

CONGRESSEN	OPLEIDINGEN	VACATURES	SHOP	MAGAZINE	WHITEPAPERS	COLOFON	CONTACT	NIEUWSBRIEF
ADVERTEREN	ABONNEREN	PARTNERS						

Platform voor kwaliteit van de organisatie



HOME	NIEUWS	INTEGRITEIT & COMPLIANCE	DUURZAAMHEID	INNOVATIE	PERSPECTIEVEN	PROCESSEN	RISICOSTURING
STRATEGIE	PERSOONLIJKE ONTWIKKELING	SIGMA REDACTIE					

Je bent hier: [Home](#) » [Artikelen](#) » Wendbaar inspelen op risico's en kansen uit de omgeving

## Wendbaar inspelen op risico's en kansen uit de omgeving

8 maart 2017 door Ruud Koopmans en Edwin Martherus



**Bedrijven staan steeds meer onder invloed van een storm aan ontwikkelingen in hun omgeving. Hoe goed staat uw bedrijf in verbinding met zijn omgeving? Wat zijn de gevolgen voor de kwaliteit van uw bedrijf en voor de behoeften en tevredenheid van uw klanten en andere stakeholders? De auteurs schetsen de huidige ontwikkelingen en bieden een stappenplan voor een uitgebreide context- en stakeholderanalyse.**

Uit onderzoek van Innosight blijkt dat de gemiddelde levensduur van beursgenoteerde S&P bedrijven sterk is afgenomen. In 1958 bedroeg deze 61 jaar, maar vandaag de dag is dat nog maar 18 jaar. De verwachting is dat de levensduur de komende jaren nog verder zal dalen en zelfs de 10 jaar zal benaderen.

In minder dan 100 jaar is de verwachte levensduur van bedrijven met 83% afgenomen (zie grafiek 1). De trend in grafiek 1 is te verklaren door twee dominante variabelen. Enerzijds het fluctuerende economische klimaat en anderzijds de opkomst van automatisering en informatie- en communicatietechnologie (ICT). Bedrijven hebben beperkt invloed op economische ontwikkelingen, maar kunnen wél inspelen op nieuwe ontwikkelingen zoals ICT.

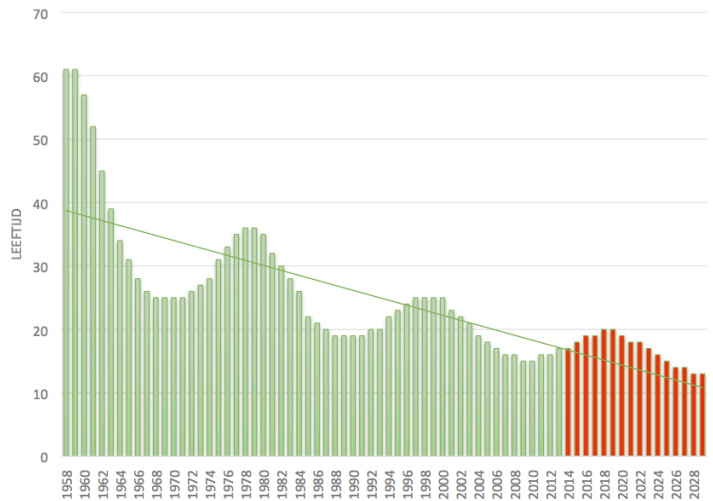
### Digitale revolutie beïnvloedt business(modellen)

Ontwikkelingen in de omgeving van bedrijven gaan sneller dan ooit. De digitale revolutie lijkt businessmodellen volledig te veranderen wat een geweldige impact heeft op bedrijven en markten. Zie bijvoorbeeld het effect van internetbedrijven.

Zelfs consumenten worden producenten, bijv. van energie.

Daarnaast wordt ons gedrag steeds meer vastgelegd door middel van **data**, waardoor de snel veranderende klantbehoefte (zoals gemak, snelheid, gezondheid e.d.) steeds beter te voorspellen is en kwaliteit wordt geleverd door hier met maatwerk producten en dienste op aan te sluiten.

“ *Bedrijven moeten weerbaarder en wendbaarder worden om tijdig te kunnen anticiperen op de snel ontwikkelende technologie.* ”



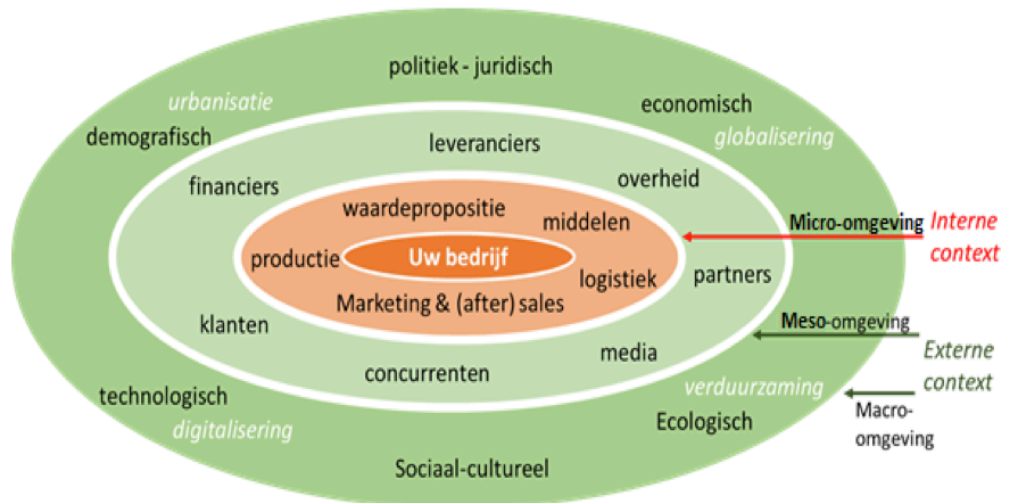
**Grafiek 1: gemiddelde levensduur van S&P beursgenoteerde bedrijven (incl. roodgedrukte prognose)**

Deze revolutie zet bedrijven met hun bestaande businessmodellen steeds verder onder druk, wat leidt tot inkrimping, afsplitsing, herpositionering of zelfs het verdwijnen van bedrijven. Voorbeelden hiervan zijn de reis- en kledingbranche maar ook de bancaire sector. Deze ontwikkelingen bieden mogelijkheden voor nieuwe toetreders, zelfs hele industrietakken (ICT en data) en er ontstaan nieuwe businessmodellen (verdienmodel gebaseerd op dataverkeer bijv. advertenties op Facebook of productaanbod bij Bol.com). Maar ook een verdienmodel waarbij data als product ingezet wordt, zoals bijvoorbeeld het ontwikkelen van series door Netflix of Amazon.

Bedrijven moeten weerbaarder en wendbaarder worden om tijdig te kunnen anticiperen op de snel ontwikkelende technologie om toegevoegde waarde te blijven leveren en daarmee te overleven.

### Omgeving monitoren

Het monitoren van de continu veranderende omgeving van een bedrijf is gezien bovenstaande ontwikkelingen van essentieel belang. De omgeving (zie figuur 2) is van invloed op de organisatie, op de kwaliteit van producten en diensten en de **waardering door klanten** en andere stakeholders.



**Figuur 2: interne en externe context van de bedrijven**

Het gaat niet alleen om het monitoren van technologische ontwikkelingen, trends en concurrentie, maar ook om de klantbehoeften. Het in de gaten houden van en anticiperen op de veranderende klantbehoefte is extreem belangrijk. Enerzijds om geen achterstand op te lopen en anderzijds een concurrentievoordeel te behalen. Een vergelijkbaar voordeel is te behalen door stakeholders in de gaten te houden waarmee in de toekomst kan worden samengewerkt of kunnen worden overgenomen. Deze samenwerking of overname kan leiden tot de introductie van nieuwe producten of diensten. Hierbij kan gedacht worden aan de lancering van Virtual Reality bril door Facebook of de introductie van een uitzendbureau voor robots zoals smart-robotics.nl

Het klinkt allemaal logisch en toch monitoren en sturen bedrijven zeer beperkt op ontwikkelingen in hun omgeving en sluit het managementsysteem hier te weinig tot zelfs niet op aan.

## Interne en externe context analyseren

Succesvolle bedrijven verzamelen en analyseren omgevingsinformatie (externe context). Deze omgevingsinformatie is ook van invloed op het bestaande businessmodel of de bedrijfsstrategie. Daarnaast zijn deze bedrijven bezig met evalueren van de interne organisatie (interne context) waardoor ze zicht hebben op hun talenten en beperkingen. Dit stelt hen in staat sneller te innoveren, slagvaardiger te worden en hun concurrentiestrategie, R&D-strategie en processen en producten aan te passen voor toekomstbestendige kwaliteit.

“ *Succesvolle bedrijven monitoren en analyseren continu hun omgeving.* ”

De dalende levensduur en het dalende aantal grotere bedrijven in samenhang met de opkomst van informatietechnologie, toont aan dat veel bedrijven onvoldoende in staat zijn (geweest) deze trend door te vertalen naar hun bedrijfsvoering en hun producten en diensten. De horizon van de langere termijn plannen van deze bedrijven is te lang om wendbaar te zijn en daarmee snel in te kunnen spelen op de snel veranderende omgeving.

Beide analyses (interne – en externe context) zijn onderdeel van een toekomstigbestendige visie, missie en strategie en de jaarlijkse plannings- en budgetteringscyclus. Een voorbeeld hiervan is AH to go. Een winkelformule die 14 jaar geleden startte als pilot in 's-Hertogenbosch en inspeelt op de behoefte van de klant die onderweg is; one-stop-shopping voor de reizende klant. Het richt zich op food (directe consumptie en boodschappen thuis) en non-food (bijv. fietslampjes), waarmee het winkelconcept aansluit bij de locatie en doelgroep.

## ISO vraagt om contextanalyse

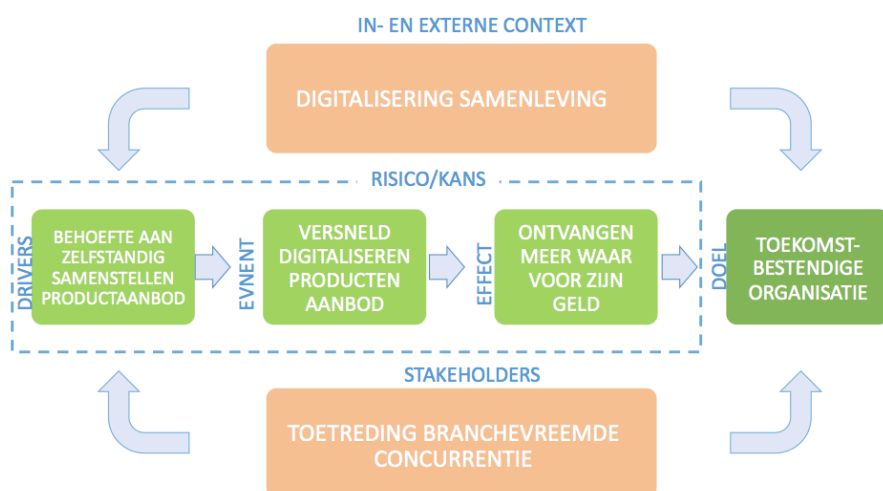
De contextanalyse is expliciet meegenomen in de [hernieuwde norm ISO 9001: 2015](#) (high level structure). Hierbij dienen ISO-gecertificeerde bedrijven een [analyse te maken van de externe context](#), oftewel de omgeving waarin de organisatie opereert. Deze omgeving omvat niet alleen snelle veranderingen op technologisch gebied, maar ook issues op demografisch, economisch, sociaal maatschappelijk, ecologisch en politiek-juridisch gebied (zie figuur 2).

Bedrijven zouden het continu monitoren van veranderingen zoals de digitale revolutie meer moeten gaan omarmen. Business- & market intelligence, trendwatching en in het verlengde daarvan innovatie zijn daarom belangrijke processen voor een wendbaar kwaliteitsmanagementsysteem.

De nieuwe ISO-gecertificeerde managementsystemen zijn er dus niet alleen om de huidige kwaliteit van producten en diensten te waarborgen. Ze zijn er ook om andere stakeholders dan de klant, die belang heeft bij en/of invloed heeft op de toekomstige kwaliteit en toegevoegde waarde van de organisatie, te managen. Dit maakt een organisatie weerbaarder en wendbaarder voor veranderingen of ontwikkelingen en daarmee toekomstbestendiger.

## Toekomstige definitie van kwaliteit

Wat is eigenlijk de toekomstige definitie van kwaliteit? Betreft dit alleen de kwaliteit van het eindproduct of de bestaande processen? Niet alleen de klant, ook stakeholders bepalen steeds meer (indirect) de norm. Hierbij dient met name rekening te worden gehouden met veranderende verwachtingen en behoeftes die samenhangen met bijvoorbeeld ontwikkelingen in de omgeving op ICT-gebied. Dit betreft niet alleen de klant maar ook de mate waarin de organisatie in staat is om in te spelen op de issues in de omgeving en



belangen en verwachtingen van overige stakeholders. Dit is leidend voor het leveren van duurzame kwaliteit.

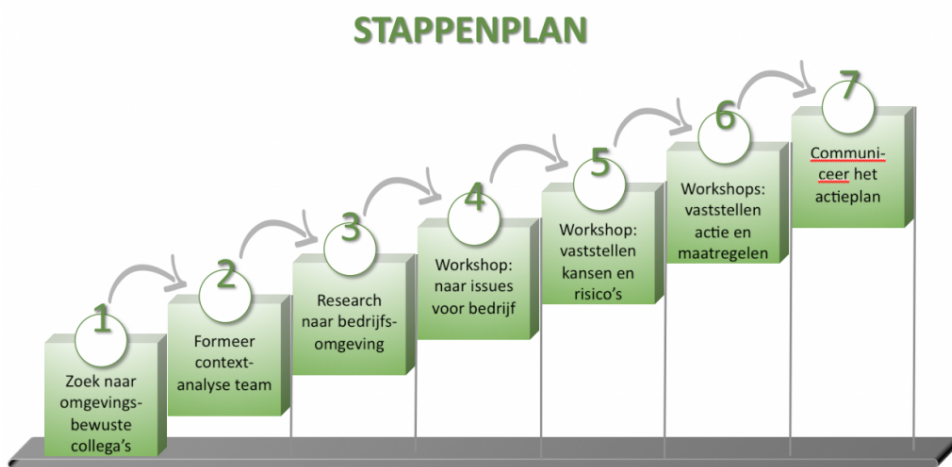
**Figuur 3: relatie context & stakeholders met kansen & risico's voor de organisatie**

Bedrijven moeten zichzelf continu de vraag stellen welke kansen en risico's de veranderingen of ontwikkelingen in de omgeving met zich meebrengen (zie figuur 3). En hoe zij hierop met behulp van hun (certificeerbare) managementsysteem op acteren. Hierdoor wordt de organisatie wendbaar op langere termijn. Dit wordt gedaan door het ontwikkelen van een strategie en het nemen van acties of maatregelen die geborgd en gemonitord worden binnen de bedrijfsvoering en bedrijfsprocessen.

## Stappenplan voor een succesvolle context- & stakeholderanalyse

In onze praktijk blijkt dat het maken van een context- & stakeholderanalyse niet eenvoudig is en veel tijd kost. Vervolgens moet het ook worden doorvertaald naar specifieke strategische kansen & risico's.

Met onderstaand stappenplan (zie figuur 4) kunt u een succesvolle contextanalyse maken. Op basis hiervan kunt u een kansen- en risicoprofiel opstellen.



1. Ga op zoek naar mensen die in nauwe verbinding staan met de omgeving van uw bedrijf. Kandidaten zijn mensen van diverse niveaus en diverse afdelingen zoals Research & Development, Marketing & Sales, directieleden, QHSE- of KAM-managers, risicomangers, inkoop en dit zo nodig aan te vullen met (externe) professionals op het gebied van market intelligence. Het resultaat moet zijn enthousiaste en betrokken teamleden.
2. Formeer hiermee een contextanalyseteam (CAT) en formuleer een heldere taak of opdracht. Definieer een duidelijke afgebakende opdracht en laat deze vaststellen door de directie. Organiseer bijeenkomsten om te bouwen aan het team (team coaching). Denk hierbij aan het **creëren van vertrouwen**, het managen van verwachtingen, verwachte betrokkenheid deelnemers, wederzijdse verantwoordelijkheid en het op te leveren resultaat. Het resultaat is een volwassen team met draagvlak binnen het bedrijf.
3. Voer als eerste in een kleiner team een documentstudie uit naar de in- en externe bedrijfsomgeving. Voor het identificeren van stakeholders, issues in de bedrijfsomgeving en kansen en risico's kunt u gebruik maken van gratis of betaalde bronnen of externe bureaus. Denk hierbij bijvoorbeeld aan gratis bronnen zoals KvK, banken, CBS, RVO of de ambassade en aan platforms waar betaald moet worden voor marktinformatie. Het resultaat is een eerste papieren omgevingscan.
4. Houd een werksessie van een dagdeel om de relevante issues en ontwikkelingen voor het bedrijf vast te stellen ten aanzien van de toekomst. Bereid dit goed voor en faciliteer de werksessie al dan niet door een onafhankelijke en objectieve buitenstaanders. Allereerst wordt de interne bedrijfsomgeving (sterktes, zwaktes, veranderingen) geanalyseerd. Vervolgens wordt de externe bedrijfsomgeving geanalyseerd door alle in- en externe stakeholders (klanten, concurrentie, leveranciers, financiers e.d.) te identificeren en te prioriteren. Tevens worden de externe ontwikkelingen die van invloed zijn op de markt waarin het bedrijf opereert in beeld gebracht. De DESTEP-methode

kan hiervoor worden gebruikt. Het resultaat hiervan is een uitgebreid vastgelegde in- en externe analyse van de context en de (toekomstige) positie van het bedrijf hier binnen.

5. Houd een werksessie van een dagdeel om de contextanalyse concreet te vertalen naar kansen & risico's voor uw bedrijf. Mede op basis van het resultaat van de contextanalyse worden de kansen en risico's van het bedrijf beoordeeld en vastgesteld door de directie. Bereid dit goed voor en faciliteer de werksessie al dan niet door een onafhankelijke en objectieve buitenstaander. De voorbereiding zou kunnen bestaan uit het afnemen van diepte-interviews, het analyseren van de geleverde prestaties in het verleden en evalueren van (nieuwe) initiatieven binnen het bedrijf. Voor deze workshop wordt het team uitgebreid met de (overige) directieleden van het bedrijf. Het resultaat hiervan is een zogenoemd vastgelegd organisatiebreed kansen- en risicoprofiel.
6. Houd een werksessie van een dagdeel om acties of maatregelen te bedenken en te (waar)borgen om de belangrijkste kansen te verzilveren en belangrijkste risico's van het bedrijf te reduceren. Binnen het team wordt aan de slag gegaan met het identificeren van antwoorden of oplossingen voor de door de directie vastgestelde belangrijkste kansen en risico's. Het resultaat hiervan is een concreet actieplan.
7. Communiceer het actieplan binnen bedrijf, ondersteun de uitvoering en maak afspraken over het monitoren van de voortgang op basis van vertrouwen. Het resultaat hiervan zijn uitgevoerde en geborgde acties en een wendbaarder kwaliteitsmanagementsysteem dat in nauwe verbinding staat met de omgeving.

## Tot slot

Voor een toekomstbestendige kwaliteit en klanttevredenheid is een analyse van de ontwikkelingen in de interne en externe context van uw bedrijf essentieel. Voor bedrijven brengt dit nieuwe kansen en risico's met zich mee ten aanzien van het inspelen op snel veranderende klantbehoeftes, de toegevoegde waarde van uw organisatie en processen en de uiteindelijke waardering door zowel klanten en financiers als andere stakeholders. Door als bedrijf in te spelen op deze kansen en risico's vergroot u de weerbaarheid, innovatiekracht en kwaliteit van uw organisatie. Manage het heden en creëer de toekomst!

### Over de auteurs:

*Ruud Koopmans is eigenaar van market intelligence bureau, RK-Intelligence en mede-eigenaar van de Benelux Intelligence Kring (bi-kring.nl). [www.RK-intelligence.nl](http://www.RK-intelligence.nl). Edwin Martherus is oprichter van GoRisk een netwerk van coaches, trainers en adviseurs op het gebied van governance, risks, compliance en kwaliteit. [www.gorisk.nl](http://www.gorisk.nl).*

## Vorige



### Kringlopenladder voor de circulaire eco

De circulaire economie is gebaseerd op het sluiten van kringlopen. Hierin worden grondstoffen en materialen ... [Read more](#)

## Volgende



### André Nijhof: 'Duurzaam ondernemen g

Maatschappelijk verantwoord ondernemen wordt nog te veel gebruikt om de winst te verhogen en de ... [Read more](#)