodes van onderzoek en resultaten

De gebruikte methodiek is kwalitatief van aard, te weten de VOF meyerhold German-Dutch.Com als case om de strategische positie van dit (intercultureel) trainings- en adviesbureau te onderzoeken met behulp van een keuze uit de theorieën en modellen van de masterclass Strategisch Management, de instrumenten "Marketingplan in 7 stappen" volgens Nijssen en Frambach (2009), Quickscan voor de lerende organisatie van Huizing (2012), marktonderzoek via deskresearch (bijlage 4, p. 6-11, bijlage 7 - markt en 8 - concurrentiepositie), enkele informele gesprekken met klanten ter bevestiging van de onderzoeksresultaten van m.n. KPMG en een glimp van De Connected Company van Gray (2013).

Uit het onderzoek blijkt dat het oorspronkelijke onderzoeks idee om te eindigen met een uitgewerkte waardepropositie en daaruit voortkomende marketingstrategie met tenminste een implementatieplan met dit onderzoek niet haalbaar is omdat de onderzochte organisatie op een reeks cruciale punten onvoldoende rijpheid (maturity) biedt om de aanvankelijk beoogde onderzoeksresultaten te behalen.

Dat blijkt zowel uit de interne als de externe analyse volgens het gekozen stramien als uit de SWOT-confrontatiematrix en de Quickscan voor de lerende organisatie aan het begin van het onderzoek.

**Quickscan Lerende Organisatie
Resultaten QS per dimensie (zie ook bijlage 5)**

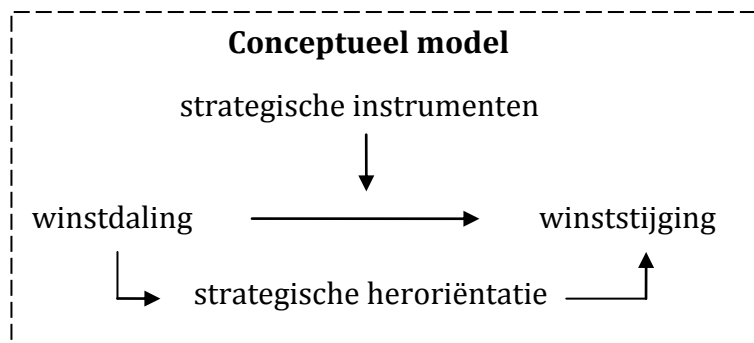


	Missie, visie en doelen	Doelen en leren	Interne processen	HRM instrumenten	Leiderschap	Cultuur
Verbetertraject IST-SOLL	2,1 - 4,2	2,1 - 4,1	1,8 - 4,1	1,9 - 3,9	3,5 - 4,5	3,9 - 4,1

In een eerdere fase van de voorbereiding van het onderzoek overwogen interviews met gewezen, huidige en mogelijke toekomstige klanten is summier gebleven omdat de klanten die voor 95% op hun locaties worden bezocht, te ver afstaan van de interne organisatie van de onderneming om er iets zinnigs over te kunnen zeggen. Door het onderzoek is een waardevolle relativering aangebracht.

7.1 Conceptueel model

Voor het conceptueel model is overeenkomstig de probleemstelling en de onderzoeksvraag voor de 'winstdaling' als onafhankelijke variabele gekozen na confrontatie met dat feit en de 'winststijging' als onafhankelijke variabele, beïnvloedt door de modererende variabele 'strategische instrumenten', nadat interventie ten aanzien van interne processen voorwaarde is gebleken om uit de mediërende variabele 'strategische heroriëntatie' door het vervolgonderzoek een marketingstrategie af te leiden.



7.2 Beschrijving case

Voor de beschrijving van de case wordt verwezen naar achtereenvolgens punt 5.1 Projectkader, bijlage 4 *VOF meyerhold portefeuille van de onderneming* en de passages van het onderzoek die de brug slaan tussen de theorie en de praktijk van de onderneming gedurende de afgelopen 30 jaar.

7.3 Quickscan status

Voor de Quickscan van de lerende organisatie wordt verwezen naar punt 6.4 Stap 1 *Wat is de achtergrond van de organisatie? In -en aanleiding (vaststellen van de uitgangspositie) - Quickscan van de organisatie, Probleemstelling formuleren, Afbakening onderzoek* en punt 7. *Methoden van onderzoek en resultaten*. Na formulering van de probleemstelling zijn de eigenlijke problemen van de organisatie door het onderzoek pas goed zichtbaar geworden wat gaandeweg tot verdere afbakening heeft geleid met uitzicht op vervolg, geheel in de lijn van de strategische beginselen die aan het einde van de conclusies en aanbevelingen uit dit onderzoek voortkomen en van groot praktisch nut blijken.

8. Conclusies en aanbevelingen

Voortbordurend op punt 6.6 *Waardepropositie* kan worden geconcludeerd dat het bij de onderneming VOF meyerhold German-Dutch.Com die onderwerp van de onderzochte case is, aan duidelijke visie en missie ontbreekt op basis van helder geformuleerde kernwaarden, ondanks een aantal inhoudelijk sterke punten ter exploitatie van de expertise bij een verwachte opleving van de doelmarkt, een markt die na een behoorlijke inzinking gedurende de afgelopen jaren aan het begin van een herstel- of zelfs groeifase staat. Althans dat beweren ter zake kundige macro-economische experts die de rem op het groeipotentieel juist op dat gebied zien waar VOF meyerhold German-Dutch.Com met haar expertise op in zou kunnen spelen. Door het informele karakter zou je haar als een Connected Company in een notendop kunnen zien die nog ver verwijderd is van de rol die zij na explicatie van dit doel kan spelen.

De belangrijkste aanbeveling die daaruit voortvloeit is om informele kracht en improvisatievermogen waarover de organisatie beschikt, expliciet op de kaart te zetten om gevonden te kunnen worden en de aandacht van degenen te trekken die baat hebben bij de aanwezige expertise om meerwaarde te creëren door succesvol opereren in coöperatie met Duitse ketenpartners, leveranciers en afnemers.

Daarnaast is een serieuze optie het aantrekken van een of meer in wezen gelijkgestemde partners die op hun beurt over complementaire kennis en vaardigheden in de bedrijfsvoering beschikken die bij vier van zes dimensies van de Quickscan tekort schiet. Hoewel de eigen cultuur van toewijding en flexibiliteit bij de werkprocessen ten behoeve van de behoeften van bestaande klanten positief wordt gewogen, wordt door de Quickscan bevestigd dat op de gebieden 'Visie, missie en doelen', 'Doelen en leren' en 'Interne processen' veel te leren valt. De lerende organisatie moet nu 'connected' worden. Herintreding als lid van de Nederlands-Duitse Kamer van Koophandel is daarbij niet te onderschatten.

Daaruit kan de aanbeveling worden gewonnen om eerst 'het huis op orde' te brengen en zodoende de vertrekbasis te creëren vóór en de continuïteit ván een marktgevoelige aanpak te waarborgen. Aandacht voor 'HRM-instrumenten' wordt dan deel van de marketingstrategie met als unique selling point het communicatiemodel SEMITOR™, zoals kort omschreven in bijlage 4 *VOF meyerhold portefeuille van de onderneming*. Het model is in zich connected én repliceerbaar als ZWERM om met Paul Riegen (zie punt 6.3) gesproken vanuit de analyse en beleving in het menselijk perspectief met ambitie aan de toekomst te bouwen in organisatieperspectief dat weer tot analyse leidt. Het resultaat in de dimensie 'Leiderschap' wijst al in de richting van gedeeld transformationeel leiderschap naar gelang de taakstelling en de aanwezige, verborgen of in te huren expertise in (multidisciplinaire) teams over de grenzen van organisaties heen in een open cultuur die de beeldvorming over en weer en inhoudelijke en formele menings-/cultuurverschillen niet verdringt maar positief operationaliseert.

Het werken met scenario's en het tussentijdse bijsturen van procesmodellen vraagt om die openheid. Mijn klanten hebben iemand nodig die hun vak verstaat en in complementaire culturen is geworteld. om bruggen te bouwen tussen elkaar en hun leveranciers en afnemers van producten en diensten.

"Veel diensten vereisen een zekere mate van efficiency. Maar diensten zijn geen productieprocessen (hoewel bij dienstverleners en overheden vaak over 'productie maken' wordt gesproken in de zin van waardegevoelige handelingen en transacties, aanm. v.d. auteur). Het zijn ervaringen. In tegenstelling tot (de traditionele, aanm. v.d. auteur) producten worden diensten vaak ontworpen of gewijzigd, terwijl ze worden verleend, ze worden gecocreëerd met klanten. Diensten (én in groeiende mate producten, aanm. v.d. auteur) zijn contextueel - waar, wanneer en hoe ze worden verleend, kan een groot verschil maken. Misschien zijn er specifieke vaardigheden nodig of specifieke kennis." (Gray 2013)

Het in onderlinge afstemming met de omgeving destilleren, stroomlijnen en uitbreiden van die kennis en vaardigheden is een kernwaarde die door dit onderzoek is gegenereerd als kernachtig antwoord op de onderzoeksvraag *Welke strategische instrumenten kan het interculturele trainings- en adviesbureau VOF meyerhold German-Dutch.Com toepassen om marktaandeel en opbrengsten van geavanceerde trainingen en organisatieadviezen middels een strategische heroriëntatie te verhogen?*

Het expliciet formuleren van die kernwaarde *co-creatie met klanten* blijkt een strategisch instrument in complementair opzicht omdat het de sleutel is tot het verbeteren van de interne processen én de uitwisseling met bestaande en potentiële klanten als extern proces om via gedeelde begrippen een gezamenlijk doel in een interculturele context te vervolgen. Met deze kernwaarde confirmeren wij ons aan onze verantwoordelijkheid als gids om met behulp van onze kennis en ervaring gevoelde of uitgesproken wensen en behoeften tot wederzijds voordeel te verwezenlijken en door te ontwikkelen.

Het instrument *formuleren van een kernwaarde* vormt in combinatie met de instrumenten *vaststellen van een missie* en *opstellen van een visie* de voorwaarde voor de toepassing van daarop aansluitende instrumenten voor de ontwikkeling van de strategische marketing ter verhoging van marktaandeel en opbrengsten van de organisatie. "Marketing is about identifying and meeting human and social needs. One of the shortest good definitions of marketing is 'meeting needs profitably'." (Kotler e.a 2012, p. 27, zie punt 6.3) "To develop strong relationships with key stakeholders requires understanding their capabilities and resources, needs, goals, and desires." (Kotler e.a 2012, p. 42)

Daaruit volgt een eerste aanzet om visie en missie uit bijlage 4 te herformuleren met volgende missie: "Wij delen uw bevoegenheid om uit beleving van Duitstalige markten succesvolle betekenis te creëren. Wir teilen Ihre Begeisterung, aus dem Markterlebnis Niederlande erfolgreich Bedeutung zu schaffen." en de visie: Verbinden (marktbinding door samenwerking met en directe aansluiting op bedrijven die actief (willen) zijn in de Duitstalige markten Duitsland, Oostenrijk en Zwitserland = DACH-landen) - Vernieuwen (aansluiten bij de toekomstige ontwikkelingen, met professionals en in co-makership met bedrijven nieuwe marktsegmenten exploreren en toegankelijk maken (zie overzicht bijlage 4, p.11) - Verduurzamen (kwaliteit van onze dienstverlening en de organisatie verankeren door structuur in de organisatie, verantwoorde volumegroei, een samenhangend dienstenaanbod en gezonde financiën).

