



## MARKETING - EEN PROCES VAN ONDERZOEK TOT HANDELEN

blz.

### I Inleiding

### II Methode "Port-folio" en "Werkplan"

|                                                                        |    |
|------------------------------------------------------------------------|----|
| 1. Enkele opmerkingen vooraf                                           | 4  |
| 2. Port-folio methode                                                  | 5  |
| 3. Werkplanmethode                                                     | 8  |
| 4. Besluitvormingsproces in relatie tot de beide methoden              | 13 |
| 5. Strategieën                                                         | 15 |
| 6. Vragenlijst voor de Werkplanmethode                                 | 16 |
| 7. Mogelijke werkwijze                                                 | 17 |
| 8. Weerstanden                                                         | 18 |
| 9. Effecten                                                            | 19 |
| 10. Waaraan herken ik de juistheid van de resultaten van deze methode? | 21 |

## I Inleiding

Observatie en analyse blijven theoretisch als ze niet tot concreet handelen leiden.

In oorsprong wordt wetenschap ingedeeld in theoretische en praktische wetenschappen; bij voorbeeld wetenschappen die over het "zijnde" en wetenschappen die over het "wenselijke" gaan.

Natuurwetenschappen rekent men tot de theoretische wetenschappen, omdat ze betrekking hebben op "dat wat is". Ethiek daarentegen rekent men tot de praktische wetenschappen, omdat hierin uitspraken gedaan worden over "hoe het zou moeten zijn".

Marketing wordt in deze notitie beschouwd als beide aspecten omvattend, maar geeft daarnaast het onderzoekende en ondernemende subject een centrale plaats; namelijk dat bij de persoon in kwestie een bewustzijnsverruiming en een -versterking van de wil plaatsvindt.

In deze betekenis is marketing een instrument om in te kunnen grijpen in het sociaal-economische leven. Onderzoeken, leren en doen vormen hierbij een eenheid.

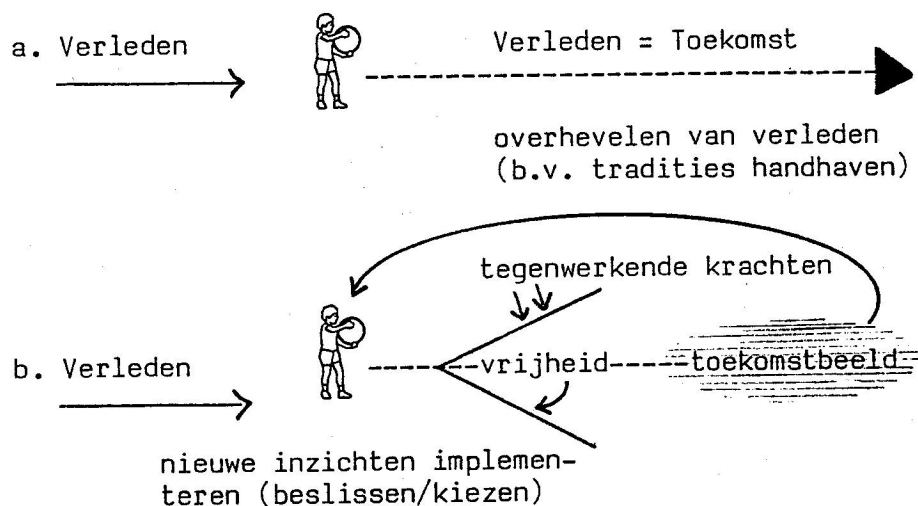
Van de betreffende persoon vraagt dat een bepaalde instelling en bepaalde vaardigheden.

Voor wat betreft de instelling:

- De bestaande sociaal-economische vormen zijn een neerslag van bewuste en onbewuste ideeën en opvattingen van mensen.
- De toekomst komt op ons af. De ideeën en daden in het verleden hebben "hier en nu"-consequenties voor mij zelf en anderen.

Het gedrag van mij en van anderen van vandaag creëert de werkelijkheid van morgen. Daarom is het van belang je bewust te zijn van de vraag of je het verleden onveranderd naar de toekomst wilt voortzetten of dat je uit het verleden leert en een kwalitatief andere dimensie aan het huidige handelen gaat toevoegen.

## Heden



Voor wat betreft de vaardigheden:

- De moed tot "werkelijkheidsvoorstellingen".  
Ten eerste betekent dit: Kijken naar de werkelijkheid en deze bewust tegemoet treden.  
Daarnaast zullen mogelijkheden over de toekomst in concrete beelden uitgedrukt moeten worden.
- De moed en het geduld om de toekomst gestalte te geven, waarbij waarden (in organisaties te herkennen in de vorm van beleid, bedrijfsdoelen en visies) de richting van het handelen bepalen, in die mate, dat deze waarden in mij leven en door mij geaccepteerd worden.
- De moed tot onvolledigheid en het vertrouwen (gebaseerd op ervaringen) dat de werkelijkheid de weg wijst.  
Dit houdt in, dat je nooit kunt beschikken over alle informatie en toch handelend optreedt in situaties, waarbij je steeds aansluit bij de effecten van je gedrag.

## II Methode "Port-folio" en "Werkplan"

Voor beide methoden geldt dat het net zo belangrijk is vast te stellen wat je niet weet dan wat je wel weet.

Een van de definities van marketing heeft te maken met het op weg gaan, het zoeken en andere dingen ontdekken dan die van tevoren verwacht worden.

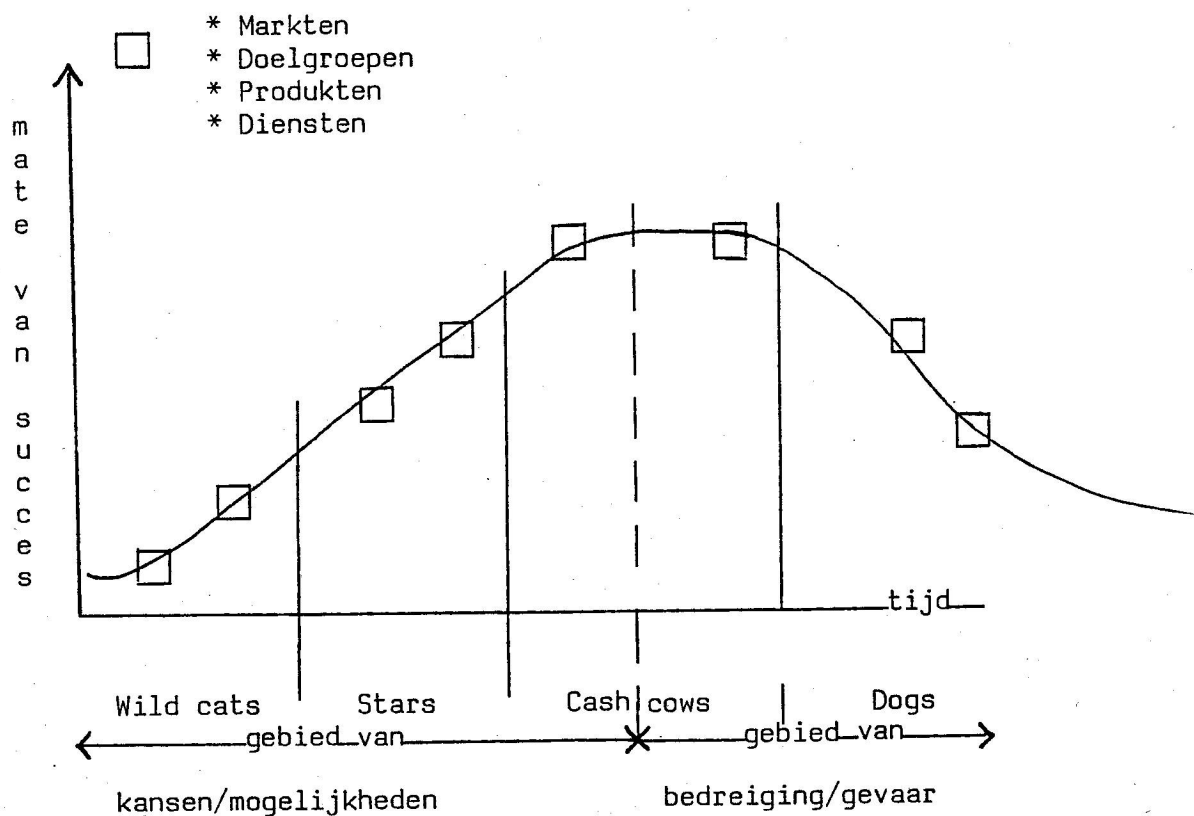
Een andere definitie luidt: Hoe kan ik of kunnen wij gezamenlijk een bewuster en actiever gedrag ontwikkelen naar onze omgeving?

### 1. Enkele opmerkingen vooraf

- a. Beide methoden zijn toepasbaar voor doelgroepen/markten en voor produkten en diensten.
- b. De werkplanmethode kan in een iets gewijzigde vorm toegepast worden op "interne klanten". De arbeidsverdeling heeft tot gevolg, dat iedereen afnemer en producent tegelijk is.
- c. Het onderscheid met betrekking tot de klanten in "eindconsumenten" en "tussenhandelaar", kan bewust gehanteerd worden, ongeacht het aantal stations binnen of buiten de organisatie. Voor alle betrokkenen is de eindconsument dezelfde.
- d. Alles wat gekwantificeerd kan worden, moet in getallen uitgedrukt worden.  
Dit kan tweeërlei resultaten hebben:
  - wakker geschud worden door getallen;
  - nieuwsgierig naar hoe het in werkelijkheid is.
- e. Beide methoden hebben het meeste rendement als binnen een uur de gehele methode doorlopen kan worden. Urenlange studie en discussie leiden tot niets. Intuïtief en snel werken is noodzakelijk (zie punt f).
- f. Het is van belang, dat de betreffende verantwoordelijken de methode in eerste instantie individueel toepassen.  
Bij de "Port-folio"-methode betreft dit degenen die verantwoordelijk zijn voor het totaal van een organisatie. Bij de Werkplanmethode betreft dit degene die verantwoordelijk is voor de betreffende doelgroep. Bij beide methoden wordt ervan uitgegaan, dat de betrokkene ondernemend wil en kan zijn binnen de organisatie.
- g. Het is raadzaam zelf na te gaan en op een apart blad op te schrijven welke punten ik nog nader wil onderzoeken.

## 2. Port-folio methode

Oorspronkelijk stamt het begrip "port-folio" uit de effectenhandel. De eigenaar van waardepapieren tracht een evenwichtige verdeling van risico's te hebben. De Boston Consulting Group heeft dit begrip in het denken over marketing geïntroduceerd.



Dit betreft een curve voor de levenscyclus en niet de 'Gauß'sche' normaalverdeling.

Door de bepaling van de positie op de curve kan b.v. aangegeven worden of een markt, doelgroep een 'Star' is of overgaat tot 'Cash cow'.

- 'Wild cats':** Deze maken soms rare sprongen. Toch bestaat er een gerede kans dat zij economisch succesvol zullen zijn. Om zich te ontwikkelen tot 'Cash cows' moet een bovenmatige investering en inspanning gepleegd worden.
- 'Dogs':** Dit zijn de 'Cash cows' van gisteren. De vraag hierbij is of ze opnieuw tot 'Cash cows' gemaakt of zo spoedig mogelijk afgestoten moeten worden. Wat door de een als 'Dog' wordt ingeschat, wordt door de ander als 'Wild cat' gezien en omgekeerd. Dit is een kwestie van inschatting en temperament, maar wordt uiteindelijk aan de hand van de "Signalementen" duidelijk (zie onderaan).
- 'Stars':** Dit zijn veelbelovende paradepaardjes. Sommige zullen op korte termijn, anderen pas op lange termijn succes hebben. Men moet zich ervan bewust zijn, dat een produkt bij voorbeeld een 'Star' kan zijn, maar een 'Dog' is in markt-strategisch opzicht.
- 'Cash cows':** Deze geven vandaag reeds de beste resultaten. Welke "koeien" staan krachtig en gezond in de wei en welke blijven achter in hun produktie?

De bedrijfsleiding en/of de ondernemer moet(en) een overzicht maken van de markten en/of doelgroepen en plaatsen deze op de curve.

Dit moet intuïtief en snel gebeuren, waarbij twee criteria gelijktijdig gehanteerd moeten worden, te weten:

- welke mogelijkheden biedt deze markt (of doelgroep)?;
- hoe hoog zijn de kansen voor ons?

In sommige gevallen is het zinvol twee afzonderlijke curves te maken; enerzijds om de potentiële mogelijkheden van een markt (doelgroep) in kaart te brengen; anderzijds kan een inschatting gemaakt worden van onze kansen op een bepaalde markt.

Middels een tussenstap via "Signalementen", bij voorbeeld per doelgroep, komt je dan tot:

- "Concentratiegebieden" en
- "Aandachtsgebieden".

**Signalementen** geven gecomprimeerd weer:

- de belangrijkste factoren en overwegingen;
- de gevoelsmatige inschatting van het aan de orde zijnde onderwerp;
- hindernissen en problemen die tegengekomen kunnen worden.

Een "Signalement" mag niet langer zijn dan één A-4.

**Concentratiegebieden wil zeggen:**

Op deze markt of doelgroep richten we al onze energie en onze middelen.

**Aandachtsgebieden wil zeggen:**

Deze markt of doelgroep zullen we zorgvuldig volgen, maar op het ogenblik worden er geen additionele activiteiten in die richting ondernomen.

Uit dit overzicht kan de leiding m.b.v. ondernemingsdoelen en het beleid **de Richting en het Tempo** aangeven.

De **Aandachtsgebieden** en de **Concentratiegebieden** bevatten:

- het aspect van de markt en
- het beeld van de beschikbare middelen en de capaciteiten van de medewerkers.

De aandachts- en concentratiegebieden in de "port-folio"-methode vragen om bedrijfsdoelen en beleid.

De aandachts- en concentratiegebieden in de "werkplan-methode" (zie volgende pagina) verlangen primair materiële en financiële middelen, alsmede capabele medewerkers.

De ervaring leert dat door het bestaan van meer dan drie concentratiegebieden in een organisatie deze uit balans is. Het gevaar van zelfoverschatting en versnippering en daarmee gepaard gaande verspilling van energie zijn niet denkbeeldig.

### 3. De werkplanmethode

De Werkplanmethode moet steeds gehanteerd worden door die mensen die daadwerkelijk verantwoordelijk zijn voor de betreffende doelgroep of markt.  
Deze methode bevat 12 onderdelen, die met elkaar in relatie staan.

De methode is ingedeeld op basis van:

- verleden en toekomst;
- vraag en aanbod.

Daarnaast is een verloop herkenbaar van abstract (b.v. Trends) naar concreet (b.v. Aandeel), om uiteindelijk Prognose en Kosten op elkaar te kunnen afstemmen.

Alle twaalf onderdelen moeten steeds voor de doelgroep in kwestie uitgewerkt worden.

#### (0) doelgroep

| Vraag            | Aanbod                 |
|------------------|------------------------|
| (1) Trends       | ( 7) Thema             |
| (2) Verleden     | ( 8) Marketing-mix     |
| (3) Segmenten    | ( 9) Prognose I en II  |
| (4) Koopkracht   | (10) Actieplan I en II |
| Koopbereidheid   | (11) Kosten I en II    |
| (5) Aandeel      | (12) Winst I en II     |
| (6) Concurrentie |                        |

#### Doelgroep:

Herkenbaar, kwantificeerbaar en bereikbaar.

#### Trends:

Externe ontwikkelingen, die op deze doelgroep inwerken; zowel in positief als in negatief opzicht.

#### Verleden:

Wat is er tot nu toe door mij of mijn voorganger gedaan?  
Welke resultaten heeft dit opgeleverd?

**Segmenten:**

Kunnen er binnen de doelgroep nog nadere differentiaties aangegeven worden?

Wanneer de doelgroep te groot of b.v. te globaal aangeduidt is, zul je in het donker tasten en weet je de richting niet. Spreek ik de taal van deze doelgroep?

**Koopkracht:**

Deze kan groot zijn, maar mensen zetten hun geld liever op de bank. Dan is de.....

**Koopbereidheid:**

voor dit produkt/dienst klein.

**Aandeel:**

Welke aandeel in de markt hebben we en welk willen we bereiken?

**Thema's:**

Welke motieven heeft een klant om het door ons te leveren produkt te kopen? (b.v. reisbureaus ontdekten dat vele klanten "avontuur in zekerheid" zochten).

**Marketing-mix:**

Dit is een middel om een "sterkte-zwakte-analyse" te maken. Hierbij moet steeds in vergelijkende zin gekeken worden naar de sterkste concurrent.

**Prognose I:**

Gaat uit van de bestaande situatie. Wanneer we niet veranderen qua bedrijfsvoering en beleid en met oog op de voornoemde marketing-mix. Welke plaats neemt het produkt/de dienst in op de levenscycluscurve of welk marktaandeel zal dan verworven worden, enz.?

**Prognose II:**

Als we ons meer inspannen en kwalitatief iets anders doen; hoe ziet de situatie er dan uit?

**Actieplan I en II:**

Een plan van actie ontwerpen op basis van Prognose I of II. Volgorde van acties en de tijdstippen hiervan bepalen.

**Kosten I en II:**

Materiële en financiële middelen en personen.

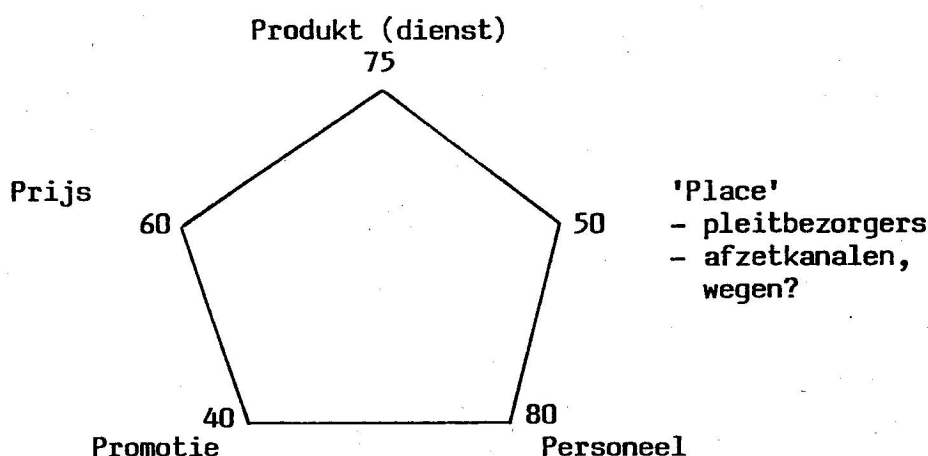
**Winst I en II:**

Materiële opbrengst, maar ook immateriële winst kan een belangrijk aspect zijn; zoals de opgedane ervaring, de verworven know-how en het binnendringen in een bepaalde markt.

## Marketing-mix

Deze methode maakt het mogelijk een "sterkte-zwakte-analyse" te doen. Deze analyse moet steeds gezien worden in vergelijking met de sterkste concurrent. Een belangrijk uitgangspunt voor de analyse vormt de uitdrukking: "Een ketting is zo sterk als zijn zwakste schakel".

Bij de analyse geldt dat de "5 P's" gezien moeten worden in het licht van de betreffende doelgroep.



### Produkt/dienst:

Dit spreekt voor zich.

### Prijs:

Het bedrag en het systeem van afrekening.

### Promotie:

Alle activiteiten waarmee je je naar buiten toe herkenbaar maakt.

In eerste instantie wordt hierbij gedacht aan promotie-activiteiten, zoals werving en reclame. Vaak zijn deze alleen op de eindconsument gericht. In sommige situaties kan het even belangrijk zijn de tussenhandelaren of de pleitbezorgers te bereiken.

### Personeel:

In eerste instantie zijn dat alle mensen die contact hebben met de klant (b.v. de telefoniste, de administrateur, de vertegenwoordiger, enz.).

Het is hierbij met name van belang in hoeverre deze functionarissen gebruikersvriendelijk/klantgericht zijn.

**'Place':**

Afzetkanalen en pleitbezorgers.

Welke mensen of netwerken van mensen zijn de trendsetters of hebben een grote invloed op het (koop)gedrag van de klant; zowel in positieve als in negatieve zin?

Zoals in paragraaf 1. is aangegeven, is het nodig alles zoveel mogelijk te kwantificeren. In dit verband kan gebruik gemaakt worden van een schaal van 0 tot 100, waarbij:

- 100 - 75 zeer goed is;
- 75 - 50 redelijk is;
- 50 - 30 niet goed is, er moet iets gebeuren;
- 30 - 0 zeer slecht is, hoogste alarmfase.

Wanneer meerdere produkten of diensten op dezelfde doelgroep betrekking hebben kan de volgende werkwijze behulpzaam zijn:

**Aanbod:** (welke produkten)

**Vraag:**

| Hoe belangrijk is dit produkt voor ons? | Hoe goed wordt dit produkt verkocht? |
|-----------------------------------------|--------------------------------------|
| Produkt A 8                             | $x 2 = 16$                           |
| Produkt B 6                             | $x 1 = 6$                            |
| Produkt C 7                             | $x 7 = 49$                           |
| Produkt D 5                             | $x 0 = 0$                            |
|                                         | <hr/>                                |
|                                         | 71                                   |
|                                         | ==                                   |

Als op de "vraagzijde" het hoogste cijfer 10 is, dan is het maximum wat de verschillende produkten kunnen bereiken:

|           |               |
|-----------|---------------|
| Produkt A | $8 \times 10$ |
| Produkt B | $6 \times 10$ |
| Produkt C | $7 \times 10$ |
| Produkt D | $5 \times 10$ |
|           | <hr/>         |
|           | 260           |

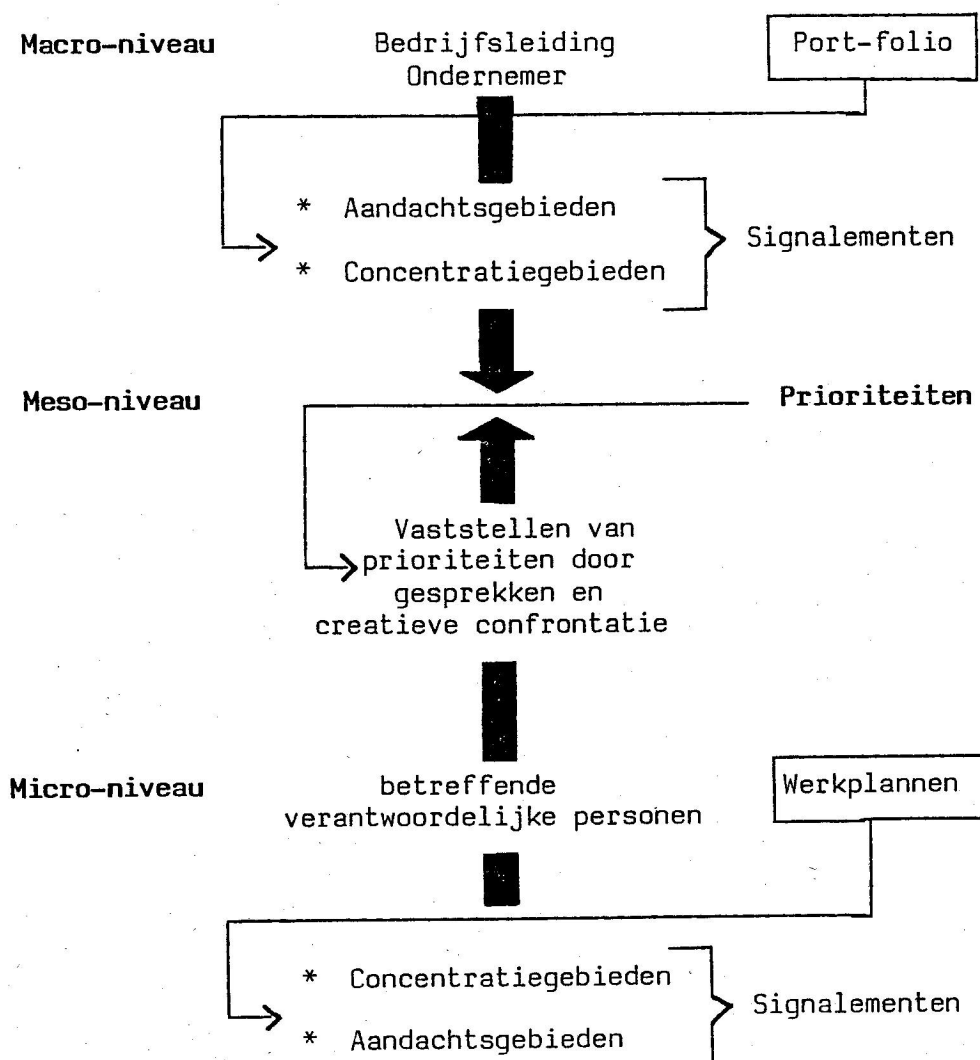
Weging en waardering worden hierdoor afzonderlijk zichtbaar.

Door alle voorafgaande activiteiten is het mogelijk de Concentratie- en Aandachtsgebieden te bepalen. De Werkplan-methode wordt afgerond met het zogenaamde Signalement (zie pag. 6).

#### 4. Besluitvormingsproces in relatie tot de beide methoden

Besluitvorming rond de prioriteitsstelling en de doelbepaling (en de daarmee gepaard gaande investeringen) moet op drie niveaus plaatsvinden, te weten:

- het micro-niveau;
- het meso-niveau;
- het macro-niveau.



Tempo aan, onder andere op basis van de resultaten van de toepassing van de "Port-folio"-methode. De leiding is voor het geheel verantwoordelijk en toetst de resultaten van de Werkplannen aan de bestaande beleidsvoering en de doelstellingen.

De bedrijfsleiding heeft een soort gewetensfunctie en is verantwoordelijk voor de identiteit en het imago van het bedrijf.

De betreffende verantwoordelijken op het micro-niveau zijn verantwoordelijk voor hun eigen doelgroepen. Tevens moeten zij de beschikbare middelen en de vermogens van mensen afstemmen op de na te streven doelen.

De beide niveaus (micro- en macro-niveau) ontmoeten elkaar op het meso-niveau.

Door vakkundige gesprekken en door creatieve confrontatie vindt een wederzijdse beïnvloeding plaats. Het resultaat van dit proces is, in het meest ideale geval, een gemeenschappelijk vaststellen van de prioriteiten.

De bedrijfsleiding heeft vanuit de verantwoordelijkheid voor het geheel de beslissende stem.

Eenzijdige autoritaire beslissingen leiden echter vaak tot problemen bij de uitvoering.

De vraag is hierbij: Hoe kunnen de betroffenen ook betrokken worden?

Daarnaast ontstaan er vaak problemen in de groep binnen de bedrijfsleiding als op meso-niveau geen besluitvorming c.q. afstemming heeft plaatsgevonden.

## 5. Strategieën

Strategische vragen komen vooral bij 'Stars' en 'Cash cows' naar voren.

Op welke wijze zal een relatie tussen het bedrijf en de omgeving aangegaan moeten worden om met de beschikbare vermogens van mensen en middelen de gestelde doelstellingen te bereiken?

Strategieën hebben een langdurig karakter en hangen nauw samen met het toekomstbeeld (leidbeeld), de bedrijfsdoelen en het beleid.

Mogelijke strategieën:

- a. Investeren om onze positie te behouden.
- b. Investeren en groeien om anderen "in te halen" of te "passeren".
- c. Benutten, zolang als mogelijk, van bestaande mogelijkheden.
- d. Benutten van mogelijkheden en tegelijkertijd een systematische afbouw beginnen.
- e. Direct stoppen en afbreken.

Een meer kwalitatieve omschrijving van strategieën geeft het volgende beeld:

- a. Offensieve en doelgerichte benadering; met man en macht aanvallen en doorstoten.
- b. Voorzichtig manoeuvreren, geen slapende honden wakker maken, geven en nemen.
- c. Afwachten, op je af laten komen en toch alert de ontwikkelingen volgen.
- d. Verdedigen als je aangevallen wordt; doelgericht en hard terugslaan.

In relatie hiermee is de produkt-marktmatrix van Ansoff te noemen, die beschreven is in zijn boek "Corporate Strategy", te weten:

- omzetverhoging binnen de eigen markt;
- produktontwikkeling en -vernieuwing binnen de bestaande markt;
- marktontwikkeling rond bestaande produkten, of
- marktontwikkeling door diversificatie.

## 6. Vragenlijst voor de werkplanmethode

- (0) Beschrijf de doelgroep. Is deze te groot, te klein of precies goed?
- (1) Welke externe ontwikkelingen beïnvloeden de doelgroep? Welke ontwikkelingen kunnen als positief en welke als negatief benoemd worden?
- (2) Wat heeft je voorganger (of je zelf) in de richting van deze doelgroep gedaan? Zijn de resultaten uit te drukken in concrete getallen of grafieken?
- (3) In de meeste gevallen laat de doelgroep zich verder onderscheiden. Maak dat zichtbaar en geef aan hoe groot deze sub-doelgroepen (segmenten) zijn.
- (3) Kan ten aanzien van deze sub-doelgroepen aangegeven worden of zij steeds meer, steeds minder of dezelfde aandacht nodig hebben?
- (3) Hoeveel tijd moet voor elke sub-doelgroep beschikbaar gesteld worden? Zijn hierin veranderingen opgetreden (concreet aangeven)?
- (4) Welke belangrijke ontwikkelingen rondom de koopkracht kunnen beschreven worden? Hoe is de koopbereidheid ten aanzien van het produkt/de dienst?
- (5) Wat wil je eigenlijk bereiken naar deze (sub)-doelgroep toe? Bestaat er enige samenhang tussen dit doel en andere zaken of personen?
- (6) Welke concurrenten kunnen benoemd worden? Geef de volgorde aan. Zijn er ook concurrenten die een hulp kunnen zijn?
- (7) Welk thema is er? Zijn de koopmotieven te achterhalen? En hoe verhoudt jouw thema zich hiertoe?
- (10) Welke activiteiten wil je binnen welke tijd ontplooiën?
- (11) Welke middelen heb je hierbij nodig? Zijn er nog andere voorwaarden nodig?
- (11) Wat zijn de kosten? Is er sprake van nieuwe investeringen en welke kosten vloeien hieruit voort (bijkomende kosten).
- (12) Welke resultaten zijn te verwachten? Zijn er naast de financiële voordelen nog andere te benoemen.

## 7. Mogelijke werkwijze

- Schrijf op wat je niet weet en wat eventueel nog verder onderzocht moet worden.
- Waar en hoe wil je dit onderzoeken en welke vragen zijn hierbij van belang?

- 
- Vul de resultaten van de Werkplanmethode aan met de resultaten van je onderzoek.

Laat een "derde" het geheel lezen en stel hem/haar de volgende vragen:

- wat spreekt je aan?
- wat roept vragen bij je op?
- wat ontbreekt er?

- 
- Bewerk opnieuw je werkplan.
  - Schrijf opnieuw op, wat opvalt en wat vragen oproept.
  - Maak de Signalementen.
  - Benoem vanuit het totaal de Aandachts- en Concentratiegebieden.

## 8. Weerstanden

De weerstanden tegen beide methoden kunnen zeer verschillend zijn, zoals:

- Daar heb ik geen tijd voor. Het levert me niets op dat ik nog niet weet.
- Ik wil me niet uitspreken, anders word ik daarop aangesproken.
- De toekomst kan niemand weten, ik doe toch wat ik kan.
- Als ik getallen noem, word ik hierop vastgespijkerd.
- In dit bedrijf heeft een systematisch handelen geen zin, iedereen is op een individuele manier "creatief".
- De werkelijkheid is toch altijd weer anders.
- Als ik het anders doe, zou dit betekenen dat ik toegeef reeds lang niet goed gewerkt te hebben.
- Dat betekent nog meer werk. Wat levert het op?

Vanuit andere motieven zijn de volgende weerstanden mogelijk:

- Angst voor het nieuwe en afwijzing hiervan, omdat het een verandering van gedrag betekent.
- Oude collega's oefenen bewust of onbewust druk uit, zoals: "Zo hebben we het altijd gedaan." Dit is de taaiheid van rituelen.
- De baas of de bedrijfsleiding is door nieuwe ideeën beïnvloed. Dat gaat wel weer voorbij.
- Zo kort voor mijn pensioen, die paar jaar overleef ik ook nog wel.
- Als ik het anders doe, ga ik zweven. Zoals het tot nu toe gebeurde, is vertrouwd, maar het nieuwe.....
- De jonge collega's moeten eerst maar eens bewijzen wat ze kunnen.
- Als ik tegen deze verandering "ja" zeg, wat komt er dan meer op me af?
- Dit kan ik niet. Wat gebeurt er als ik dit toegeef?
- Laat me toch met rust. Ik heb privé al problemen genoeg.
- Bewust of onbewust wordt ervaren: "Mijn aard is niet zo op veranderingen gericht. Geef mij maar duidelijke richtlijnen. Maar de bedrijfsleiding weet zelf niet wat ze wil."
- Als ik deze nieuwe methode toepas, werk ik me er zelf uit. Wat moet ik dan?
- Tot nu toe heeft steeds iemand anders gezegd wat ik doen moet. Wat kan en wil ik eigenlijk zelf?

## 9. Effecten

De **Werkplanmethode** vergroot niet alleen bepaalde vermogens van mensen en verandert de relatie van hen met hun taak- en verantwoordelijkheidsgebied. De methode heeft ook effecten op de organisatie zelf.

In samenhang met de doelen en het beleid van de onderneming en met de corresponderende bedrijfseconomische stuur- en controle-instrumenten, bevordert de methode een verzelfstandiging en de ondernemerskwaliteiten van mensen. De taken en de verantwoordelijkheden worden hierdoor doorzichtig. Tevens wordt een zakelijke basis gelegd voor **oriënterings- en ontwikkelingsgesprekken**. Deze begrippen worden gehanteerd om te voorkomen dat deze gesprekken geïmagineerd worden als beoordelingsgesprekken, waarin meestal sprake is van een eenzijdig gesprek van leidinggevende naar medewerker.

Bij de oriënterings- en ontwikkelingsgesprekken is het gemeenschappelijke beeld van de taken en verantwoordelijkheden van de medewerker het vertrekpunt. Hierbij wordt ook de leidinggevende op zijn bijdrage of zijn nalatigheden aangesproken.

De deelnemers krijgen meer inzicht in de knelpunten, die om oplossingen vragen (probleemoplossing). Ook worden de vernieuwingsvragen helder, waarbij vooral helderheid verkregen wordt wanneer systematisch bezien wordt wat je **nog niet** weet en je dit dan tot onderzoeksgebieden maakt.

Hierdoor wordt de "innerlijke" oriëntatie versterkt, c.q. je bent minder een speelbal van je omgeving.

Informatie-uitwisseling (met name op kruispunten tussen afdelingen) kan leiden tot een "creatieve confrontatie". De momenten van uitwisseling zullen daardoor binnen de organisatie niet meer "over- of weggeorganiseerd" worden door regelgeving en voorschriften.

De **Werkplanmethode** dient niet gezien te worden als een soort planningstechniek of budgetsysteem, maar als een methode voor bewustzijnsontwikkeling. Hierdoor kan een ieder zich flexibeler en adequater op de onvoorziene en veranderende situaties instellen. Gemeenschappelijke koerswijzigingen zijn pas dan mogelijk wanneer feiten, overwegingen, aannamen en blinde vlekken je zelf duidelijk zijn. Door je op gezette tijden te bezinnen op verleden-heden-toekomst blijf je binnen het gebeuren. Je bent dus bij de tijd.

Alle **Werkplannen**, inclusief **Concentratie- en Aandachtsgebieden** en de **Signalementen**, vormen de bouwstenen voor het toekomstbeeld/leidbeeld van een bedrijf.

Bedrijfsdoelen en beleid blijven vrome wensen van de leiding als deze niet verwerkelijk worden door de werkplannen. Investeringsplannen krijgen door deze vertaling een fundering en deelbudgetten krijgen hun plaats in het grotere geheel en tevens een breder perspectief.

**Werkplannen** zijn op deze manier een bruikbare basis voor de beoordeling van:

- de kwaliteit van het werkplan zelf;
- de creativiteit en realiteitszin van de maker;
- de systematiek en effectiviteit van de uitvoering;
- de aard van het onderzoeksgebied en de manier van benaderen;
- het onderscheid tussen probleemoplossings- en vernieuwingsvragen.

# 10. Waaraan herken ik de juistheid van de resultaten van deze methode?

Zoals reeds in de inleiding genoemd, werkt de werkplan-methode bewustzijnsverruimend en maakt de maker alerter en opener naar de omgeving toe.

Je kunt je zelf als instrument gebruiken; met andere woorden, **ik ontwikkel vaardigheden in het "denken van beelden en in intuïtie.**

Op deze manier kan een verbetering in het waarnemen van feiten bereikt worden. Ook een gevoel voor nog niet zichtbare of niet kwantificeerbare dingen wordt gestimuleerd. ontwikkelt zich een "innerlijke zekerheid", die pas later door concrete feiten bevestigd wordt.

Uit de ervaringen met deze methode is het volgende naar voren gekomen:

- Als de Trends een optimistisch beeld geven is de Marketing-mix:
  - a. **zwak:** dan kan bij Prognose I een negatief en bij Prognose II een positief beeld en concrete activiteiten verwacht worden;
  - b. **sterk:** dan kan bij Prognose I een positief beeld verwacht worden.
- Bij een **sterke** Marketing-mix kan verwacht worden dat:
  - a. 'Cash cows' zich als zodanig kunnen handhaven;
  - b. 'Stars' zich tot 'Cash cows' zullen ontwikkelen.
- Bij een **zwakke** Marketing-mix kan verwacht worden dat:
  - a. 'Cash cows' zich tot 'Dogs' ontwikkelen;
  - b. 'Stars' tot 'Wild cats' worden.

## Literatuur

1. W.J.J. Hasper - "Marketing in organisatie-ontwikkeling", 1982, Samson Uitgeverij, Alphen a/d Rijn/Brussel.
2. R. Steiner - "Nationalökonomischer Kurs, 4. Auflage 1965, Verlag der R. Steiner Nachlaßverwaltung, Dornach/Schweiz.