

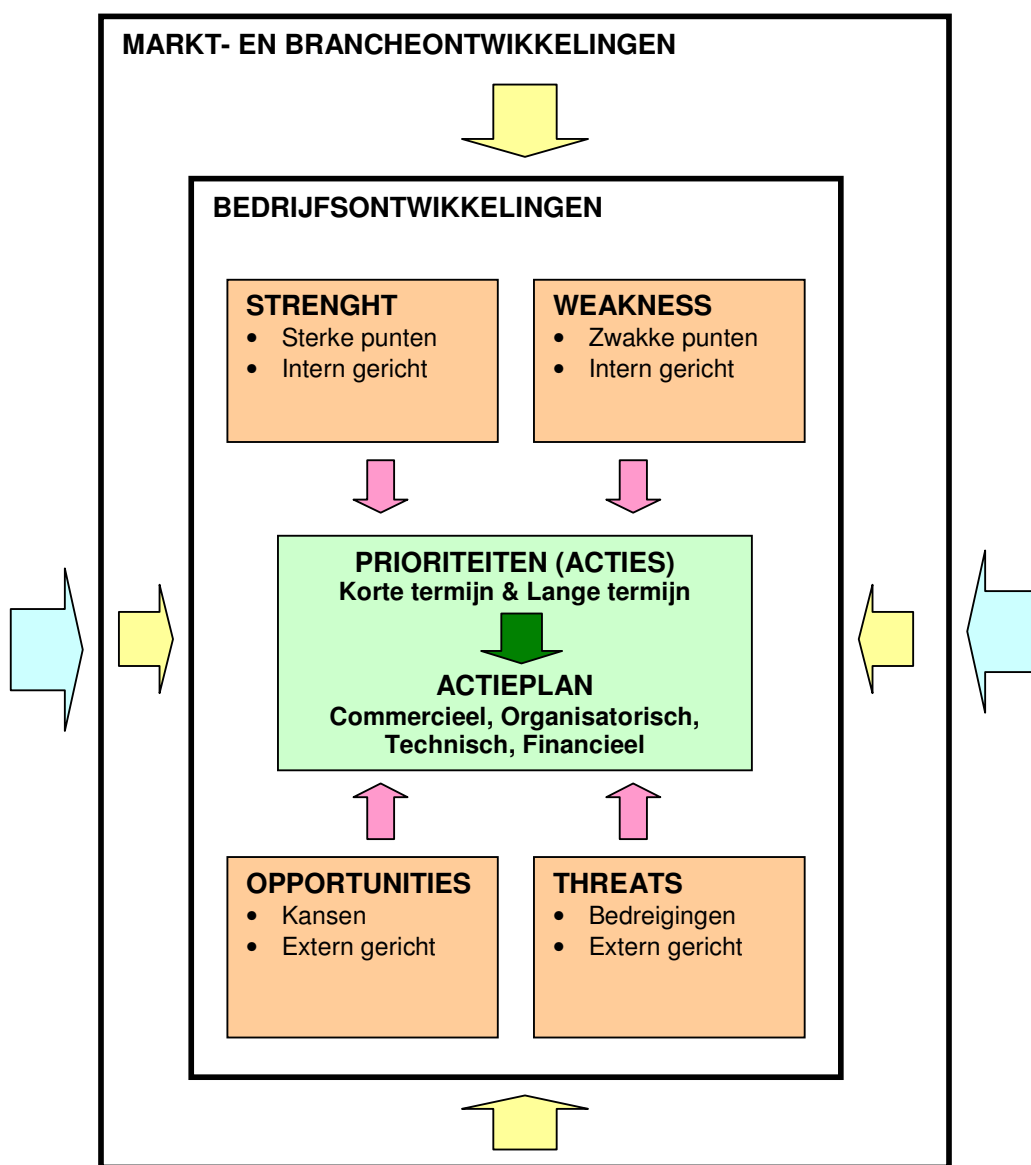
Sport & Recreatie Management

2004-02

Herken uw kansen en bedreigingen!

Marktonwikkelingen gaan steeds sneller en de concurrentie wordt steeds heviger, ook in de wereld van sport, recreatie en toerisme. Dat biedt organisaties grote kansen, maar levert ook bedreigingen op. Welke kansen en bedreigingen zijn voor u relevant en hoe herkent u ze? Met behulp van een gestructureerde markt- en bedrijfsanalyse kan men kansen en bedreigingen opsporen en de juiste acties ondernemen.

In de vorige uitgave van Sport & Recreatie Management is het bepalen van de concurrentiestrategie en groeistrategie aan de orde geweest. De volgende stap is het herkennen van de kansen en bedreigingen voor uw bedrijf. Hiervoor is het bedrijfsanalysemodel een handig hulpmiddel (zie figuur).



Wij bespreken dit model kort aan de hand van enkele voorbeelden.

Marktonwikkelingen

De eerste stap is het in kaart brengen van relevante marktonwikkelingen. Hierbij kan men denken aan demografische ontwikkelingen (vergrijzing), technologische ontwikkelingen (internet), sociale ontwikkelingen (individualisering) en economische ontwikkelingen (koopkracht). Welke kansen en bedreigingen bieden deze ontwikkelingen voor uw onderneming? Reisbureau's moeten zich zorgen maken want in 2003 werd 25% van alle reizen via internet geboekt. Voor 2004 wordt zelfs een toename verwacht tot 45%. Dagrecreatiebedrijven zien in de groeiende groep van actieve 55+ misschien een kans en een nieuwe doelgroep. Touroperators moeten hun pakket van traditionele gezinsvakanties gedeeltelijk ombouwen naar reizen voor "singles", wil men deze groeiende markt niet links laten liggen. Busondernemingen zien beren op de weg nu prijsstunters zoals Easyjet voor € 49,- naar Spanje vliegen. Klanten stappen sneller over naar de concurrent en actieve klantenbinding wordt steeds belangrijker (CRM).

Brancheontwikkelingen

De tweede stap is het in kaart brengen van specifieke brancheontwikkelingen. Denk aan zaken als branchevervaging, schaalvergroting, desintermediatie en nieuwe wet- en regelgeving. Ook dit soort ontwikkelingen biedt kansen en bedreigingen. Wordt het "eten of gegeten worden?". Vragen klanten om een breder dienstenpakket of is specialisatie de juiste weg? Zijn strengere veiligheidseisen van de overheid een bedreiging of kan men zich hierdoor kwalitatief gezien juist onderscheiden? Een andere belangrijke ontwikkeling waar veel bedrijven last van hebben is "desintermediatie" (directe verkoop). Denk aan reisbureaus die steeds meer moeite hebben om zich te onderscheiden van nieuwe internetaanbieders. Hoe kunnen deze bedrijven toch hun toegevoegde waarde voor klanten vergroten en hun marktpositie veiligstellen? Ook outsourcing is een hot-item. Kiest men voor een lean-and-mean bedrijf en stoot men niet-kernactiviteiten af of biedt deze outsourcingstrend juist kansen om bedrijfsactiviteiten voor anderen te gaan uitvoeren?

Bedrijfsontwikkelingen

De derde stap is het in kaart brengen van alle sterke (strength) en zwakke (weakness) punten van de organisatie. Deze kunnen liggen op verschillende gebieden zoals marktpositie, product- en dienstenaanbod, kostenniveau, marketing, verkoop, productie, logistiek, inkoop, organisatie, medewerkers en automatisering. Waar bent u goed in (en kunt u verder uitbuiten) en waar schiet u tekort (en moet u snel verbeteren)? Vraag het gerust aan leveranciers, medewerkers en klanten en kijk hoe concurrenten het doen (benchmarking). Dat levert vaak nieuwe en nuttige inzichten op. Eerder zijn al alle kansen (opportunities) en bedreigingen (threats) in kaart gebracht. Met behulp van nader onderzoek kan exact vastgesteld worden hoe groot deze kansen en bedreigingen zijn. De SWOT-analyse is hiermee afgerond.

Prioriteiten

Op grond van alle bevindingen stelt u een prioriteitenlijst op met acties voor zowel de korte (1 jaar) als lange termijn (1 tot 3 jaar). Welke kansen bieden op korte en lange termijn het meeste perspectief (meer omzet, lagere kosten, meer winst, meer tevreden klanten) en welke bedreigingen zijn op korte en lange termijn het sterkst (verlies marktaandeel, minder omzet, minder winst) en moet u zien af te weren. De meest kansrijke acties worden in hoofdlijnen getoetst op hun commerciële (markt, klanten, leveranciers), organisatorische (processen, afdelingen, medewerkers), technische (productiemiddelen, ICT) en financiële (investeringen, rendement, terugverdientijd) haalbaarheid.

Prio	Acties	Haalbaarheid			
		Commercieel	Organisatorisch	Technisch	Financieel
1	Kans-1	++++	++	+	+++
2	Kans-2	++	+++	++	++
3	Bedreiging-1	+++	-	--	---

Actieplan

Voor kansen en bedreigingen met de hoogste prioriteit stelt u een actieplan op. Dit actieplan is een mix van een marketing- en bedrijfsplan. In het actieplan wordt concreet vermeld wat de doelstellingen zijn en hoe die bereikt gaan worden. Het actieplan geeft aan hoe de 4 P's ingevuld gaan worden en wat er concreet moet gebeuren op het gebied van product, prijs, promotie en plaats (distributie). Verder beschrijft het actieplan welke zaken geregeld moeten worden ten aanzien van de organisatie, bedrijfsprocessen, ICT-systemen en medewerkers. Het actieplan wordt afgesloten met een financiële paragraaf waaruit duidelijk blijkt wat de kosten en (geschatte) opbrengsten zijn en met een planning waaruit blijkt wie, wat, wanneer gaat doen.

Pas op dat het opstellen van actieplannen niet te lang duurt en dat plannen niet te dik worden. Kies voor een praktische en resultaatgerichte aanpak. Als het actieplan gereed is kunt u aan de slag!

Volgende keer

Kansen en bedreigingen worden vaak in verband gebracht met “innovatie” of juist het ontbreken daarvan. Maar hoe innoveert u en aan welke voorwaarden moeten succesvolle innovaties voldoen? Daarover leest u de volgende keer meer.

Sjors van Leeuwen

Sjors.van.leeuwen@indora.nl

Dit is het tweede artikel uit een serie van vier artikelen over marktgericht ondernemen in de wereld van sport, recreatie en toerisme. De overige artikelen gaan over concurrentie- en groeistrategieën, innovatie en succesvol veranderen.