



P.R. Janssen

De mer k p o s i t i o n e r i n g
v a n C o n s u l t A c t i e f

AFSTUDEERSCRIPTIE

DE MERKPOSITIONERING VAN CONSULT ACTIEF

Auteur:	Patrick Janssen
Docentbegeleider/1 ^e examiner:	Ton Borchert
2 ^e examiner:	Elisabeth Keller
Bedrijfsmentor:	René Lamers
Opdrachtgever:	Consult Actief BV Horapark 4 6717 LZ Ede
Opleiding:	Hogeschool Utrecht Faculteit Economie en Management Commerciële Economie
Periode:	Februari 2013 t/m juli 2013
Datum:	21 juni 2013

Contactgegevens

Opdrachtgever

René Lamers
Directeur, Consult Actief BV
rene.lamers@consultactief.nl
Tel: +31(0)6 216 49 591
Tel: +31(0)318 490 900

Horapark 4
6717 LZ Ede
Tel: +31(0)318 490 900
info@consultactief.nl
www.consultactief.nl

Opleiding

Hogeschool Utrecht
Faculteit Economie en Management
Commerciële Economie

Padualaan 101
3584 CH Utrecht
Tel: +31(0)88 481 82 83
Fax: +31(0)88 481 62 05

1^e examiner

Dhr. T. Borchert
ton.borchert@hu.nl
+31(0)88 481 63 73

2^e examiner

Mevr. E. Keller
elisabeth.keller@hu.nl
+31(0)88 481 63 80

Auteur

Dhr. P. R. Janssen
Studentnummer: 1567401
Nepveulaan 156
3705 LH Zeist

Tel. +31(0)6 156 520 40
patrick.janssen91@hotmail.com (Privé)
patrick.janssen@student.hu.nl (Hogeschool)

Voorwoord

Voor u ligt het strategisch marketingplan dat geschreven is ter afronding van mijn studie Commerciële Economie, Sport & Entertainment Marketing aan de Hogeschool van Utrecht. De afstudeeropdracht is geformuleerd door Consult Actief BV waar ik de mogelijkheid kreeg dit strategisch marketingplan te schrijven.

Mijn grootste dank gaat daarom uit naar mijn bedrijfsmentor René Lamers die mij gedurende de stage uitstekend begeleid heeft. Daarnaast wil ik de andere directeur Marije van Montfoort en de andere collega's bedanken voor hun hulp en de manier waarop ze mij hebben opgevangen. Mede daardoor heb ik met veel plezier stage gelopen bij Consult Actief.

Ook wil ik mijn docentbegeleider Ton Borchert bedanken voor zijn begeleiding gedurende het schrijven van dit plan en mijn stage.

In mijn periode bij Consult Actief heb ik het naar mijn zin gehad en veel geleerd. Daarnaast heb ik een totaal andere kant van sport leren kennen wat ik als iets waardevols zie. Ik hoop daarom dat u veel plezier beleeft bij het lezen van dit strategische marketingplan waarin de merkpositionering van Consult Actief is uitgewerkt.

Ede, juni 2013

Patrick Janssen

Inhoud

Contactgegevens	2
Voorwoord	3
Managementsamenvatting.....	6
Inleiding	7
1. Interne analyse	8
1.1 Introductie.....	8
1.2 Strategische uitgangspositie.....	8
1.2.1 Missie en visie	9
1.2.2 Huidige marketingmix	9
1.2.3 Model van Abell	11
1.2.4 Model van Treacy en Wiersma	11
1.2.5 Strategische doelstellingen	12
1.3 De value chain van Porter	13
1.3.1 Primaire activiteiten	13
1.3.2 Secundaire activiteiten	13
1.4 Financiële analyse	14
1.5 Klantanalyse	16
1.6 Dienstenmarketing model	17
2. Externe analyse.....	19
2.1 Meso analyse.....	19
2.1.1. Het Vrijkrachtenmodel van Porter.....	19
2.2 Macro analyse	22
2.2.1 DESTEP analyse	22
3. Strategische opties	25
3.1 SWOT analyse.....	25
3.2 Confrontatiematrix.....	26
4. Aanbevelingen	27
4.1 Strategische opties	27
4.2 Divergentieanalyse	29
5. Implementatieplan	30
5.1 Strategisch profiel	30
5.2 Marketingstrategie	30
5.3 Marketingmix	31
5.3.1 Product	31
5.3.2 Prijs	31
5.3.3 Plaats.....	31
5.3.4 Promotie	31

5.3.5	Personeel	32
5.3.6	Proces	32
5.4	Financiële onderbouwing	33
5.5	Tijdsplanning	34
5.6	Controle en Evaluatie	34
6.	Conclusie.....	35
6.1	Deelvragen	35
6.2	Hoofdvraag.....	36
	Bibliografie.....	37
	Bijlagen	39
	BIJLAGE 1: Ashridgemissiemodel	39
	BIJLAGE 2: Model van Treacy & Wiersema	40
	BIJLAGE 3: Enquete	41
	BIJLAGE 4: Resultaten enquête	44
	BIJLAGE 5: Adiesrapport – Kansen en Mogelijkheden	45
	BIJLAGE 6: Beroepenveldmonitor	48
	BIJLAGE 7: Optie 2: Marktontwikkeling en diversificatie in de woonzorginstellingen	48
	BIJLAGE 8: Optie 3: Customer intimacy vergroten in de huidige strategie door middel van CRM.....	49
	BIJLAGE 9: Divergentieanalyse	50
	Bijlage 10: Stageverslag.....	51

Managementsamenvatting

In dit plan is antwoord gegeven op de centrale vraag van dit strategische marketingplan. De centrale vraag luidt: *“In hoeverre is het mogelijk om door middel van merkpositionering de huidige doelstellingen van 2013 te halen en in 2014 de doelstellingen die met 5% zijn toegenomen te realiseren?”*. Gedurende het onderzoek is er vanuit verschillende hoeken naar de centrale vraag gekeken. In het onderzoek zijn een aantal relevante kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes uit de interne (micro) en externe analyse (meso en macro) naar voren gekomen. Deze bevindingen hebben uiteindelijk geleid tot een aantal aanbevelingen die direct geïmplementeerd kunnen worden.

De centrale vraag is zeer relevant voor de continuïteit van Consult Actief. Als startend bedrijf moet je een plek zien te veroveren in een nichemarkt met talloze concurrenten. Deze concurrenten die ieder hun eigen sterktes hebben, proberen zich daarop te profileren. Ook Consult Actief moet zich zien te profileren om een rol te kunnen gaan spelen in deze markt. Op dit moment is er nog niet echt een strategische keuze gemaakt binnen Consult Actief. Dit schept verwarring en maakt het lastig om je als bedrijf te positioneren. Het oplossen van deze centrale vraag is daarom van groot belang voor het voortbestaan van Consult Actief.

In het onderzoek zijn een aantal bevindingen naar voren gekomen die relevant zijn voor het oplossen van de centrale vraag. Consult Actief is een kleine organisatie met platte organisatie structuur waardoor makkelijk op kansen en bedreigingen ingespeeld kan worden. In de analyses is naar voren gekomen dat Consult Actief een groot netwerk heeft in de markt, maar dat er geen goed overzicht van is. De huidige klanten zijn over het algemeen zeer tevreden over de diensten. In de meeste gevallen zouden ze Consult Actief zelfs aanbevelen bij andere organisaties of later Consult Actief opnieuw in de arm nemen. Toch wordt er na het uitvoeren van een opdracht weinig tot geen contact gehouden met deze klanten wat een gemiste kans lijkt. Kansen zijn ook aanwezig in de markt. De Staat van de Gezondheidszorg(het jaarlijkse rapport van de Inspectie voor de Gezondheidszorg) heeft beweegbeleid voor ouderen als prioriteit betiteld in hun meerjarenplan. Dit heeft indirect gevolg dat woonzorginstellingen met een beweegbeleid moeten gaan komen. Bij gebrek aan kennis zullen deze woonzorginstellingen elders aankloppen voor advies op het gebied van beweegbeleid. Met de competenties van Consult Actief moet het mogelijk zijn om daarvoor een aanbod te ontwikkelen.

Merkpositionering in deze markt is vrij complex door het grote aantal concurrenten. Door de strategie van Consult Actief aan te passen die meer gericht is op klantfocus volgens het model van Treacy en Wiersma kunnen ze zich beter positioneren. Het netwerk en huidige klantenbestand van Consult Actief moet het werkgebied worden voor deze klantfocus waardoor ze zich kunnen profileren in de markt. Door te laten zien waar ze goed in zijn en waar ze in geloven kunnen ze hun positie in de markt versterken. Daarnaast kan met de huidige organisatie snel ingespeeld op worden kansen en bedreigingen omdat de lijnen binnen de organisatie heel kort zijn. Hier kunnen ze ten opzichte van sommige concurrenten snel en adequaat op reageren.

Om de strategie aan te passen naar klantenfocus adviseer ik om te starten met het aanschaffen van een klantenrelatiesysteem. Met zo'n systeem kan een duidelijk overzicht gemaakt worden van de huidige klanten en de prospects binnen het netwerk. Ook kunnen de relaties van Consult Actief op allerlei manieren op de hoogte worden gehouden door middel van mailings en nieuwsbrieven. Op deze manier kan Consult Actief uitdragen wie ze zijn, wat ze doen en wat hen speciaal maakt en zich daarmee profileren. Daarnaast kan er efficiënter met klantrelaties om worden gegaan omdat er overzicht is voor alle medewerkers. Door de relatie die wordt opgebouwd met de klant, heb je meer kans om de retentie te vergroten en het verloop te verlagen. De relatie kan ook een bijdrage leveren aan het verbeteren van processen om zo de dienst te perfectioneren. Naast dat Consult Actief zich gaat positioneren door een klantenfocus strategie te hanteren adviseer ik om de markt van woonzorginstellingen te betreden. Door met een aanbod te komen voor woonzorginstellingen, dat woonzorginstellingen helpt bij het ontwikkelen van een beweegbeleid, biedt kansen in deze markt.

Deze aanbevelingen te samen moeten ervoor zorgen dat de doelstellingen van 2013 en 2014 behaald worden. Daarbij is het van belang dat Consult Actief zich goed gepositioneerd heeft in de markt zodat ze dat daarna verder uit kunnen werken. Wanneer er daarnaast een goede relatie is met de klanten en de prospects, zal acquisitie een stuk makkelijker gaan dan voorheen.

Inleiding

Voor startende bedrijven is het van groot belang om je merk goed te positioneren. Door deze positionering kan je een voorkeurspositie bereiken bij de (potentiële) klanten. Consult Actief is zo'n startend bedrijf dat behoefte heeft aan een goede merkpositionering. Doordat Consult Actief voorheen door het leven ging als NISB Consult (als dochterorganisatie van het Nederlands Instituut Sport en Bewegen) heeft het nu behoefte om haar naam opnieuw te vestigen in de nichemarkt van adviesbureaus voor sport en bewegen. In 2014 zullen ze namelijk geen afgesproken aanvoer aan opdrachten van uit NISB ontvangen. Dit maakt het moeilijker om het bedrijf zelf volledig van opdrachten te voorzien. Met deze achtergrondinformatie leek mij deze opdracht een hele leuke uitdaging omdat er veel ruimte was voor verandering.

Dit strategisch marketingplan heeft als doel om door middel van merkpositionering de doelstellingen voor 2013 en 2014 te halen. De centrale vraag van dit plan is daarom als volgt geformuleerd, namelijk: *"In hoeverre is het mogelijk om door middel van merkpositionering de huidige doelstellingen van 2013 te halen en in 2014 de doelstellingen die met 5% zijn toegenomen te realiseren?"*

Om deze centrale vraag te kunnen beantwoorden zijn een aantal deelvragen geformuleerd die onderverdeeld zijn in de onderdelen van dit marketingplan.

Micro

-  Hoe gaat Consult Actief te werk?
-  Welke toegevoegde waarde heeft Consult Actief te bieden?
-  Wat zijn de sterktes en zwaktes van Consult Actief?
-  Wat vinden de huidige klanten van Consult Actief?

Meso:

-  Wie zijn de concurrenten van Consult Actief? En wat hebben zij te bieden?
-  Hoe ziet de afnemersmarkt eruit en wat verwacht zij?
-  Sluiten de huidige producten aan bij de behoefte van de markt?

Macro:

-  Zijn er ontwikkelingen in de macro omgeving die van invloed zijn op Consult Actief?

Implementatie:

-  Hoe kunnen de onderzoeksresultaten omgezet worden in een actie- en implementatieplan om de doelstelling te halen?

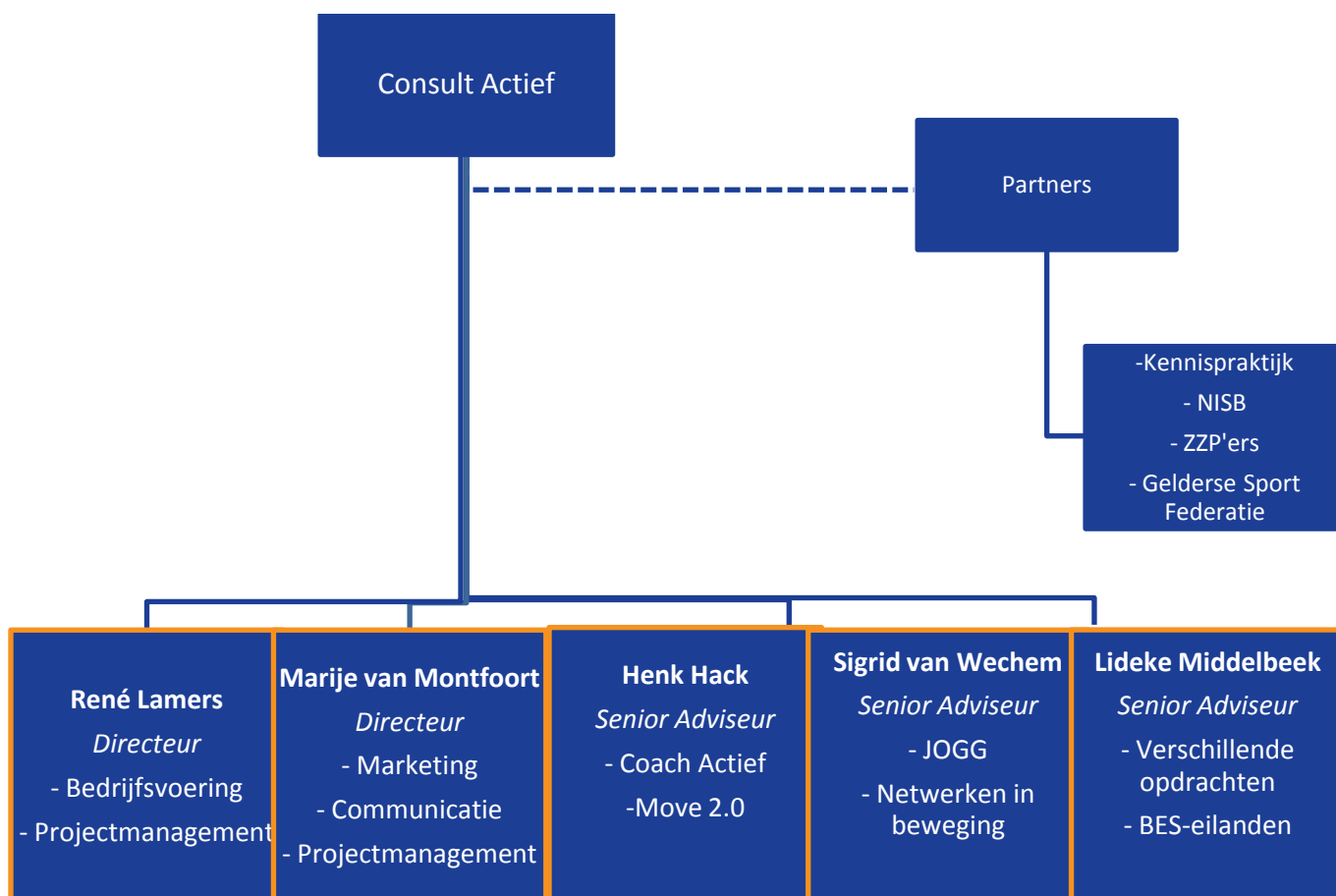
Bij het uitwerken van dit strategisch marketingplan zijn alle stappen om tot een goed marketingplan te komen genomen. Aan de hand van een interne- en externe analyse is een uitgewerkte SWOT-analyse en confrontatiematrix tot stand gekomen. In de confrontatiematrix zijn een aantal kans- en probleemvelden naar voren gekomen. Uit deze velden zijn een aantal strategische opties ontstaan.

In het onderzoek dat de interne en externe analyse met zich meebracht is naast een kwantitatief onderzoek veel deskresearch uitgevoerd. Uit de strategische opties zijn na toetsing een aantal aanbevelingen tot stand gekomen die vervolgens zijn uitgewerkt in het implementatieplan.

1. Interne analyse

1.1 Introductie

Consult Actief is een organisatie die sinds 1 januari 2013 onder deze naam actief is. Daarvoor werden de activiteiten van Consult Actief onder de naam NISB Consult uitgevoerd. Consult Actief is na de overname van het Nederlands Instituut Sport en Bewegen (NISB) in handen gekomen van René Lamers en Marije van Montfoort die samen de directie vormen. Daarnaast zijn er nog 3 vaste medewerkers die zich voornamelijk bezig houden met de uitvoering van de opdrachten van Consult Actief. In het onderstaand organogram is de organisatiestructuur van Consult Actief te zien. Het kantoor van Consult Actief is gevestigd in het gebouw van het Nederlands Instituut Sport en Bewegen (NISB) dat gelegen is in Ede. De vleugel waar Consult Actief gevestigd is wordt gedeeld met 3 andere bedrijven uit de sector sport en bewegen. Dit zijn de bedrijven; Kennispraktijk, Nederlands Instituut voor Vechtsport en Maatschappij (NIVM) en Nationaal Platform Zwembaden (NPZ). Tussen deze bedrijven zit zowel een samenwerkingspartner als een klant. Consult Actief streeft ernaar om rendement te halen door middel van sport en bewegen. Ze doen dit door het ondersteunen en adviseren van professionals die werkzaam zijn in de sport en bewegen sector.¹



1.2 Strategische uitgangspositie

Om een goed beeld te krijgen van Consult Actief is het goed om de strategische uitgangspositie te analyseren. Bij het analyseren van de huidige strategie kan gekeken worden hoe de organisatie in elkaar steekt en waar ze naar toe werken.

¹ (Lamers, 2013)

1.2.1 Missie en visie

De missie en de visie geven in het kort weer wat de beweegredenen zijn van een onderneming. Consult Actief heeft zowel een missie als visie geformuleerd en zouden een goede indicatie moeten geven van waar de onderneming voor staat.

Missie:

“Het bewerkstelligen van economische, maatschappelijke en of sociale spin-off door de inzet van sport en bewegen als middel: daar gaan wij voor! Rendement door de inzet van sport en bewegen is onze missie!”

Visie:

“Consult Actief is in staat om kennis te vertalen naar praktijkgerichte aanpakken wat leidt tot zichtbare resultaten. In onze visie zijn in te zetten methodieken en interventies praktisch toepasbaar en moeten zij effect genereren (spin-off). Professionals op ieder niveau en werkzaam in de sectoren sport, welzijn en gezondheid moeten met de aangereikte kennis en kunde in hun dagelijkse werk aan de slag kunnen. Bij de implementatie en het realiseren van resultaten wordt door ons altijd uitgegaan van intersectorale- en integrale benadering. De kracht van het netwerk staat centraal en aan de basis van het realiseren rendement.”

De missie en visie van Consult Actief sluiten goed op elkaar aan. De resultaten die uit het Ashridgemissiemodel² zijn gekomen komen goed overeen met de missie en de visie. Ik acht het daarom niet nodig om de missie opnieuw te formuleren omdat de essentie van de missie overeen komt met resultaten van het Ashridgemissiemodel. Voor de uitgebreide analyse aan de hand van het Ashridgemissiemodel verwijs ik u naar bijlage 1.

1.2.2 Huidige marketingmix

Om een duidelijk beeld te kunnen creëren van de huidige marketingactiviteiten van Consult Actief heb ik gebruik gemaakt van de 4 P's plus twee extra P's. Aan de hand van de 6P's; Product, Prijs, Plaats, Promotie, Personeel en Proces heb ik een beeld kunnen schetsen van de huidige marketing activiteiten.

1.2.2.1 Product

Consult Actief heeft zowel producten(die eigenlijk interventies of aanpakken genoemd worden) als diensten in haar portefeuille waarbij sommige producten onderdeel uitmaken van een dienst.

Diensten	Producten
 Advies	 MOVE 2.0
 Ondersteuning	 CoachActief
 Detachering	 Netwerken in Beweging
 Trainingen	 BRES Spelenboek

Diensten

Consult Actief staat erom bekend dat al hun diensten sterk afhangen van de context en waarin de maatwerk methodieken de leidraad zijn. De diensten die Consult Actief levert hebben allemaal als doelstelling om rendement te behalen door middel van de inzet van sport en bewegen. MOVE 2.0 en CoachActief zijn interventies die onderdeel uit kunnen maken van een advies. Terwijl Netwerken in Beweging een aanpak is en ook onderdeel uit kan maken van een dienst. Dit hangt natuurlijk af van de situatie en wat de gewenste doelstellingen zijn. Wanneer die behoefte achterhaald is zou er eventueel gekozen kunnen worden voor een van deze 3 methodes. Deze 3 interventies hebben alle 3 een andere doelgroep. MOVE 2.0 is er op gericht om sportverenigingen maatschappelijk betrokken te maken in de wijk. Deze methodiek is in samenwerking met Kennispraktijk ontwikkeld. CoachActief heeft als doel om kansarme jongeren op te leiden tot sportbegeleider en daardoor meer sportactiviteiten te kunnen organiseren in de wijk. Netwerken in Beweging heeft een veel bredere doelgroep omdat het gebruikmaken van een netwerk in veel meer

² (Borchert & Vink, Ashridgemissiemodel, 2010)

situaties nuttig kan worden toegepast. In deze interventie wordt de mensen geleerd hoe om te gaan met de omgeving en deze nuttig te gebruiken.

Producten

De interventies MOVE 2.0, CoachActief en Netwerken in Beweging zijn zo als bij de 'diensten' beschreven staat sterk gelinkt aan de diensten. Dan blijft als echt tastbaar product het BRES Spelen boek over. Het BRES Spelen boek is gemaakt voor het ondersteunen van sportieve en recreatieve activiteiten. Het boek is bedoeld voor leiding en begeleiding van sportieve en recreatieve activiteiten. In het boek staan talloze activiteiten op praktische wijze beschreven. Tevens wordt dit boek ook gebruikt als lesmateriaal bij opleidingen voor Sport en Bewegen.

1.2.2.2 Prijs

De prijzen van diensten staan in deze markt niet zo vast als die van producten in een winkel. Over de prijs wordt vaak onderhandeld. De totstandkoming van de prijs is van vele factoren afhankelijk. Consult Actief heeft als doelstelling om een gemiddeld uurtarief te hanteren van €85,- per uur. Deze gemiddelde uurtarief is nodig om de overheadkosten van het bedrijf te dekken. Door dat Consult Actief bijna alleen diensten heeft hebben ze weinig tot geen inkoopkosten. Het gemiddelde uurtarief is niet leidend en verschillen vaak per opdracht. Zo verschillen de uurtarieven tussen de €70 en de €110. Wanneer de klant een uurtarief wenst dat de kosten niet dekt kan overwogen worden om van de opdracht af te zien of om het te zien als een investering. Dat laatste is alleen het geval wanneer er toekomst perspectief is en er dus een langdurige relatie zou kunnen ontstaan met grotere opdracht in het vooruitzicht.

1.2.2.3 Plaats

Omdat het grootste gedeelte van aanbod van Consult Actief uit diensten bestaat vindt er geen verkoop in winkels plaats. De diensten worden over het algemeen bij de klant volbracht of een andere externe locatie. Dit heeft als reden dat de klant en de direct omgeving er vaak nauw bij betrokken zijn. Consult Actief heeft naast nationale ambities ook internationale ambities. Het boek BRES spelenboek is te verkrijgen in een gemiddelde boekenwinkel of op de bekende websites waar boeken te verkrijgen zijn. De verkoop van dit boek is via een uitgever uitbesteed en vergt verder geen verdere inspanningen voor Consult Actief.

1.2.2.4 Promotie

Van een bedrijf zo groot als Consult Actief hoeft je geen grote promotie acties te verwachten. Naast dat de doelgroep vrij specifiek is, is massamedia niet doeltreffend in deze nichemarkt. Consult Actief houdt zich daarom alleen bezig met persoonlijke verkoop. Deze persoonlijke verkoop gaat vaak gepaard met presentaties en factsheets om zo het aanbod duidelijk en overzichtelijk te maken.

1.2.2.5 Personeel

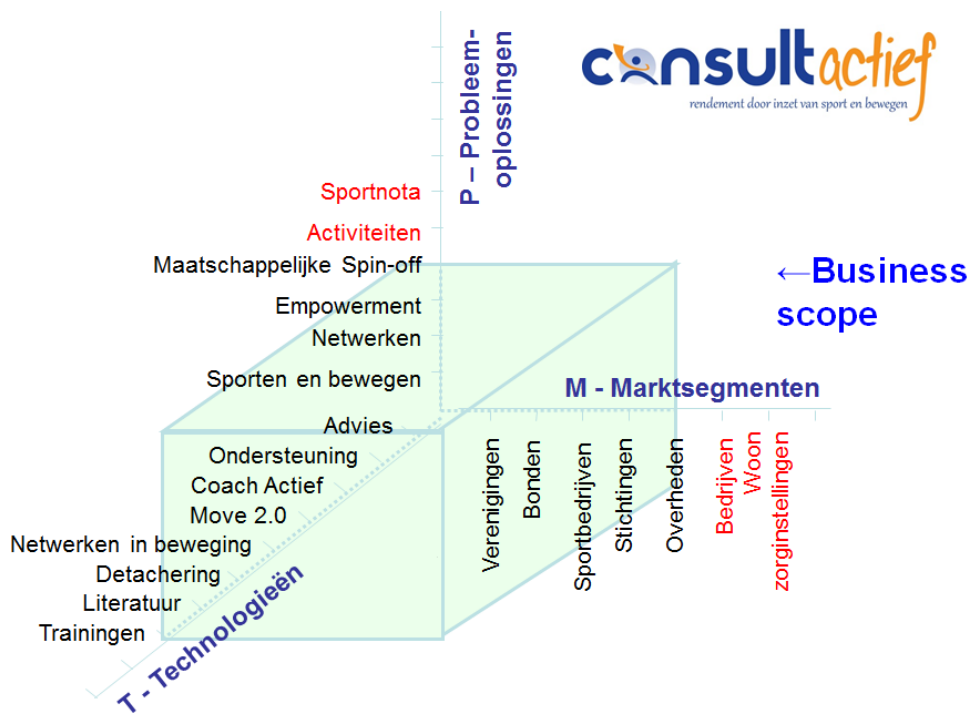
Aan de 4 standaard P's heb ik de P van Personeel toegevoegd. Ik heb dit gedaan omdat ik denk dat het personeel van essentieel belang is in de uitvoering van de diensten van Consult Actief. Het personeel van Consult Actief bestaat uit voormalig werknemers van het Nederlands Instituut Sport en Bewegen. Door deze werkervaring hebben ze veel ervaring in het stimuleren van sport en bewegen en hebben daarbij ook veel kennis opgedaan. Consult Actief bestaat daardoor uit een team van zeer deskundige adviseurs op het gebied van sport en bewegen.

1.2.2.6 Proces

Het proces bij Consult Actief wordt later ook nog besproken in de Value Chain van Porter maar zal in deze deelparagraaf ook worden toegelicht. Deze P is toegevoegd omdat het proces een grote stempel drukt op een dienst. Het proces begint bij het acquireren van opdrachtgevers. Ze worden dan enthousiast gemaakt voor de diensten van Consult Actief. Wanneer ze uiteindelijk dusdanig enthousiast zijn en met Consult Actief in zee gaan, wordt er een vraag/probleem neergelegd. Consult Actief gaat hier dan een vervolg mee aan de slag en maakt een offerte op. Als de opdrachtgever uiteindelijk akkoord gaat met de offerte kan Consult Actief het plan gaan uitvoeren. Afhangend van de dienst zal er tussentijds de voortgang worden besproken en veel contact zijn met de opdrachtgever. Naderhand zullen de resultaten van de opdracht worden opgeleverd. Afsluitend wordt er kort geëvalueerd waarna er in de meeste gevallen weinig tot geen contact meer is.

1.2.3 Model van Abell

Om een duidelijk beeld te scheppen hoe de business scope van Consult Actief er uit ziet heb ik gebruik gemaakt van het Abell diagram³. Hierin valt te zien wat het huidige werkgebied van Consult Actief is en wat de eventuele groeimogelijkheden zouden kunnen zijn. De punten die zich binnen de kubus begeven behoren tot de business scope van Consult Actief.



In het bovenstaande overzicht is te zien hoe de huidige business scope van Consult Actief eruit ziet. De probleemoplossingen staan feitelijk voor de klantenbehoefte van Consult Actief. Op die as is te zien dat de activiteiten en de sportnota op dit moment buiten de business scope vallen. Voorlopig zijn er vanuit de bedrijfsvoering nog geen intenties om deze behoeftes te gaan voorzien. De technologieën die staan voor de producten of diensten van Consult Actief. Consult Actief houdt zich namelijk bezig met het leveren van diensten maar heeft ook een aantal interventies in haar portefeuille. Coach Actief, Move 2.0 en 'Netwerken in beweging' zijn interventies van Consult Actief die ook los worden aangeboden. Bij deze projecten zit ook een stuk advies en ondersteuning. Naast deze interventies is Consult Actief ook in het bezit van een boek. 'BRES Spelenboek' is een boek vol spelen waarbij sport en spel centraal staat. De marktsegmenten waar Consult Actief zich nu in begeeft kunnen aangevuld worden met bedrijven en woonzorginstellingen. Deze markten kunnen echter pas tot de business scope van Consult Actief behoren wanneer ze een dienst of interventie hebben die goed aansluit bij de behoefte van deze markt. Op dit moment wordt uitgezocht wat de mogelijkheden zijn wat betreft markt van woonzorginstellingen.

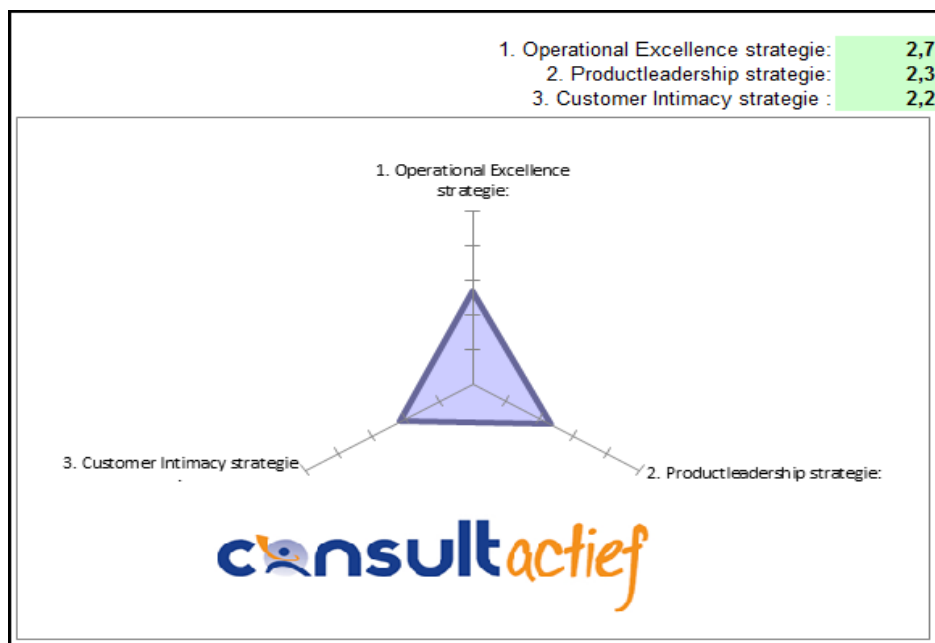
1.2.4 Model van Treacy en Wiersma

Het model van Treacy en Wiersma⁴ helpt om te achterhalen waar de focus van de huidige strategie van een onderneming ligt. Door dit model te gebruiken heb ik de focus van de huidige strategie van Consult Actief kunnen achterhalen. Na overleg met beide directeurs, heb ik een beeld gekregen van de huidige strategie. De beide directeurs lagen daarin niet altijd op één lijn. Door gebruik te maken van een digitaal model van het waarde-disciplinemodel van Treacy en Wiersma⁵ zijn een aantal uitkomsten te zien in dit model. Aan de hand van die uitkomsten kunnen een aantal conclusies getrokken worden. Als u meer wilt weten over de afbeelding op de volgende pagina, verwijst ik u naar bijlage 2.

³ (Rustenburg Consultancy)

⁴ (Borchert & Vink, Waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersma, 2010)

⁵ (Rustenburg Consultancy)



Als we naar het model van Treacy en Wiersma kijken kunnen we concluderen dat de huidige focus van Consult Actief ligt op Operational Excellence oftewel; kostenfocus. Toch zit er niet veel verschil tussen de overige focussen maar de huidige strategische richting van het bedrijf is toch kostenfocus. Dit is ook niet zo gek want vanuit het bedrijf is nog geen gerichte strategie gekozen.

1.2.5 Strategische doelstellingen

1.2.5.1 Ondernemingsdoelstellingen

Consult Actief heeft voor het eerste jaar(2013) een aantal doelstellingen gesteld⁶:

- 👤 Een omzet in 2013 van €350.000,- Excl. BTW
- 👤 Ongeveer 4.000 declarabele uren in 2013
- 👤 Gemiddelde prijs van €85,- per uur in 2013

1.2.5.2 Marketingdoelstelling

Marketing is geen hoofdtaak in de bedrijfsvoering van Consult Actief daarom zijn ze beperkt door 1 marketingdoelstelling⁷ die voor zowel het eerste als het tweede jaar geldt.

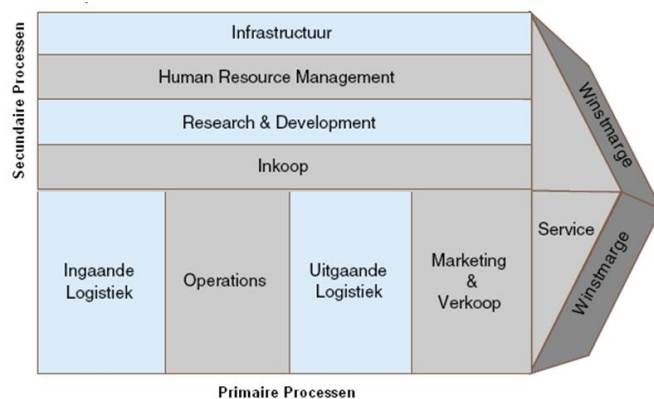
- 👤 Door middel van merkpositionering de huidige ondernemingsdoelstelling halen en in 2014, die ondernemingsdoelstellingen zullen in 2014 met 5% toenemen.

⁶ (Lamers, 2013)

⁷ (Lamers, 2013)

1.3 De value chain van Porter

In de afbeelding hiernaast ziet u de value chain van Porter. In de hierop volgende deelparagrafen zullen de primaire- en secundaire activiteiten van Consult Actief nader worden toegelicht. Deze twee activiteiten samen zorgen voor de waarde voor de klant, oftewel de toegevoegde waarde.



1.3.1 Primaire activiteiten

De waardeketen van Porter	
Ingaande Logistiek	Omdat Consult Actief over het algemeen alleen adviseert, ondersteunt en instrueert is cursusmateriaal het enige dat op voorraad wordt gehouden. Daarnaast wordt er kennis ingekocht dan wel verkregen bij een van de samenwerkingspartners.
Operations	Alle activiteiten die gedaan worden door Consult Actief kunnen gezien worden als een dienst. De uitvoer van de dienst en het ontwikkelen van een advies vallen daarom onder operations. Consult Actief staat er om bekend om maatwerk te leveren en niet vast te houden aan een vaste aanpak. Er is wel een leidraad bij het leveren van maatwerk en het is bewezen dat het effectief is.
Uitgaande Logistiek	Niet van toepassing omdat het een dienst betreft.
Marketing & Verkoop	Om klanten binnen te halen voor Consult Actief zijn de adviseurs naast adviseren en ondersteunen ook bezig met acquisitie.
Service	Uitlopen op het begrote aantal uren is in bepaalde maten geen probleem zolang het doel maar bereikt wordt.

1.3.2 Secundaire activiteiten

Infrastructuur	Het management van Consult Actief is vrij duidelijk er is één iemand die zich voornamelijk bezighoudt met de bedrijfsvoering. Daarnaast één iemand verantwoordelijk voor de marketing en communicatie. Deze twee mensen hebben daarnaast ook nog een ieder een operationele verantwoordelijkheid. De overige drie medewerkers zijn ieder verantwoordelijk voor hun projecten. Daarnaast zijn de doelstellingen duidelijk en kan daar door het team naartoe gewerkt worden.
Human Resources Management	Het huidige personeelsbestand bestaat uit 5 personen. Wanneer een grote opdracht wordt binnengehaald en het kan niet ingevuld worden door één van deze medewerkers, kan er worden overgegaan op het inhuren van een ZZP'er of een samenwerkingspartner.
Research & Development	Door dat Consult Actief in een hele kennisrijke omgeving gevestigd is zijn ze in staat om hun producten en diensten daar efficiënt op aan te passen. Of als blijkt dat er kansen zijn om daar handig op in te spelen met de kennis die voorhanden is. Al kan er in de toekomst meer gedaan worden met deze mogelijkheden.
Inkoop	Consult Actief is door de ligging in staat om eenvoudig aan informatie en marktonderzoeken te komen. Deze informatie kan weer een grote bijdrage leveren aan Research & Development.

Zoals te lezen valt, is Consult Actief een organisatie die duidelijke doelstellingen heeft geformuleerd. Die ze door middel van haar diensten wil bewerkstelligen. De rijke omgeving aan kennis en samenwerkingspartners zou Consult Actief beter kunnen benutten. Deze positie geeft ze daarbij een voorsprong op concurrenten die zo'n netwerk niet om zich heen hebben. Daarbij zou de marketing verder uitgebreid kunnen worden om daarmee meer potentiële opdrachten binnen te halen.

1.4 Financiële analyse⁸

Om een beeld te krijgen van de financiële situatie van Consult Actief heb ik gebruik gemaakt van de volgende kengetallen:

-  Solvabiliteit
-  Rentabiliteit van het totaal vermogen (RTV)
-  Rentabiliteit van het eigen vermogen (REV)
-  Rentabiliteit van het vreemd vermogen (RVV)

Bij het berekenen van de kengetallen is gebruik gemaakt van de gemiddelde en begrote cijfers van 2013⁹. Ik heb hiervoor gekozen omdat onder deze financiële omstandigheden Consult Actief de komende jaren zal gaan draaien.

Solvabiliteit

De formule voor de solvabiliteit is als volgt: Eigen vermogen/Vreemd vermogen x 100%. Bij het berekenen heb ik gebruik gemaakt van het gemiddelde eigen vermogen van €20.000,-. Dit is het geldbedrag dat gemiddeld op de rekening staat. Daar komt de waarde van het bedrijf op de balans nog bij. Die waarde van het bedrijf aan de hand van de inleg van de aandeelhouders bedraagt €18.000,-. Samen kan het eigen vermogen dus vastgesteld worden op €38.000,-.

Het vreemd vermogen dat Consult Actief open heeft staan is een rekening-courant rekening bij het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen. Deze regeling was onderdeel van de afspraken bij de overname van het bedrijf. Deze openstaande lening bestaat uit €40.000,-

Als de formule dan wordt ingevuld komt daar de volgende berekening uit:

$$38.000/40.000 \times 100\% = 95\%$$

Dit betekent dat 95% van het vreemd vermogen op dit moment afgelost kan worden met het eigen vermogen bij een faillissement.

Rentabiliteit van het totaal vermogen(RTV)

De formule die gebruikt wordt voor het berekenen van het RTV is als volgt: winst(voor aftrek van interest en belasting)/ gemiddeld totaal vermogen x 100%. Voor het berekenen van de RTV is gebruik gemaakt van de begrote nettowinst aan het eind van 2013. Dit bedrag is vast gesteld op €30.000,- en dit is voor aftrek van belasting.

$$30.000/78.000 \times 100\% = 38.5\%$$

Dit kengetal laat zien geeft het percentage van de winst ten opzichte van het totale vermogen. Hiermee kun je zien hoe winstgevend een bedrijf in een bepaalde periode is geweest.

Rentabiliteit van het eigen vermogen(REV)

Bij het berekenen van de rentabiliteit van het eigen vermogen is gebruik gemaakt van de winst voor aftrek van belasting. De berekening van het REV ziet er dan als volgt uit: Winst/gemiddeld eigen vermogen x 100%

$$30.000/38.000 \times 100\% = 76,3\%$$

De rentabiliteit van het eigen vermogen laat zien wat het rendement is van het eigen vermogen. In het geval van Consult Actief is te zien dat met het eigen vermogen 76,3 % winst is behaald. Dit is een vrij hoog percentage.

⁸ (Borchert & Vink, Kengetallen voor de vermogenspositie, 2010)

⁹ (Lamers, 2013)

Rentabiliteit van het vreemd vermogen(RVV)

Om het RVV te berekenen wordt de volgende formule gebruikt: Interest vreemd vermogen/ gemiddelde vreemd vermogen x 100%. De rente die betaald wordt over het rekening-courantkrediet bij NISB bedraagt de Euribor rente + 2%. Op 12-4-2013 stond de Euribor op 0,534¹⁰. Er vanuit gaande dat het rekening-courantkrediet niet verder uitloopt(kan oplopen tot €100.000,-) dan €40.000,- wordt er aan het eind van het jaar €1013,60 (40.000 x 0,02534) aan rente betaald.

Doordat er maar 1 openstaande lening is zal de uitkomst van deze berekening hetzelfde zijn als het rente percentage dat over de lening betaald moet worden.

$$1.013,60/40.000 \times 100\% = 2.534\%$$

Met dit kengetal wordt de totale interest of het totale vreemd vermogen berekend.

¹⁰ (Homefinance.nl)

1.5 Klantanalyse

Om de huidige klanten van Consult Actief te analyseren heb ik besloten om een klanttevredenheidsonderzoek te houden onder deze groep huidige klanten. Het doel van dit onderzoek is om door middel van een korte enquête de tevredenheid van de huidige klanten te achterhalen. Relevant hierbij is of de klant tevreden is over de diensten, hoe ze in contact zijn gekomen met Consult Actief, of ze in de toekomst weer bij Consult Actief zullen aankloppen en of ze Consult Actief gaan aanbevelen bij andere organisaties. Daarbij kan deze korte enquête worden gezien als nulmeting voor de komende jaren. Zo kan goed bijgehouden worden of er progressie zit in de tevredenheid van de klanten van Consult Actief. De enquête kunt u vinden in bijlage 3.

Er zijn helaas van de 20 verzonden enquêtes slechts 7 ingevuld geretourneerd. Daarvan waren er slechts 2 die bereid was zijn/haar ingevulde enquête toe te lichten. Toch heb ik een redelijk beeld kunnen schetsen van de tevredenheid van de klant. Dit komt omdat de antwoorden van de geënquêteerde niet heel veel van elkaar afweken.

Resultaten

Uit de gehouden enquête zijn een aantal conclusies te trekken op basis van de uitkomsten. Voor de uitgebreide resultaten van de enquête verwijs ik u naar bijlage 4.

Het aantal mensen dat bekend is met de website van Consult Actief kwam uit op 5 van de 7. Hieruit blijkt dat de geboortekaartjes bij de naamsverandering een redelijk effect hebben gehad. Omdat de meeste geënquêteerde bedrijven te maken hebben gehad met NISB Consult.

In de meeste gevallen waren de bedrijven persoonlijk in contact gekomen met Consult Actief. Daarnaast werd deze benadering als het meest wenselijk geacht.

Over het algemeen waren de resultaten positief. Toch was een enkeling niet helemaal tevreden met het eindresultaat. Na nadere toelichting bleek dat Consult Actief verweten werd niet proactief genoeg te hebben gehandeld gedurende een project. Dit kan hebben gelegen aan het feit dat het NISB betrof. De relatie tussen NISB en Consult Actief is enerzijds zakelijk en enerzijds collegiaal door het verleden. Daarbij zou achteraf geen belangstelling zijn getoond door Consult Actief over de stand van zaken.

Een onverwachte uitslag is dat het contact achteraf over het geheel gezien als 'goed' wordt betiteld. Dit is verrassend omdat naast een evaluatie er weinig of geen contact meer is na het afronden van de opdracht met de klant.

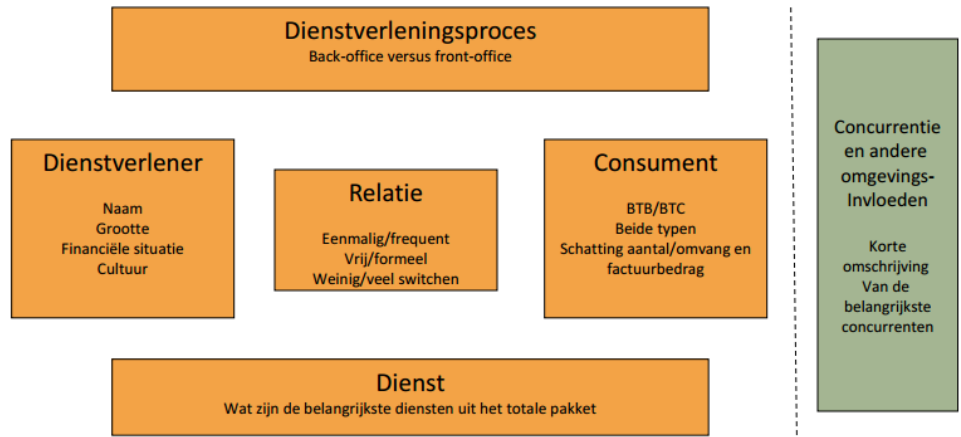
Met het oog op eventuele vervolg opdrachten kwamen er ook een aantal positieve reacties op de vraag of ze Consult Actief zouden aanbevelen en of in de toekomst opnieuw bij Consult Actief zouden aankloppen. Bij geen van de reacties kwam daar een negatief antwoord op deze vragen. Door top of mind te blijven zouden ze in de toekomst sneller kunnen kloppen bij Consult Actief of een aanbeveling doen bij een andere organisatie.

1.6 Dienstenmarketing model

Het dienstenmarketing model geeft een duidelijk beeld van hoe de dienst tot stand komt. Zo bestaat dit model uit de facetten; dienstverleningsproces, dienstverlener, relatie, consument en de dienst zelf. Daarnaast wordt er gekeken naar omliggende factoren zoals concurrenten en partners. Omdat Consult Actief zich focust op de diensten is dit een belangrijk model en kunnen de facetten van de dienstverlening goed geanalyseerd worden.

Dienstverlener

De dienstverlener is Consult Actief een bedrijf waar 5 mensen werkzaam zijn en waar een informele cultuur heerst. Deze cultuur zorgt ervoor dat de lijntjes binnen de organisatie heel erg kort zijn en dat er op de werkvloer weinig te merken is van machtsverschil. De dienstverlener is een financieel gezonde organisatie.



Relatie

Gedurende de dienstverlening is er regelmatig contact met de klant. Daarna wordt er weinig tot geen aandacht aan de klanten meer besteed. Soms wordt er sporadisch besloten om langs te gaan maar vaak zit hier geen systeem in. Resultaat is dat er vaak al een hele hoop verandert is wanneer er uiteindelijk weer een bezoek wordt gebracht aan het des betreffende bedrijf. Daarnaast is er geen CRM systeem waar informatie gelinkt aan de klant in opgeslagen wordt. Hierdoor verdwijnen klanten nadat de dienst geleverd is uit beeld bij Consult Actief en andersom. Er zouden terugkerende klanten kunnen ontstaan door een relatie met deze klanten op te bouwen en te betrekken bij de organisatie.

Consument

Consult Actief levert haar diensten tot dusver alleen aan bonden, instellingen, verenigingen en overheden. Consumenten zijn dus niet de doelgroep van Consult Actief. De groep die wel tot de doelgroep van Consult Actief behoort is vrij groot. Ga alleen al uit van de gemeenten in Nederland, dat zijn er alleen al 408¹¹. Daarnaast zijn er talloze andere type organisaties die behoefte kunnen hebben aan de diensten van Consult Actief.

Dienstverleningsproces

Voor dat een dienst door Consult Actief wordt uitgevoerd moet er eerst contact gelegd worden met de potentiële klant. In dat contact wordt de behoefte achterhaald en kan Consult Actief daar een op maat gemaakte aanpak op ontwikkelen. Dan moet er een offerte gemaakt worden waarin de juiste probleemstelling, het gewenste resultaat en de bedachte aanpak in geformuleerd worden. Deze informatie plus de kosten en de tijdsplanning vormen samen de offerte die vervolgens naar de potentiële klant gaat. Op basis daarvan zullen potentiële klanten oordelen of ze op de offerte ingaan en met Consult Actief in zee gaan. Als dit het geval is gaat het proces inwerking waar in een plan wordt gemaakt om de probleemstelling aan te pakken. Dit wordt vervolgens door de meest gespecialiseerde medewerker binnen het team met de vooraf afgesproken methode uitgevoerd.

¹¹ (Wikipedia)

Dienst

Consult Actief staat erom bekend dat ze adviseren en ondersteunen wanneer er doelstellingen zijn om het rendement te verhogen met sport en bewegen als middel. Afhangend van de situatie proberen ze daar een van hun interventies of onderdelen daarvan, aan het advies te koppelen. Daarnaast vertolkt Consult Actief ook een rol in de acquisitie voor JOGG (Jongeren op Gezond Gewicht). JOGG is een integrale netwerk aanpak op wijkniveau die zich richt op preventie overgewicht van 0 tot 19 jarige.

Concurrentie en andere omgevingsinvloeden

Omdat Consult Actief voorheen een onderdeel was van NISB en ook nog steeds in het zelfde gebouw gevestigd is ontstaan er nog wel eens misverstanden. Tijdens de overname zijn er afspraken gemaakt met betrekking op de aanvoer van opdrachten. Bij de overname is namelijk afgedwongen dat NISB Consult Actief in het eerste jaar voor 1200 uur inhuurt. Verder zijn er afspraken gemaakt over andere faciliteiten zoals gebruik van de printer en koffiemachine. Die afspraken zijn niet bij alle NISB medewerkers bekend, daardoor ontstaan er nog wel eens misverstanden. Daarnaast is het zo dat de relatie tussen NISB en Consult Actief vrij informeel is. Dit komt natuurlijk omdat het voorheen collega's waren. Dit zal in de toekomst minder moeten gaan worden om zo jezelf neer te kunnen zetten als bedrijf en niet afhankelijk te zijn van anderen. Dit wil niet zeggen dat de banden volledig verbroken hoeven te worden maar een andere verstandshouding is om verwarring te voorkomen beter.

Er is veel concurrentie in veel verschillende vormen in deze markt. Op die concurrentie wordt dieper ingegaan in het vijfkrachtenmodel van Porter.

2. Externe analyse

2.1 Meso analyse

2.1.1. Het Vrijkrachtenmodel van Porter

Op basis van het vijfkrachtenmodel van Porter heb ik de meso-omgeving van Consult Actief geanalyseerd. In dit model worden de factoren; Potentiële toetreders, afnemers, substituten, leveranciers en concurrenten besproken.

Potentiële toetreders

De toetredingsdrempel in deze markt is vrij laag. Bij het leveren van deze dienst zijn weinig investeringen nodig en daarbij zijn er nauwelijks inkoopkosten. De dienst die Consult Actief levert is een dienst die met de juiste kennis in een soortgelijke vorm nagemaakt kan worden. Een zeer veel voorkomend verschijnsel in deze markt is de opkomst van ZZP'ers. Door dat veel adviesbureaus in deze economische tijden er mee ophouden zorgt dat voor veel werkloze adviseurs. Deze besluiten steeds vaker om aan de slag te gaan als ZZP'er. Ze hebben weinig kosten om te starten en kunnen in veel gevallen ook kwaliteit leveren. Dit is mogelijk door de eerder genoemde lage toetredingsdrempel en het grote aantal goede werkloze adviseurs. Hierdoor ontstaat er steeds meer concurrentie op de markt.¹²

Afnemers

De afnemers hebben een vrij sterke positie in de markt. Dit komt omdat ze bepaalde problemen ook zelf op kunnen lossen of ervoor kunnen kiezen om een bedrijf als Consult Actief in de arm te nemen om op basis van hun methode het probleem op te lossen. Daarnaast zijn er dus ook nog concurrenten die vergelijkbare diensten leveren waardoor de afnemer in de positie kan komen om voor de voordeligste aanbieder te kiezen. Zo zouden ze dienstverleners tegen elkaar uit kunnen spelen. Een van de geformuleerde doelstellingen waarin een gemiddelde uur prijs van €85,- per uur nagestreefd wordt zou wel eens kunnen botsen met deze positie van de klant. ZZP'ers kunnen daarbij de prijs onder druk zetten. Ze kunnen namelijk een lagere prijs vragen om dat ze weinig overheadkosten hebben.

Uit de klantanalyse bleek dat de klanten tevreden zijn over de verleende diensten van Consult Actief. Dat was ook af te leiden aan het feit dat ze over het algemeen in de toekomst weer bij Consult Actief zouden aankloppen. Ook zouden ze in de meeste gevallen Consult Actief aanbevelen bij andere organisaties. Het kan daarom nuttig zijn om in de klantrelatie te investeren.

Substituten

Er zijn zeker substituten voor de diensten van Consult Actief. De interventies die Consult Actief in bezit heeft (Move 2.0 en CoachActief) en gebruikt in haar diensten, zijn vele alternatieven voor te vinden. Consult Actief is eigenaar van deze interventies maar kunnen door concurrenten onder een andere naam worden uitgebracht. De concurrenten gebruiken andere methodes om de problemen op te lossen. Deze methodes kunnen gezien worden als substituten voor de diensten van Consult Actief. Het voordeel voor Consult Actief is dat hun producten met veel kennis zijn ontwikkeld.

Leveranciers

De leveranciers die Consult Actief voorzien van kennis zoals bijvoorbeeld NISB en Kennispraktijk hebben een goede band met Consult Actief. Naast dat ze in hetzelfde gebouw zitten werken ze ook samen of hebben in het verleden samengewerkt. Door deze verstandshouding tussen de 'leveranciers' en Consult Actief komen deze leveranciers niet in de positie om macht uit te oefenen. Daarbij is Consult Actief niet volledig afhankelijk van deze leveranciers. Door hun eigen kennis van de markt en hun aanbod van diensten zouden ze in staat zijn om zonder deze leveranciers te opereren.

¹² (Lamers, 2013)

Concurrenten

Een jaar geleden is binnen Consult Actief(toen nog NISB Consult) een onderzoek gedaan naar kansen en mogelijkheden voor het bedrijf. Onderdeel daarvan was een concurrentieanalyse die uitgebreid beschreven staat in bijlage 5. Uit deze analyse blijkt dat het lastig is om van echte concurrenten te spreken. Er zijn weinig concurrenten die dezelfde diensten leveren. In de concurrentieanalyse is gekeken naar concurrenten die het meest lijken op Consult Actief. In dat onderzoek zijn 3 bedrijven naar voren gekomen die in grote lijnen overeenkomen met Consult Actief en dus directe concurrenten zijn. Het gaat hier om de bedrijven; Sportkracht 12, Sportservice Noord-Brabant en Van Hagen in Beweging. Sportkracht 12 is hierin de grootste concurrent. Dit komt omdat ze landelijke dekking hebben door dat 12 provinciale sportorganisaties bij Sportkracht 12 zijn aangesloten. Eentje daarvan is Sportservice Noord-Brabant die zelfstandig ook al een hele grote organisatie is en daarbij veel overeenkomsten hebben in het aanbod van diensten. Van Hagen in Beweging heeft als overeenkomst dat het zich bezighoudt met het ontwikkelen van nieuwe interventies¹³. In de benchmarking (te vinden op de volgende pagina) is een duidelijker overzicht van de overeenkomsten en verschillen tussen Consult Actief en haar concurrenten. Dat het een bijzondere branche is blijkt wel uit het feit dat concurrenten nog geregeld samenwerken in projecten. Zo is Consult Actief recentelijk een samenwerking aangegaan met de Gelderse Sport Federatie in een opdracht voor de provincie Gelderland. Deze Gelderse Sport Federatie is normaal gesproken ook een concurrent die evenals Sportservices Noord-Brabant is aangesloten bij Sportkracht 12. Verder stijgt het aantal ZZP'ers en eenmanszaken in deze markt die ook kunnen worden gezien als concurrenten.

¹³ (Ruiter, 2012)

Benchmarking

	Sportkracht 12	Sportservice Noord-Brabant	Van Hagen in Beweging	Consult Actief
Product aanbod	Advies, ondersteuning, uitvoering, monitoren en meewerken in projecten als de Grote Clubactie, 30minutenbeweegkuur, etc.	Advies, ondersteuning, werkgeverschap in de sport, werving en selectie in de sport	Advies, interventie-ontwikkeling en implementatie van interventies	Advies, ondersteuning, CoachActief, Move 2.0, Netwerken in beweging en BRES Spelenboek JOGG
Netwerk	Groot netwerk, landelijke dekking door provinciale sportorganisaties en werken daarnaast samen met Olympisch Netwerk NL.	Groot netwerk, samenwerking via sportkracht 12 met 11 andere provinciale sportorganisaties, daarnaast werken ze samen met meerder sportorganisaties in Noord-Brabant en zijn deels samengevoegd met de Nederlandse Sport Alliantie.	Klein netwerk, eenmanszaak, Wel aardig wat mediapubliciteit met Beweging op Recept op radio en tv.	Groot netwerk, Werkt nauw samen met het Nederlands Instituut Sport en Bewegen. Daarnaast veel samenwerkingspartners uit dezelfde branche. Ook veel persoonlijke contacten binnen de branche.
Doelgroep	Landelijke sportorganisaties, ministeries, maatschappelijke instellingen, fondsen en nationaal opererende bedrijven.	Gemeenten, bedrijven, instellingen en overige organisaties	Landelijke en lokale overheid, zorgverzekeraars, gezondheidscentra, MKB en overige organisaties	Overheden, bedrijven, bonden, instellingen, stichtingen en sportbedrijven

Conclusie

Uit de concurrentie analyse kan geconcludeerd worden dat de verschillende bedrijven moeilijk zijn in te delen op wie de beste is. Dit komt omdat de bedrijven ieder een eigen expertise of werkgebied hebben. Daarbij werken deze adviesbureaus in sommige gevallen ook nog eens samen. Er is dus een andere soort concurrentie gaande in deze markt. Ieder heeft zijn eigen benadering en aanpak voor een probleem. Het is dus moeilijk om te concurreren wat diensten betreft omdat elke dienst verschillend is van elkaar.

2.2 Macro analyse

2.2.1 DESTEP analyse

2.2.1.1 Demografische factoren

Vergrijzing en krimp

De bevolkingssamenstelling zal de komende jaren in 2 opzichten gaan veranderen. Allereerst gaan we van een bevolkingsgroei naar een krimp. Dit komt onder andere door de vergrijzing. Het aantal ouderen stijgt flink waardoor het aantal sterfgevallen stijgt en er worden steeds minder baby's geboren.¹⁴

Stijging aantal adviesbureaus

Ondanks dat het in het geval van Consult Actief om een nichemarkt gaat binnen de adviesbranche is er een duidelijke trend te zien in het aantal adviesbureaus. Het aantal adviesbureaus blijft stijgen ondanks dat de vraag afneemt. Veel van die nieuwe bedrijven zijn eenmanszaken of ZZP'ers. Dit komt door de economische situatie waardoor veel grotere adviesbureaus moeten krimpen of failliet gaan. Hierdoor zijn er veel werkloze adviseurs die geen nieuwe baan kunnen vinden en daarom voor zichzelf beginnen.¹⁵

2.2.1.2 Economische factoren

Economische crisis

Nederland zit in een recessie, dit betekent tegelijkertijd dat bedrijven en overheden de hand op de knip houden. Naast dat het aantal opdrachten afneemt door de economische verandering komt de prijs onder druk te staan. Doordat de vraag naar advies minder wordt verdwijnen steeds meer adviesbureaus. Deze worden vervangen door ZZP'ers en eenmanszaken. Dit zorgt voor het versnipperen van de markt omdat ZZP'ers een lager uurtarief kunnen hanteren en dat zorgt ook weer voor prijsdruk.¹⁶

2.2.1.3 Sociaal-culturele factoren

Lichamelijke activiteit

In de afgelopen 10 jaar zijn meer mensen gaan bewegen. In de leeftijdscategorie van 12 jaar en ouder is het percentage Nederlanders dat voldoet aan de eisen volgens de Nederlandse Norm voor Gezond Bewegen licht toegenomen. Voor deze norm zijn een aantal richtlijnen geformuleerd voor de leeftijdscategorieën t/m 18 jaar, 18 t/m 55 jaar en 55+ers. Variërend van een uur matig bewegen per dag tot een half uur voor minimaal 5 dagen per week.¹⁷ Daarbij is het aantal sporters de laatste paar jaren toegenomen en ook het aantal inactieve Nederlanders afgenomen. Alles wijst er hierbij op dat Nederland in een trend zit dat steeds meer mensen gaan bewegen.¹⁸

Overgewicht kinderen

11% van de kinderen/jongeren tussen de 4 en 20 jaar hebben last van 'matig overgewicht'. Dat is aanzienlijk meer dan in de jaren tachtig toen dat percentage nog op 7% lag¹⁹. 'Matig overgewicht' is de vorm van overgewicht die tussen 'overgewicht' en 'ernstig overgewicht' ligt.²⁰

¹⁴ (Aedes-Actiz, 2010)

¹⁵ (ABN AMRO, 2012)

¹⁶ (ABN AMRO, 2012)

¹⁷ (Wendel-Vos, Normen van lichamelijke (in)activiteit, 2012)

¹⁸ (Wendel-Vos, Neemt het aantal mensen met voldoende lichamelijke activiteit toe of af?, 2012)

¹⁹ (de Groot & Bruggink, 2012)

²⁰ (Centraal Bureau voor de Statistiek, 2013)

2.2.1.4 Technologische factoren

Het gebruik van internet

Één van de technologische ontwikkelingen die in de adviesmarkt plaatsvindt is het opkomen van internetbureaus. Dit zijn adviesbureaus die deels of in z'n geheel advies geven via het internet. De komende jaren zullen meer adviesbureaus meer gebruikmaken van het internet. Door het gebruik van internet is het mogelijk om bijvoorbeeld tools aan te bieden voor het ontwikkelen van beleid. Door het gebruik van internet worden veel personeelskosten bespaard doordat er geen fysiek contact hoeft plaats te vinden tussen de dienstverlener en de klant. Deze vorm komt tot dusver veel voor bij financieel²¹ en juridisch²² advies. Op deze manier wordt een van de eigenschappen van een dienst, de onscheidbaarheid deels weggenomen.

Het gebruik van applicaties voor beweging

Met de technologieën van tegenwoordig lijken de mogelijkheden eindeloos. Het persoonlijk instrueren van mensen met betrekking op beweging lijkt langzaam vervangen te worden door technologie. Zo is het tegenwoordig mogelijk om door middel van een applicatie de revalidatie voor een groter gedeelte thuis te volbrengen. Dit betekent indirect dat er ook minder contact is met de uitvoerder. Deze vorm van advies/ondersteuning zal in veel meer branches geïmplementeerd kunnen worden.²³

2.2.1.5 Ecologische factoren

Maatschappelijk Betrokken Ondernemen

Vandaag de dag wordt Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen(MVO) steeds belangrijker. Een onderneming die een maatschappelijke bijdrage levert aan de samenleving komt steeds vaker voor. Maatschappelijke Betrokken Ondernemen(MBO) is daar een onderdeel van. MBO bedrijven zijn bedrijven die investeren in een gezonde sociale omgeving.²⁴

2.2.1.6 Politiek-juridische factoren

Woonzorginstellingen

De Inspectie voor de Gezondheidszorg benoemde 'Preventie in de Zorg' onlangs tot één van haar topprioriteiten binnen haar meerjarenplan. In de Staat van de gezondheidszorg 2012 van IGZ gaat specifieke aandacht uit naar beweegstimulering in de woonzorginstellingen. Dit zal betekenen dat woonzorginstellingen de komende jaren een beweegbeleid moeten gaan ontwikkelen. Het doel van deze stimulering is om de ouderen fitter in vitaler te houden waardoor ze fijner kunnen leven en een hogere zelfredzaamheid hebben. Niet of weinig bewegen vergroot de kans op incontinentie, botontkalking en valincidenten.²⁵ Daarnaast blijkt dat ouderen met te weinig beweging de stimulans missen uit de directe omgeving.²⁶ De woonzorginstellingen zouden daarin ook een rol van betekenis kunnen betekenen.

Sport, bewegen en gezonde leefstijl

In opdracht van het ministerie van Onderwijs, Cultuur en Wetenschap & Volksgezondheid, Welzijn en Sport is er 'Onderwijsagenda Sport, Bewegen en Gezonde Leefstijl in en rondom de school' opgesteld. Met als doel om scholen te stimuleren om te komen tot een schoolbeleid met betrekking tot sport, bewegen en een gezonde leefstijl, leidend tot kwantitatieve en kwalitatieve toename van sport, bewegen en gezond leefstijlaanbod in en rondom de school.²⁷

²¹ (Credion, 2013)

²² (Het Juridische Loket, 2013)

²³ (IPPZ, 2013)

²⁴ (MVO Nederland, 2012)

²⁵ (Inspectie voor de Gezondheidszorg, 2012)

²⁶ (Social en Cultureel Planbureau, 2011)

²⁷ (Ministerie van OCW; Ministerie van VWS, 2012)

Overheid stimuleert beweging onder de bevolking

De Rijksoverheid stelt geld beschikbaar voor projecten om mensen aan het sporten te krijgen. Ze doen dit omdat sporten goed is voor de gezondheid wat gelijk het aantal mensen met gezondheidsklachten terug zou moeten brengen. Daarnaast hebben mensen die sporten minder last van psychische problemen en lopen minder kans op hart- en vaatziekten en diabetes.²⁸

²⁸ (Rijksoverheid, 2013)

3. Strategische opties

3.1 SWOT analyse

Sterktes	Zwaktes
Gevestigd in een kennisrijke omgeving met samenwerkingspartners.	Consult Actief beschikt niet over een werkend CRM systeem waarin de klantenrelatie in onderhouden en bijgehouden kan worden.
In staat om maatwerk te leveren en diensten aan te passen wanneer de situatie daarom vraagt.	Binnen de organisatie wordt geen eenduidige strategie gehanteerd. Dit bleek na het analyseren van beide directieleden.
Consult Actief heeft veel kennis en contacten in de markt waardoor er bij veel bedrijven, instellingen, overheden etc. warme contacten zitten.	Door het korte bestaan van Consult Actief is er nog een maar weinig naamsbekendheid bij potentiële klanten.
Bij Consult Actief wordt uit gegaan van het netwerk en wordt er veel samengewerkt.	Naast acquisitie zijn er op dit moment nog geen andere marketing activiteiten binnen Consult Actief.
De organisatiestructuur van Consult Actief is plat. Hierdoor zijn er hele korte lijntjes tussen de medewerkers en kan er snel ingespeeld worden op kansen of bedreigingen	Sterke afhankelijkheid van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen.
Ten opzichte van grote concurrenten eigen interventies in bezit.	
Consult Actief is een gezonde organisatie met positieve financiële kengetallen.	
Kansen	Bedreigingen
De stimulering van de Inspectie van de Gezondheidszorg met betrekking tot de woonzorginstelling biedt kansen.	Economische crisis die zorgt voor een beperktere mate aan opdracht en prijsdruk
Sport, bewegen en een gezonde leefstijl in het onderwijs wordt een steeds belangrijker thema.	Het stijgende aantal eenmanszaken en ZZP'ers in de adviseringsmarkt.
Overheid stimuleert beweging onder de bevolking.	Advies en ondersteuning via internet zou een bedreiging kunnen worden wanneer concurrenten met een doeltreffende aanpak komen.
Stijging van het aantal bewegende mensen in Nederland.	
Advies en ondersteuning via internet of het aanbieden van tools via het internet zou het dienstenpakket kunnen uitbreiden en tijd besparen.	
De huidige klanten van Consult Actief zijn tevreden over de diensten en zouden in de meeste gevallen in de toekomst weer aankloppen bij Consult Actief. Daarnaast zouden ze Consult Actief aanbevelen bij anderen.	

3.2 Confrontatiematrix

Om uit de SWOT analyse kansen- en probleemvelden te kunnen destilleren maak je gebruik van een confrontatiematrix. In de onderstaande matrix is te zien dat door middel van plussen en minnen wordt aangegeven waar de sterktes en kansen elkaar vinden. Hetzelfde geldt voor zwaktes en bedreigingen. Aan de hand van de confrontatiematrix kan beter gekeken worden welke sterktes benut moeten worden of welke zwaktes verbeterd moeten worden. Het benutten of veranderen van deze sterktes en zwaktes heeft als doel om een sterkere positie in de markt te krijgen.

		Kansen				Bedreigingen						
		Bewegstimulering in woonzorginstellingen	Stijging van het aantal bewegende Nederlanders	Overheid stimuleert beweging onder bevolking	Tevreden klanten met toekomst perspectief	Stijgend aantal eenmanszaken en ZZP'ers	Gevolgen van de economische crisis	Technologie begint fysiek advies te vervangen		Aantal plussen	Aantal minnen	Totaal
Sterkten	Eigen interventies in bezit					+				1	0	1
	In staat om maatwerk te leveren	+			++			+		4	0	4
	Consult Actief beschikt over veel kennis en ervaring	+		+		+				3	0	3
	Platteorganisatie, snel inspelen op kansen en bedreigingen	+	+	+	+	+	+	+		7	0	7
Zwakten	Consult Actief maakt geen gebruik van een CRM systeem				-		-			0	2	-2
	Consult Actief hanteert geen gerichte strategie					-				0	1	-1
	Sterke afhankelijkheid van het NISB						-			0	1	-1
	Weinig tot geen marketingactiviteiten	-			-	-	-			0	4	-4
Aantal plussen		3	1	2	3	3	1	2		30		
Aantal minnen		1	0	0	2	2	3	0			16	
Totaal		2	1	2	1	1	-2	2	0			14

Als gekeken wordt naar de confrontatiematrix is te zien dat er 3 kans/probleemvelden zijn. Het eerste kansveld dat te zien is, is de kans; beweegstimulering in woonzorginstellingen. Deze kans sluit goed aan op de sterktes van Consult Actief. Het volgende kansveld wordt gecreëerd rondom de kans van de tevreden klanten. Deze groep zal waarschijnlijk in de toekomst Consult Actief weer in dienst nemen. Daarnaast zullen ze Consult Actief aanbevelen bij anderen. Deze groep biedt een grote kans voor Consult Actief. De economische crisis veroorzaakt een probleemveld en zou kunnen worden versterkt door een aantal zwaktes.

4. Aanbevelingen

4.1 Strategische opties

Om de kans- en probleemvelden aan te pakken kunnen er een aantal strategische opties geformuleerd worden. Deze strategische opties moeten de kans- en probleemvelden versterken/verzwakken en moeten in lijn zijn met de doelstelling en de vooraf geformuleerde probleemstelling. Deze opties zullen vervolgens in de volgende paragraaf in de divergentieanalyse worden getoetst en bekeken welke van die opties het meest geschikt is.

Optie 1: Nuloptie

De nuloptie staat erom bekend dat er geen wijzigingen doorgevoerd worden en dus het huidige beleid gehanteerd blijft. Voor Consult Actief zou dat betekenen dat de huidige kans- en probleemvelden ongewijzigd blijven. De herkomst van de financiële cijfers kunt u vinden in bijlage 6.

Voordelen:

-  Er hoeven geen wijzigingen worden doorgevoerd.
-  De nuloptie brengen geen extra kosten met zich mee.

Nadelen:

-  De marketingdoelstelling over 2014 zal niet gehaald worden.

Implementatietijd: Per direct

Financieel

Omzet: € 350.000,-

Kosten: € 320.000,-

Resultaat: € 30.000,-

Optie 2: Marktontwikkeling en diversificatie bij woonzorginstellingen

Op basis van de SWOT analyse en de Confrontatiematrix valt te concluderen dat het betreden van markt van woonzorginstellingen een serieuze optie is. Met de huidige kennis en met eventueel nieuw te ontwikkelen aanpakken of diensten is de markt van woonzorginstellingen een mooie kans om het marktgebied uit te breiden. Voor de berekening van de financiële cijfers verwijs ik u naar bijlage 7.

Voordelen:

-  Vergroten van het productaanbod
-  Vergroten van de groep potentiële klanten
-  Meer mogelijkheden om doelstellingen te halen

Nadelen:

-  Investing van tijd en geld voor het ontwikkelen een productaanbod
-  Marketingdoelstelling wordt hiermee niet behaald, omdat er geen merkpositionering plaats vindt.
-  Geen garantie tot succes

Implementatietijd: Per direct

Financieel

Omzet: € 370.000,-

Kosten: € 331.200,-

Resultaat: € 38.800,-

Optie 3: Customer intimacy vergroten in de huidige strategie door middel van CRM

Dat de huidige afnemers over het algemeen tevreden zijn over de diensten die Consult Actief heeft uitgevoerd geeft wel aan dat deze van goede kwaliteit zijn. Wanneer de opdracht is uitgevoerd is er vervolgens nog maar weinig of geen contact met deze klanten. Dit kan gezien worden als een gemiste kans. Het kan daarom een optie zijn om meer customer intimacy te vergroten in de huidige strategie. Hierbij kan gedacht worden aan een klantenrelatie programma, standaard evaluatie na afloop van een opdracht en direct marketing in de vorm van een nieuwsbrief. Voor de berekening van de financiële cijfers verwijs ik u naar bijlage 8.

Voordelen:

-  Huidige klanten kunnen behouden worden
-  Een klantenrelatiesysteem bespaart kosten en tijd
-  Door middel van customer intimacy kan aan de positionering en de merkbekendheid gewerkt worden

Nadelen:

-  Investing in een klantenrelatiesysteem
-  Medewerkers zullen meer tijd moeten besteden aan de relatie met de klant

Implementatietijd: Per direct

Financieel

Omzet: € 350.000,-

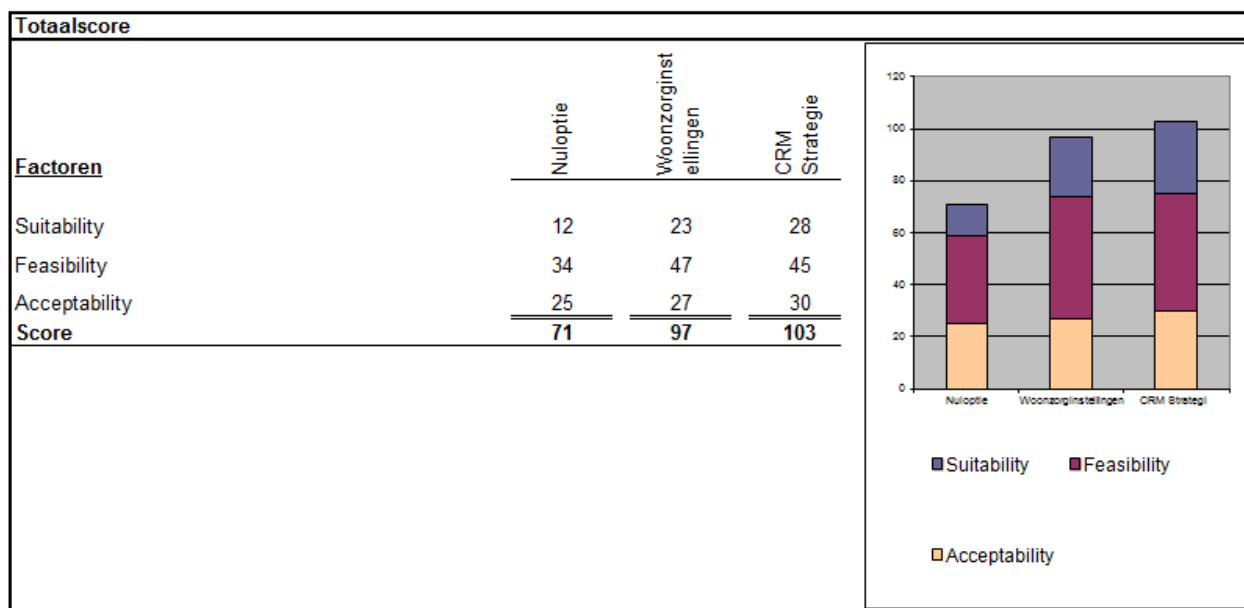
Kosten: € 322.710,-

Resultaat: € 27.290,-

4.2 Divergentieanalyse

De 3 opties zullen in deze paragraaf beoordeeld worden op de 3 criteria; suitability, feasibility en acceptability. Deze 3 criteria staan voor geschiktheid, haalbaarheid en aanvaardbaarheid. Bij de criteria geschiktheid wordt getoetst of de optie geschikt is in relatie tot de doelstellingen, de probleemstelling, kansen, bedreigingen, sterktes en zwaktes. De haalbaarheid wordt getoetst aan de hand van het ezelsbruggetje FOETSJE dat een afkorting is voor Financieel, Organisatorisch, Economisch, Technische, Sociaal, Juridische en Ecologisch. De aanvaardbaarheid wordt bepaald aan de hand van het oordeel van aandeelhouders, klanten en eventuele andere stakeholders²⁹.

De uitkomsten van de toetsing van de toetsing ziet in het onderstaande tabel. Voor een uitgebreid overzicht van de toetsing verwijs ik u naar bijlage 9.



Rustenburg Consultancy, 2007, ©, Haarlem, Netherlands

De toetsing op basis van de factoren Suitability, Feasibility en Acceptability heeft als uitkomst dat de optie CRM strategie te hanteren als beste naar voren komt. De optie om de markt van de woonzorginstellingen te betreden komt als sterke 2^{de} uit de toetsing. De Nuloptie blijkt verreweg de slechtste optie. Deze optie laat het vooral liggen op de factor Suitability waarin ingespeeld wordt op de uitkomsten van de SWOT en het centrale probleem. Doordat de nuloptie afvalt blijven er 2 opties over om uit te voeren.

²⁹ (Rustenburg, 2007)

5. Implementatieplan

5.1 Strategisch profiel

In de interne analyse bevonden de woonzorginstellingen zich nog buiten de businessscope van Consult Actief. Het betreden van de markt van woonzorginstellingen kan sterk bijdragen aan de doelstellingen van 2014. In de confrontatiematrix is te zien dat bij het betreden van de woonzorginstellingen veel sterktes van Consult Actief worden gebruikt. Uit de analyse is gebleken dat de missie en de visie goed bij de organisatie passen dus die zullen gehanteerd blijven. Na verwachting zullen de ondernemingsdoelstellingen voor 2013 en 2014 met dit plan gehaald worden. In de doelstelling van 2014 zal de omzet met 5% toenemen.

Ondernemingsdoelstellingen 2013

-  Een omzet in 2013 van €350.000,- Excl. BTW
-  Ongeveer 4.000 declarabele uren in 2013
-  Gemiddelde prijs van €85,- per uur in 2013

Verder zal er in de cultuur van het bedrijf niet veel veranderen afgezien van het feit dat de aanpak van het klanten werven veranderd wordt. Daarbij moet er gewerkt worden aan de onafhankelijkheid ten opzichte van het Nederlands Instituut voor Sport en Bewegen. Het zal in het 2^{de} jaar daarom ook lastiger worden om de doelstellingen te halen. De keerzijde hiervan is namelijk dat de garantie van 1200 declarabele uren wegvalt.

5.2 Marketingstrategie

Om de doelstellingen in 2013 en 2014 te behalen zal Consult Actief haar strategie moeten gaan veranderen. Mijn advies daarin is om de strategische focus aan te passen. Op basis van de analyses (waaronder de divergentieanalyse) is gebleken dat de focus op customer intimacy het best bij de organisatie past. Met deze strategische keuze is Consult Actief in staat om zich te positioneren door goed contact te hebben met (potentiële) klanten. Met dat contact kunnen ze uitdragen waar ze voor staan en laten zien waar ze goed in zijn; het leveren van maatwerkdiensten. Daarnaast kunnen ze door middel van customer intimacy processen verbeteren door meer betrokken te zijn met de klanten. Als fundament van de CRM strategie adviseer ik een klantenrelatiesysteem. Met dit systeem kan structureel de klantrelatie onderhouden worden. De voortgang van opdrachten kan met zo'n systeem bijgehouden worden. Daarnaast kan elke medewerker zich inlezen of op de hoogte zijn van de status van verschillende opdrachten. Met zo'n systeem kunnen eenvoudig mailings naar bepaalde klantgroepen gestuurd. Dit kan ook zijn in de vorm van een nieuwsbrief waarmee je alle klanten op de hoogte houdt.

Naast customer intimacy adviseer ik Consult Actief de markt van woonzorginstellingen te betreden. Deze marktontwikkeling zorgt voor een markt waar de komende jaren veel vraag zal komen naar advies op het gebied van beweegbeleid. Daardoor kan deze marktontwikkeling sterk bijdragen aan het behalen van de doelstellingen.

5.3 Marketingmix

In dit hoofdstuk zullen de 4P's plus de P van Personeel behandeld worden. Hierin valt te lezen wat er volgens dit plan op het gebied van Product, Prijs, Plaats, Promotie en Personeel moet gebeuren om de doelstellingen te halen.

5.3.1 Product

Zoals eerder in dit plan is de huidige marketingmix doorlopen. Ook daarin een overzicht van de diensten en producten van Consult Actief.

Diensten

-  Advies
-  Ondersteuning
-  Detachering
-  Trainingen

Producten

-  MOVE 2.0
-  CoachActief
-  Netwerken in Beweging
-  BRES Spelenboek

Aan de diensten van Consult Actief zal niet zoveel gaan veranderen. Afgezien van het feit dat er een nieuw aanbod moet komen voor de woonzorginstellingen. Dit aanbod zal gaan bestaan uit advisering en ondersteuning bij het ontwikkelen van beweegbeleid bij woonzorginstellingen. Doordat Consult Actief erom bekend staat maatwerk te leveren kunnen ze hun huidige diensten geschikt maken voor de woonzorginstellingen. Hierdoor wordt een nieuw aanbod gecreëerd zonder dat daar een heel nieuw product voor ontwikkelt moet worden. Daarnaast zal er niks veranderen in het aanbod van Consult Actief.

5.3.2 Prijs

Aan de berekening van de prijs zal niets veranderen met het huidige beleid. Dit heeft vooral te maken met de prijsdruk in de markt en het grote aantal concurrenten. De prijzen zullen variëren tussen de €70 en €110 per uur en zijn afhankelijk van de situatie. Er moet bij het bepalen van de prijs wel rekening gehouden worden met de doelstelling. Deze doelstelling is het realiseren van een gemiddelde uurprijs van €85. De flexibiliteit in de prijs is te danken aan het feit dat Consult Actief weinig of geen inkoopkosten heeft. Het beleid dat wanneer een opdracht meer moeite kost dan het oplevert en er is weinig of geen toekomst perspectief om dan van de opdracht af te zien, moet gehandhaafd blijven.

5.3.3 Plaats

Omdat Consult Actief alleen diensten levert zijn er geen verkoopfilialen. Bij de acquisitie gaan medewerkers op locatie of worden potentiële klanten uitgenodigd op het kantoor. Als naar de verkoopkanalen gekeken wordt zal er alleen een nieuwe markt bij komen in de vorm van de woonzorginstellingen. Wat betreft het BRES spelenboek zal er niets veranderen. De uitgever zorgt er voor dat de boeken in de winkels terecht komen. Omdat Consult Actief eigenaar is van het boek krijgen ze royalties per verkocht boek.

5.3.4 Promotie

Wat betreft promotie en marketing activiteiten valt nog veel winst te behalen. Tot dusver wordt er nog niet of nauwelijks aan promotie gedaan. Door middel van het klantenrelatie systeem wordt het mogelijk om potentiële, huidige klanten of klanten uit het verleden, gerichte informatie toe te sturen. Dit kan specifieke informatie over relevante producten, algemene informatie over Consult Actief of een nieuwsbrief met daarin leuke verhalen over opdrachten van Consult Actief zijn. Daarnaast kan de acquisitie efficiënter worden uitgevoerd. Met het klant relatiesysteem als middel kunnen alle gebeurtenissen met iedere klant worden vastgelegd. Tegelijkertijd kan iedereen binnen het bedrijf zich inlezen in de opdracht en de status bekijken. Door het sturen van nieuwsbrieven kun je klanten op de hoogte houden en tegelijkertijd een relatie opbouwen. Het opbouwen van de relatie moet worden gezien als een investering. Zaak is om een geïntegreerde communicatie te hanteren binnen de organisatie. Dat wil zeggen dat in alle manieren van communicatie hetzelfde verhaal vertelt wordt. In het geval van Consult Actief zal het gaan om de volgende communicatiemiddelen:

- | | |
|--|--|
|  Gedrukte media |  Website |
|  Persoonlijke verkoop |  Social media |
|  Mailings |  Public Relations |

Doormiddel van deze marketingactiviteiten zal de naamsbekendheid toenemen. Met die naamsbekendheid probeer je potentiële klanten binnen te halen door middel van het AIDA-model³⁰. Allereerst probeer je de potentiële klant zijn aandacht te trekken (Attention). Vervolgens probeer je door andere communicatie middelen de klant te bereiken en ze te overtuigen van de positieve aspecten van de diensten. Hierdoor zullen ze geïnteresseerd raken (Interest). De derde stap is de klant er op te attenderen hoe waardevol de dienst is zodat de potentiële klant een voorkeur krijgt (Desire). Deze 3 stappen moeten uiteindelijk leiden tot de aanschaf van de dienst (Action). Hier zal waarschijnlijk in het geval van Consult Actief het proces starten van het probleem achterhalen en het schrijven van een offerte.

Voor de communicatie richting de woonzorginstelling adviseer ik om een factsheet te verspreiden met kort en bondig wat Consult Actief te bieden heeft. De woonzorginstellingen zullen hoe dan ook met een beweegbeleid moeten komen en hebben daar niet altijd de competenties voor om dit te ontwikkelen. Wanneer ze behoefte hebben aan ondersteuning is er in ieder geval gezorgd voor naamsbekendheid.

5.3.5 Personeel

De kracht van Consult Actief ligt bij het personeel. Consult Actief heeft een sterk team met veel kennis en ervaring op het gebied van sport en bewegen. Toch zal voor het personeel het één en ander veranderen. Allereerst zal er structureel met het klantrelatie systeem gewerkt moeten worden. Om het systeem goed te kunnen gebruiken zullen ze allemaal mee moeten doen aan de training. In deze training wordt ze geleerd met het systeem te werken om het meeste profijt er van te hebben. Verder zal er niet veel veranderen binnen de organisatie. Afhangend van het succes zal er eventueel besloten moeten worden om het team uit te breiden.

5.3.6 Proces

In de uitvoering van de dienst zal niet zoveel veranderen. Het proces er omheen zal wel wat veranderingen doormaken. Zo zal er structureel contact gezocht worden met potentiële opdrachtgevers. Daarnaast zal er na afloop contact blijven tussen de opdrachtgevers en Consult Actief. Door deze relatie op te bouwen is Consult Actief beter in staat om de opdrachtgevers te begrijpen en te bedienen. Hierdoor zal het proces soepeler verlopen wat weer tot een hogere tevredenheid resulteert.

³⁰ (Borchert & Vink, AIDA-model, 2010)

5.4 Financiële onderbouwing

Om het implementatieplan te onderbouwen heb ik een berekening gemaakt van wat ik verwacht dat het gaat kosten en wat het op gaat leveren het eerste jaar. Hierbij is gebruik gemaakt van schattingen.

	Kosten	Omzet
Woonzorginstellingen		
<i>Voorbereiding</i>	80 x € 40 = € 3.200	
<i>Opdrachten</i>		2 x (100 x € 100) = € 20.000
<i>Uitvoering</i>	2 x (100 x € 40) = € 8.000	
	<u>€ 11.200</u>	<u>€ 20.000</u>
CRM Strategie		
<i>CAS Basic</i>	5 x € 490 = € 2450	
<i>CAS Service</i>	€ 490 x 18% x 5 = € 441	
<i>Two Visions</i>	€ 750	
	<u>€ 3641</u>	
Onvoorziene kosten	(11.200 + 3641) x 10% = <u>€ 1.484</u>	
Totaal	€ 11.200 + € 3641 + 1484 = € 16.325	€ 20.000
Resultaat		€ 20.000 - € 16.325 = € 3675,00

Voor de herkomst van de bovenstaande berekende cijfers verwijs ik u naar bijlage 6 en 7.

Het resultaat van het implementeren van de opties heeft ook van invloed op de begrote cijfers van 2013. Deze cijfers zullen er na het implementeren van de opties er als volgt uit zien:

Verwachte cijfers 2013 na implementatie	
<i>Omzet</i>	€ 370.000,-
<i>Kosten</i>	€ 336.325,-
Resultaat	€ 33.675,-

Voor 2014 is het moeilijk een schatting te maken. Het hangt sterk af van hoe het personeel met het klantrelatie systeem werkt en hoe de potentiële klanten hierop reageren. Ook wat betreft de woonzorginstellingen is vrij lastig te bepalen hoeveel woonzorginstellingen Consult Actief gaan inhuren. Wel is zeker dat Consult Actief voor 2014 nog flink moet acquireren om de doelstellingen voor 2014 te behalen. Het klantrelatie systeem gaat hier zeker een flinke bijdrage in leveren.

5.5 Tijdsplanning

De aanbevelingen kunnen direct gestart worden na het directie besluit. Wat betreft de woonzorginstellingen zijn de eerste stappen al gezet.

Juli 2013	Deskresearch voor de markt van woonzorginstellingen	Inventariseren of het huidige aanbod geschikt is voor woonzorginstellingen en waar nodig geschikt maken.	Het ingang zetten van het aanschaffen van CAS klantenrelatiesysteem en invoeren in de bedrijfsvoering.
Augustus 2013	Het ontwikkelen van marketing materialen voor woonzorginstellingen.	Beginnen met acquisitie in de woonzorginstellingenmarkt.	Het CAS klantenrelatiesysteem is vol in gebruik. En de eerste nieuwsbrief wordt verzonden.
September 2013	Eerste woonzorginstelling vraagt een offerte op en gaat in zee met Consult Actief.	Het klantenrelatiesysteem werpt zijn eerste vruchten af en levert de eerste nieuwe klant op.	
Oktober 2013	Acquisitie wordt doorgezet.	Tweede nieuwsbrief wordt verstuurd.	
November 2013	Acquisitie wordt doorgezet.		

5.6 Controle en Evaluatie

Om de resultaten van strategische opties te meten wil ik deels gebruikmaken van de PDCA-cyclus. De PDCA-cyclus bestaat uit 4 fases: Plan, Do, Check, Act. Aan de hand van dit model kan geëvalueerd worden of de strategieverandering het gewenste effect heeft gehad. Zo niet, kan over worden gegaan op bijsturen om het alsnog een succes te laten worden.³¹

Voor het controleren van de strategische verandering moeten prestatie-indicatoren worden vastgesteld. Deze worden geformuleerd op basis van de marketingdoelstelling. Op basis van de marketingdoelstelling zijn de prestatie-indicatoren als volgt geformuleerd.

-  Merkbekendheid vergroten in de markt van woonzorginstellingen naar 30%
-  75 unieke abonnees op de nieuwsbrief
-  3 unieke klanten die voor het 2^{de} maal Consult Actief inhuren

Deze prestatie indicatoren kunnen na implementatie van de opties worden gebruikt of het gewenste effect is gerealiseerd. Wanneer dat niet zo is kan op bijsturing worden overgegaan.

³¹ (Borchert & Vink, PDCA-cyclus, 2010)

6. Conclusie

Afsluitend aan dit marketingplan kunnen, aan de hand van de deelvragen en hoofdvraag die aan het begin zijn vastgesteld, een aantal conclusies worden getrokken. Allereerst ga ik de deelvragen beantwoorden waarna ik de hoofdvraag zal behandelen.

6.1 Deelvragen

Hoe gaat Consult Actief te werk?

Consult Actief benadert haar klanten door middel van acquisitie. Wanneer ze een offerte mogen maken kaderen ze de opdracht af en gaan vervolgens aan de slag. Consult Actief deinst er niet voor terug om samen te werken met andere organisaties, ook als deze tot concurrenten kunnen worden beschouwd. Ze streven er naar om de doelstellingen van de klanten te behalen en huren andere organisaties in wanneer zij betere competenties hebben voor een bepaalde opdracht.

Welke toegevoegde waarde heeft Consult Actief te bieden?

De toegevoegde waarde van Consult Actief is hun kennis, ervaring en hun netwerk. Door deze competenties zijn ze in staat om maatwerk te leveren. Daarnaast staat de doelstelling van de klant centraal waardoor de juiste dienst wordt afgeleverd wat tevreden klanten tot gevolg heeft.

Wat zijn de sterktes en zwaktes van Consult Actief?

Sterktes: Consult Actief heeft een platte organisatie die in staat is om snel te anticiperen op kansen en bedreigingen. Ze hebben veel goede samenwerkingspartners en een groot netwerk. De financiële situatie is goed en biedt daarom mogelijkheden tot investeringen. Ten opzichte van belangrijke concurrenten hebben ze een streepje voor omdat ze eigen interventies in bezit hebben.

Zwaktes: Bij Consult Actief zijn op het gebied van strategie en marketing nog geen specifieke keuzes gemaakt. Marketingactiviteiten zijn er nog nauwelijks. Daarnaast wordt het grote netwerk nog niet optimaal gebruikt omdat er geen overzicht is van de klantenrelaties. Op dit moment is er ook nog een te grote afhankelijkheid van NISB. Deze zwaktes zullen moeten worden aangepakt.

Wat vinden de huidige klanten van Consult Actief?

Op basis van de gegevens die uit de enquête en de toelichtingen zijn gekomen, is gebleken dat de klanten over het algemeen tevreden zijn met de diensten van Consult Actief. In de meeste gevallen zouden ze zelfs nog een keer bij Consult Actief aankloppen of Consult Actief aanbevelen bij anderen. Zaak is om die laatste twee punten meer te benutten.

Wie zijn de concurrenten van Consult Actief? En wat hebben zij te bieden?

De concurrentie in de adviesbranche in combinatie met sport en bewegen is heel divers en moeilijk te peilen. Zeker in een markt die een beetje versnipperd is geraakt in de economische crisis met veel ZZP'ers is het moeilijk te zeggen wie de concurrenten zijn. Je hebt een aantal grote concurrenten zoals Sportkracht 12 en de Gelderse Sport Federatie. De meeste adviesbureaus bieden natuurlijk advies en ondersteuning aan. Consult Actief onderscheidt zich weer door bijvoorbeeld interventies in bezit te hebben. Zo heeft iedere aanbieder een ander aanbod. Daarbij werkt Consult Actief vanuit de kracht met deze concurrenten samen.

Hoe ziet de afnemersmarkt eruit en wat verwachten zij?

Zoals in de analyses te lezen is, bestaat de afnemersmarkt uit een grote groep overheden, sportbedrijven, stichtingen, verenigingen en bonden. Bij veel van deze groepen heeft de economische crisis ook invloed op hun bestedingen. Daarbij kunnen ze door het grote aanbod op de markt de prijs aardig drukken. Over het algemeen willen de afnemers advies en ondersteuning bij het stimuleren van sport en bewegen om daarmee hun doelstellingen te behalen. Daarnaast is er veel vraag naar het juiste gebruik van netwerken in de branche van sport en bewegen.

Sluiten de huidige producten aan bij de behoefte van de markt?

De diensten en interventies van Consult Actief sluiten aan op de behoefte van de markt. Het advies en de ondersteuning kan aangepast worden naar de behoeftes van de klant. Hetzelfde geldt voor de interventies die geïmplementeerd kunnen worden. Deze kunnen namelijk ook aangepast worden wanneer de situatie daar om vraagt. Daarom sluit het aanbod van Consult Actief bij veel potentiële klanten aan.

Zijn er ontwikkelingen in de macro omgeving die van invloed zijn voor Consult Actief?

Ondanks de economische crisis blijft de overheid op verschillende vlakken sport en bewegen stimuleren. Zo wordt er van woonzorginstellingen verwacht dat ze met een beweegbeleid komen. Deze ontwikkeling is een kans voor Consult Actief omdat deze groep zich massaal bezig moet gaan houden met het ontwikkelen van zo'n beweegbeleid. Zoals eerder genoemd zijn er ook bedreigingen: zo is de markt versnipperd geraakt door het grote aantal ZZP'ers in deze markt. Daarnaast komen er steeds meer mogelijkheden om fysiek advies overbodig te maken door gebruik van technologie. Dit kan tevens een kans bieden voor Consult Actief.

Hoe kunnen de onderzoeksresultaten omgezet worden in een actie- en implementatieplan om de doelstelling te halen?

Het implementatieplan is uitgewerkt aan de hand van de marketingmix. Daarnaast is in de paragrafen 'Financiële onderbouwing' en 'Tijdsplanning' stapsgewijs de stappen uitgewerkt en de begrote winst berekend. Aan de hand van dit plan kan Consult Actief haar doelstelling gaan halen.

6.2 Hoofdvraag

"In hoeverre is het mogelijk om door middel van merkpositionering de huidige doelstellingen van 2013 te halen en in 2014 de doelstellingen die met 5% zijn toegenomen te realiseren?"

Gaande het onderzoek heb ik geconstateerd dat door het grote aantal aanbieders het lastig is om je te positioneren in deze markt. Consult Actief levert maatwerk diensten met veel kennis en ervaring. Met die wetenschap heb ik besloten om Consult Actief te positioneren als een zeer klantgerichte organisatie. Consult Actief moet in staat zijn door hun brede en grote netwerk dicht bij de organisatie te betrekken hun doelstellingen kunnen behalen. Consult Actief moet zich positioneren door de klant centraal te stellen en een relatie op te bouwen. Zo kunnen ze laten zien wat ze doen, hoe ze het doen en waar ze goed in zijn. Op deze manier positioneren ze zich en laten ze zien waartoe Consult Actief in staat is. Hierbij kan gebruik worden gemaakt van verschillende communicatie materialen. Door de (potentiële) klanten op deze manier te benaderen acht ik het mogelijk om door middel van merkpositionering de doelstellingen te behalen.

Bibliografie

- ABN AMRO. (2012). *Economische adviesbureaus*. Opgeroepen op April 4, 2013, van website van ABN AMRO: http://www.abnamro.nl/nl/images/Generiek/PDFs/020_Zakelijk/02_Sectoren/Zakelijke_dienstverlening/zakelijkdienstverlening-branche-economische_adviesbureaus.pdf
- Aedes-Actiz. (2010, Januari 25). *Vergrijzing en krimp stijgt komende 30 jaar in Nederland*. Opgeroepen op April 16, 2013, van http://www.kcwz.nl/dossiers/wonen_zorg/vergrijzing_en_krimp_stijgt_komende_30_jaar_in_nederland
- Borchert, T., & Vink, L. (2010). AIDA-model. In T. Borchert, & L. Vink, *Marketing: modellen en berekeningen* (p. 101). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Borchert, T., & Vink, L. (2010). Ashridgemissiemodel. In T. Borchert, & L. Vink, *Marketing modellen en berekeningen* (pp. 21, 22). Amsterdam: Pearson Benelux B.V.
- Borchert, T., & Vink, L. (2010). Kengetallen voor de vermogenspositie. In T. Borchert, & L. Vink, *Marketing: modellen en berekeningen* (pp. 49-51). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Borchert, T., & Vink, L. (2010). PDCA-cyclus. In T. Borchert, & L. Vink, *Marketing: modellen en berekeningen* (pp. 262-265). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Borchert, T., & Vink, L. (2010). Waardedisciplinemodel van Treacy en Wiersma. In T. Borchert, & L. Vink, *Marketing: modellen en berekeningen* (pp. 25-27). Amsterdam: Pearson Education Benelux.
- Centraal Bureau voor de Statistiek. (2013). *Ondergewicht, normaal gewicht en overgewicht*. Opgehaald van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/methoden/toelichtingen/alfabet/o/ondergewicht-normaal-gewicht-en-overgewicht.htm>
- Credion. (2013). *Ik wil advies via internet*. Opgeroepen op April 17, 2013, van Credion: <http://www.credion.nl/Pages/Contact/Default.aspx?Pid=21>
- de Groot, I., & Bruggink, J.-W. (2012, Juli 3). *Steeds meer overgewicht*. Opgeroepen op April 16, 2013, van Centraal Bureau voor de Statistiek: <http://www.cbs.nl/nl-NL/menu/themas/gezondheid-welzijn/publicaties/artikelen/archief/2012/2012-3651-wm.htm>
- Het Juridische Loket. (2013). *Home*. Opgeroepen op April 17, 2013, van Het Juridische Loket: <http://www.juridischloket.nl/Pages/default.aspx>
- Homefinance.nl. (sd). *12 maands Euribor rente*. Opgeroepen op April 11, 2013, van Homefinance.nl: <http://www.homefinance.nl/algemeen/informatie/12-maands-euribor-rente.asp>
- Inspectie voor de Gezondheidszorg. (2012). *Staat van Gezondheidszorg*. Utrecht.
- IPPZ. (2013). *Home*. Opgeroepen op April 17, 2013, van IPPZ: <http://www.ippz.nl/>
- Lamers, R. (2013, 2 27). Interne informatie. Ede, Gelderland.
- Ministerie van OCW; Ministerie van VWS. (2012). *Onderwijsagenda Sport, Bewegen en Gezonde Leefstijl in en rondom de school, 2012-2016*. Woerden.
- MVO Nederland. (2012, December 11). *Maatschappelijk Betrokken Ondernemen*. Opgeroepen op April 17, 2013, van MVO Nederland: <http://www.mvonederland.nl/thema/maatschappelijk-betrokken-ondernemen>
- Rijksoverheid. (2013). *Bewegen en gezondheid*. Opgeroepen op April 17, 2013, van Rijksoverheid: <http://www.rijksoverheid.nl/onderwerpen/sport/bewegen-en-gezondheid>

Ruiter, L. d. (2012). *Kansen en Mogelijkheden*. Ede.

Rustenburg Consultancy. (sd). *Modellen*. Opgeroepen op 29, 2013, van Rustenburg Consultancy: <http://ruscon.nl/model.html>

Rustenburg, G. (2007). *Strategische en operationele marketingplanning*. Groningen/Houten: Noordhoff Uitgevers bv .

Sociaal en Cultureel Planbureau. (2011, Januari 25). *Ouderen met te weinig beweging missen stimulans uit directe omgeving*. Opgeroepen op Juni 11, 2013, van Sociaal en Cultureel Planbureau: <http://www.scp.nl/dsresource?objectid=27658&type=org>

Wendel-Vos, G. (. (2012, Juni 11). *Neemt het aantal mensen met voldoende lichamelijke activiteit toe of af?* Opgeroepen op April 16, 2013, van Nationaal Kompas Volksgezondheid: <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/leefstijl/lichamelijke-activiteit/trend/>

Wendel-Vos, G. (. (2012, Juni 11). *Normen van lichamelijke (in)activiteit*. Opgeroepen op April 16, 2013, van Nationaal Kompas Volksgezondheid: <http://www.nationaalkompas.nl/gezondheidsdeterminanten/leefstijl/lichamelijke-activiteit/normen-van-lichamelijke-in-activiteit/>

Wikipedia. (sd). *Lijst van Nederlandse gemeenten*. Opgeroepen op April 15, 2013, van Wikipedia: http://nl.wikipedia.org/wiki/Lijst_van_Nederlandse_gemeenten

Bijlagen

BIJLAGE 1: Ashridgemissiemodel

Het Ashridgemissiemodel wordt vaak gebruikt om een goede missie te formuleren. In dit geval heb ik het gebruikt om te controleren of de missie van Consult Actief volledig en juist geformuleerd is.

Na het uitvoeren van Ashridgemissiemodel zijn een aantal uitkomsten tot stand gekomen op basis van de vier elementen: doel, waarden, gedragsnormen en strategie. Consult Actief ziet als doel om professionals te laten renderen. Een belangrijke waarde daarin is sport en bewegen. Dit is een waarde waar Consult Actief in gelooft. De kernwoorden voor gedragsnormen zijn sociaal en bewegen. Waarmee sociaal wordt bedoelt dat er veel gepraat word binnen de organisatie en naar buiten. Bewegen wordt gezien als de leidraad voor de onderneming omdat het halen van rendement door middel van sport en bewegen het doel is. Consult Actief heeft als strategie om veel samen te werken en het doel als heilig te zien. Het is voor Consult Actief dan ook de normaalste zaak van de wereld om bij een opdracht een samenwerkingspartner te betrekken wanneer zij de betere middelen/competenties hebben.

BIJLAGE 2: Model van Treacy & Wiersema

1. Operational Excellence strategie	
1. De klant worden kostenvoordelen aangeboden: gunstige aanschafprijs of gunstige 'total costs of ownership' (TCO).	neutraal ▼
2. Het koopproces verloopt snel, makkelijk, accuraat, transparant en plezierig.	mee eens ▼
3. De onderneming c.q. organisatie is plat (korte lijnen) en heeft een eenduidige communicatie.	volledig mee oneens ▼
4. De organisatie heeft een efficiënte cultuur (zie 7 S'n): cultuur van scoren, inzicht in kosten en cost driversbewust.	neutraal ▼
5. De interne processen zijn goed op elkaar afgestemd en daardoor efficiënt. Door lering worden de processen steeds perfecter.	neutraal ▼
6. De onderneming houdt de kosten- en tijdbesparende behoeften van klanten en beïnvloeders in de keten continu in de gaten.	mee oneens ▼
2. Productleadership strategie	
1. De onderneming verbaast (pleased) de klanten met steeds weer nieuwe (en gewenste) producten.	mee oneens ▼
2. De aangeboden producten zijn geen kleine aanpassingen, maar hebben veel weg van echte innovaties c.q. verbeteringen.	mee oneens ▼
3. De onderneming heeft een innovatieve cultuur; scoren in vernieuwing. De 'time-to-market' is kort.	mee oneens ▼
4. De R&D- groep is flexibel, onbureaucratisch en bestaat uit interdisciplinaire productontwikkelteams. Fouten maken mag.	neutraal ▼
5. De onderneming bezit een sterk marketing- en verkoopapparaat met marktkennis, merken en budgetten. De introductiescore is succesvol.	mee oneens ▼
6. De onderneming kent de "uitdagende" behoeften van de verschillende klantengroep perfect. De betrokken mensen leren daarvan en passen interne processen zonnodig aan.	neutraal ▼
3. Customer Intimacy strategie	
1. De klanten vragen oplossingen voor hun problemen, meer of minder 'op maat' gesneden oplossingen.	volledig mee oneens ▼
2. De klant werkt ook actief mee aan hun oplossingen. Denkt mee, belt terug e.d. Het marktsegment heeft voldoende potentie voor wat betreft winst, omzet en groei.	neutraal ▼
3. De organisatie selecteert haar klanten, dus hij investeert veel in het leren kennen van 'zijn' (potentiële) klanten.	neutraal ▼
4. De onderneming streeft relatiemanagement na en geen korte termijn 'hit & run' verkoop.	volledig mee oneens ▼
5. De organisatie stimuleert onorthodoxe en flexibele denkers en talenten, die vaardig zijn in probleemoplossingen, in het veranderen, implementeren van ideeën bij klanten en een 'customer cult' bezitten.	mee oneens ▼
6. De onderneming heeft grote kennis van de 'added value' markt, daar speelt de 'human resource' pro-actief op in.	neutraal ▼

BIJLAGE 3: Enquete

Klanttevredenheid Consult Actief (voorheen NISB Consult)

Onderzoek naar klanttevredenheid van klanten van Consult Actief.

Van welke organisatie bent u?

Is uw organisatie klant (geweest) bij Consult Actief(voorheen NISB Consult)?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Bent u bekend met onze website www.consultactief.nl?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

Hoe bent u ooit in contact gekomen met Consult Actief(voorheen NISB Consult)?

- ☐ Persoonlijk
- ☐ Telefonisch
- ☐ Via-via
- ☐ Anders:

Ik heb deze manier van contact leggen als prettig (en accuraat) ervaren.

1 2 3 4

Helemaal mee eens ☐ ☐ ☐ ☐ Helemaal mee oneens

Als uw organisatie geen klant was geweest van Consult Actief(voorheen NISB Consult) hoe had u dan benaderd willen worden?

- ☐ Persoonlijk
- ☐ Telefonisch
- ☐ Via-via
- ☐ Via email
- ☐ Via de post
- ☐ Anders:

Van welke diensten/producten heeft u gebruik gemaakt?

- ☐ Advies
- ☐ Ondersteuning
- ☐ Coach Actief
- ☐ MOVE 2.0
- ☐ Netwerken in Beweging

- ☐ Detachering
- ☐ Anders:

Wat vindt u van de contactmomenten gedurende het project?

- ☐ Uitstekend
- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Redelijk
- ☐ Matig

Hoe zou u het liefst geïnformeerd worden tijdens het project?

Geef een algemene beoordeling van deze afgenomen goederen/diensten.

- ☐ Uitstekend
- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Redelijk
- ☐ Matig

U bent tevreden met het eindresultaat.

1 2 3 4 5

Helemaal mee eens ☐ ☐ ☐ ☐ ☐ Helemaal mee oneens

Geef aan in hoeverre we begrijpen wat uw behoeften zijn.

- ☐ Uitstekend
- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Redelijk
- ☐ Matig

Geef een waardering voor onze producten en diensten in relatie tot de kosten.

- ☐ Uitstekend
- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Redelijk
- ☐ Matig

Wat vindt u van het contact achteraf?

- ☐ Uitstekend
- ☐ Zeer goed
- ☐ Goed
- ☐ Redelijk
- ☐ Matig

Hoe waarschijnlijk is het dat u in de toekomst opnieuw zaken met ons doet?

- ☐ Uitermate waarschijnlijk
- ☐ Zeer waarschijnlijk
- ☐ Redelijk waarschijnlijk
- ☐ Niet erg waarschijnlijk
- ☐ Helemaal niet waarschijnlijk

Hoe waarschijnlijk is het dat u ons aanbeveelt aan anderen?

- ☒ Uitermate waarschijnlijk
- ☐ Zeer waarschijnlijk
- ☐ Redelijk waarschijnlijk
- ☐ Niet erg waarschijnlijk
- ☐ Helemaal niet waarschijnlijk

Als u Consult Actief in maximaal 5 steekwoorden moest omschrijven wat zou dat dan zijn?

Bent u bereid om deze enquête persoonlijk toe te lichten?

- ☐ Ja
- ☐ Nee

<https://docs.google.com/a/consultactief.nl/spreadsheet/viewform?formkey=dFdDbjlQZEZPUndOV3U3SzFKekd6cGc6MQ>

BIJLAGE 4: Resultaten enquête

1	Is uw organisatie klant (geweest) bij Consult Actief (voorheen NISB Consult)?	Ik heb deze manier van contact leggen als prettig (en accuraat) ervaren.	Hoe bent u ooit in contact gekomen met Consult Actief (voorheen NISB Consult)?	Als uw organisatie geen klant was geweest van Consult Actief (voorheen NISB Consult) hoe had u dan benaderd willen worden?	Van welke diensten/producten heeft u gebruik gemaakt?	Geef een algemene beoordeling van deze afgenomen goederen/diensten	U bent tevreden met het eindresultaat	Geef aan in hoeverre we begrijpen wat uw behoeften zijn.	Van welke organisatie bent u?	Geef een waardering voor onze producten en diensten in relatie tot de kosten.
2	Ja	3	Persoonlijk	Persoonlijk, Via- via, Via email	Ondersteuning	Redelijk	3	Goed	NISB	Goed
3	Nee		Niet						Gemeente Horst a/d Maas	
4	Ja	1	Persoonlijk	Persoonlijk	Advies, Ondersteuning	Zeer goed	1	Zeer goed	Gemeente	Zeer goed
5	Ja		Persoonlijk	Via-visa	Advies	Goed	2	Goed		Redelijk
6	Ja	2	via netwerk	Persoonlijk	Netwerken in Beweging	Goed	3	Goed	Nationaal platform Zwembaden NRZ	Redelijk
7	Ja	2	Persoonlijk	Via email	Advies	Goed	2	Zeer goed	gemeente Schiedam	Goed
8	1-5- 2013 14-2 Ja	2	Persoonlijk		Advies, Ondersteuning, Netwerken in Beweging, Detachering	Goed	3	Zeer goed	NISB	Zeer goed

1	Hoe waarschijnlijk is het dat u in de toekomst opnieuw zaken met ons doet?	Hoe waarschijnlijk is het dat u ons aanbeveelt aan anderen?	Als u Consult Actief in maximaal 5 steekwoorden moest omschrijven wat zou dat dan zijn?	Bent u bekend met onze website www.consulta.nl	Wat vindt u van de contactmomenten gedurende het project?	Hoe zou u het liefst geïnformeerd worden tijdens het project?	Wat vindt u van het contact achteraf?	Bent u bereid om deze enquête persoonlijk toe te lichten?
2	Zeer waarschijnlijk	Zeer waarschijnlijk		Ja	Redelijk	pro-actief	Redelijk	Ja
3		Uitermate waarschijnlijk		Nee				
4	Zeer waarschijnlijk	Zeer waarschijnlijk	vertrouwelijk vakkennis kwaliteit communicatie	Ja	Zeer goed		Goed	Nee
5	Zeer waarschijnlijk	Redelijk waarschijnlijk	Ik heb te doen gehad met NISB- consult. Vlotte aanpak/start Heldere opdrachtbeschrijving Voortgangsbewaking is aandachtspunt Zorgvuldige terugkoppeling resultaat	Ja	Goed	voortgangsgesprek	Goed	Nee
6	Zeer waarschijnlijk	Zeer waarschijnlijk		Ja	Redelijk	persoonlijk	Goed	Nee
7	Redelijk waarschijnlijk	Redelijk waarschijnlijk	betrouwbaar vakkundig verbindend	Ja	Goed	persoonlijk en schriftelijk	Goed	Nee
8	Zeer waarschijnlijk	Zeer waarschijnlijk	efficiënt, professioneel, omzet gedreven.	Nee	Goed	via mail regelmatig en persoonlijk als nodig	Redelijk	Ja

BIJLAGE 5: Adiesrapport – Kansen en Mogelijkheden

Concurrentieanalyse

Om de positie van Consult op de markt te bepalen, heb ik gekeken naar de gelijkenissen tussen Consult en 15 andere partijen die actief zijn op het gebied van sport, bewegen en beleid. Op basis van een aantal kenmerken heeft elke partij een cijfer tussen de 1 en 10 gekregen, waarbij een 10 maximale gelijkenis met Consult voorstelt. Deze kenmerken zijn:

- Grootte van het bedrijf
- Aandachtsgebieden
- Voornaamste opdrachtgevers

Daarnaast hebben enkele partijen bijzondere kenmerken die van belang kunnen zijn bij het bepalen van hun positie ten opzichte van Consult. Denk hierbij aan ervaring, werkgebied en visie.

Weinigen hebben een concreet aanbod aan interventies en trainingen. Veel partijen bieden hulp aan bij het schrijven van beleidsnota's, terwijl maar een paar actief zijn met het uitvoerbaar maken van beleid, als dan niet door middel van producten. De drie partijen die het meeste overeenkomsten vertonen met Consult zijn Sportkracht 12 (SK12), Sportservice Noord-Brabant (SSNB) en Van Hagen in Beweging (VHIB, onderdeel van Stichting Mensen-in-Beweging).

Van deze drie is SSNB de grootste concurrent, gezien het uitgebreide netwerk, de aangesloten sportorganisaties en de bereidheid lokaal te helpen bij de implementatie van effectieve interventies. SK12 deelt deze eigenschappen weliswaar, maar door het samengaan van SSNB met de Nederlandse Sport Alliantie (NAS) hebben zij met 60 werknemers een aanzienlijk grotere directe slagkracht dan SK12, waarvan de capaciteit ligt bij aangesloten organisaties (indirecte slagkracht). VHIB richt zich ook op het lokaal implementeren van interventies, maar scoort lager omdat het een eenmanszaak betreft. Echter is dit de enige organisatie naast Consult die, naast begeleiding van de implementatie, inzet op de ontwikkeling van nieuwe interventies, waar SSNB en SK12 aansluiten bij bestaande interventies.

Concurrentieanalyse(bijlage)

Bedrijf (aantal medewerkers)	Aandachtsgebieden	Voornaamste opdrachtgevers	Score
NISB Consult (5)	(Beleidsnota's) Interventies Trainingen Netwerken Implementatie	Gemeenten Bedrijven Organisaties	10
Andres c.s. (9)	Beleidsnota's	Gemeenten	4
Van Egdom Consultancy (1)	Beleidsnota's Plan van aanpak Partnerbemiddeling	Gemeenten Provincie Bonden	6
Bureau Duodecim (1)	Integraal sportbeleid Nota sportstimulering Nota speelruimtebeleid	Gemeenten	6
Despo (2) (jongelui, 2007 afgestudeerd)	Trainingen/workshops Beleidsnota Beleidsimplementatie Partnerbemiddeling	Verenigingen Organisaties	6
DSP-groep (60)	Beleidsadvies Begeleiding Beleidsnota's Implementatieplanning	Gemeenten Organisaties	5
I-vents sports & leisure (5) (vooral actief in Twente; voornamelijk activiteiten)	Buurt(sport)activatie	Organisaties Evenementen	3
Kennispraktijk (15)	Sportinfrastructuur Beleidsontwikkeling Netwerkbemiddeling Maatschappelijke insteek	Gemeenten Organisaties	7
Ne9eN (4)	Beleidsontwikkeling Sportinfrastructuur BOS & NASB projectleiding	Gemeenten Organisaties	5
Sportplanbureau (2)	Beleidsimplementatie	Organisaties	5
Van Hagen in Beweging (1) (bewegen, welzijn en gezondheid!)	Productimplementatie (BOR,SALKI)	Gemeenten	8
Jan Louwes Advies & Beleid (1)	Beleidsnota	Gemeenten	4
Sportkracht 12 (6) Overkoepeling van 12 prov. Sportservices = grote 'schil'	Gezondheid Sportstimulering Trainingen Interventies JOGG, 30MB, BK Lokale implementatie	Sportorganisaties Ministeries Maatschappelijke instellingen (Gezondheids)fondsen Nationale bedrijven	9
Sportservice Noord-Brabant (60) (Per 1-1-2012 samen met NSA)	Interventies Snel inzetbaar Beleidsnota Beleidsuitvoering BSI	Gemeenten Bedrijven Organisaties	9
BMC (1250) Breed georiënteerd	Beleidsnota's Netwerk (Quick)scan	Gemeenten Sportorganisaties Ministeries Maatschappelijke instellingen	6

Twynstra Gudde (320) Breed georiënteerd	Organisatiekunde Management	Organisaties Provincie	6
--	--------------------------------	---------------------------	---

Bovenstaande tabel geeft aan de hand van drie punten weer in hoeverre zij zich op hetzelfde vlak bevinden als Consult. Bovenaan staat NISB Consult weergegeven ter vergelijking voor de rest van de partijen.

De eerste kolom bestaat uit de bedrijfsnaam met het aantal medewerkers en eventueel met relevante bijzonderheden. Het aantal medewerkers geeft een beeld van de slagkracht van de onderneming. De tweede kolom geeft de voornaamste werkzaamheden en aandachtsvelden (raakvlakken) weer. Deze komen niet noodzakelijkerwijs ook voor in het rijtje van Consult, omdat dit geen hoofdzaak is, maar wel raakvlak heeft met Consult. De derde kolom beschrijft het afzetgebied van de partij. Tot slot heeft elke partij een cijfer tussen de 1 en 10 gekregen, waarbij een 10 maximale gelijkens met Consult representeert, en een 1 minimaal.

BIJLAGE 6: Beroepenveldmonitor

C. Geef globaal aan: de performance in Euro's. (Indien toestemming van bedrijfsmentor / leidinggevende). Haal de benodigde gegevens uit jaarrekeningen bij de Kamer van Koophandel of vraag het aan je bedrijfsmentor/leidinggevende.

	Huidig boekjaar (gebudgetteerde cijfers)	Voorgaand boekjaar	Jaar ervoor
Netto-omzet	350.000	450.000	550.000
Bedrijfsresultaat	30.000	-40.000	50.000

BIJLAGE 7: Optie 2: Markontwikkeling en diversificatie in de woonzorginstellingen

Deze uitbreiding zullen wel instapkosten met zich mee brengen omdat het huidige aanbod aangepast moet worden. Dit aangepaste aanbod moet geschikt worden gemaakt voor deze doelgroep. Hier zal allereerst naderonderzoek naar gedaan moeten worden. In deze markt is een grote groep die nog geen beweegbeleid hanteert. Door een deel van deze markt in handen te krijgen zijn de doelstellingen voor dit en volgend jaar zeer realistisch. Op de centrale vraag wordt door deze optie niet echt antwoord gegeven. Ze zullen zich slechts in een nieuwe markt gaan vestigen maar zullen niet direct aan merkpositionering doen.

Kosten berekening

Om de kosten te berekenen van het betreden van de markt van woonzorginstellingen ben ik in overleg gegaan met René Lamers. Hij heeft me verteld hoe deze kosten begroot worden voordat het daadwerkelijk in gang wordt gezet.

De investering die gedaan moet worden is voornamelijk het inzetten van uren. Deze uren kosten gemiddeld zo'n € 40,-. Hierin zijn salaris, overheadkosten en communicatie materialen in meegerekend. Er is van uitgegaan dat er ongeveer tussen de 70 en 80 uur aan voorbereidingswerk nodig is voordat de eerste klant binnengehaald kan worden.

Naar verwachting worden het eerste jaar 2 opdrachten binnengehaald die garant staan voor 100 uur à €100. Hier wordt ook gerekend met personeelskosten à € 40 per uur.

	Kosten	Omzet
Vorbereiding	80 x € 40 = € 3.200	
Opdrachten		2 x (100 x € 100) = € 20.000
Uitvoering	2 x (100 x € 40) = € 8.000	
Totaal	€ 3.200 + € 8.000 = € 11.200	€ 20.000
Resultaat		€ 20.000 - € 11.200 = € 8.800

Deze kosten en omzet worden bij de vooraf begrootte kosten en omzet gevoegd.

BIJLAGE 8: Optie 3: Customer intimacy vergroten in de huidige strategie door middel van CRM

Door deze optie zal Consult Actief een deel van hun huidige klanten kunnen behouden en hoeven daardoor minder aan koude acquisitie te beginnen. Dit gaat bij een goed klantenrelatie systeem, geld en tijd schelen. Dit zou indirect betekenen dat het realiseren van de doestellingen zeer realistisch wordt. Daarbij wordt door het gebruik van customer intimacy, Consult Actief meer op de kaart gezet. Ten eerste omdat ze nauwer betrokken zijn bij hun huidige klanten. En de focus ligt dan bij een goede relatie met de (potentiële) klant, wetende dat de diensten van goede kwaliteit zijn. Met deze optie wordt ook aan de centrale vraag invulling gegeven.

Met het oog op deze optie heb ik op donderdag 2 mei op afspraak langsgegaan bij het bedrijf TwoVisions. TwoVisions is een bedrijf die CRM-software van CAS verkoopt en daarbij ondersteunende diensten levert. Mijn interesse naar CAS-software ging uit omdat het ontwikkeld was voor MKB bedrijven. Waar andere vooral ingesteld waren op grote bedrijven. Daarnaast waren er speciale modules die geschikt waren voor adviesbureaus. Deze eerste afspraak was vooral oriënterend en was voor mij een mooie kans om meer informatie te vergaren. Hieronder valt voornamelijk de financiële informatie die nodig is voor onderbouwen van deze optie.

Er waren 3 verschillende modules waar Consult Actief voor in aanmerking kwam op basis van het type bedrijf:

- CAS Basic € 490,- p.p.
- CAS Premium € 750,- p.p.
- CAS Consulting € 1090,- p.p.

De CAS Basic was al voldoende voor de eisen die waren vastgesteld vooraf aan het gesprek. De andere 2 modules hadden meer mogelijkheden maar dit was dan ook terug te zien in de prijs. Daarnaast is er nog de mogelijkheid om losse functies later toe te voegen. CAS staat erom bekend dat ze veel innoveren en er komen daardoor dus vaak software-updates uit. Om de beschikking te krijgen over de nieuwste versie kun je een contract met CAS afsluiten van 18% van het aankoopbedrag per persoon. Hiermee ben je verzekerd van keer op keer de nieuwste functies. Naast de kosten voor de software wordt er ook nog een bedrag van ongeveer 750 euro gerekend voor de werkzaamheden van Two Visions. Uitgaande van 5 vaste medewerkers die met die programma gaan werken ben ik tot deze berekening gekomen:

CAS Basic 5 x € 490	€ 2450
CAS Service € 490 x 18% x 5	€ 441
Two Visions € 750	€ 750
Totaal	€ 3641,-

Deze kosten zullen bij de kosten die van te voren voor het jaar begroot waren. Voor dat het systeem zijn vruchten gaat afwerpen zal het einde van het jaar al naderen. Daarom ga ik er van uit dat in 2014 het profijt gehaald kan worden gehaald van het systeem. Zeker omdat het voortraject van een opdracht vaak wat tijd kost.

BIJLAGE 9: Divergentieanalyse

Suitability (geschiktheid)

	Weging	Nuloptie	Woonzorginstellingen	CRM Strategie
Factoren				
Oplossen Centraal Probleem	3	2	3	4
Benutten Sterkten en Kansen	2	1	4	4
Minimaliseren Zwakten en Bedreigingen	2	2	3	4
Score		12	23	28

Stacked bar chart for Suitability analysis. The Y-axis represents the score from 0 to 25. The X-axis shows three strategies: Nuloptie, Woonzorginstellingen, and CRM Strategie. The legend indicates three factors: Oplossen Centraal Probleem (blue), Benutten Sterkten en Kansen (purple), and Minimaliseren Zwakten en Bedreigingen (orange).

Strategie	Oplossen Centraal Probleem	Benutten Sterkten en Kansen	Minimaliseren Zwakten en Bedreigingen	Totaal Score
Nuloptie	6	2	3	11
Woonzorginstellingen	9	8	6	23
CRM Strategie	12	8	8	28

Feasibility (uitvoerbaarheid)

	Weging	Nuloptie	Woonzorginstellingen	CRM Strategie
Factoren				
Financieel	3	2	4	3
Organisatorisch	2	2	3	4
Economisch	3	1	4	4
Technisch	1	5	3	3
Sociaal / Strategisch	2	3	3	3
Juridisch	1	5	4	4
Ecologisch	1	5	4	3
Score		34	47	45

Stacked bar chart for Feasibility analysis. The Y-axis represents the score from 0 to 50. The X-axis shows three strategies: Nuloptie, Woonzorginstellingen, and CRM Strategie. The legend indicates seven factors: Ecologisch (blue), Juridisch (red), Sociaal / Strategisch (purple), Technisch (cyan), Economisch (yellow), Organisatorisch (dark purple), and Financieel (light blue).

Strategie	Financieel	Economisch	Sociaal / Strategisch	Technisch	Organisatorisch	Juridisch	Ecologisch	Totaal Score
Nuloptie	6	2	4	3	3	3	3	24
Woonzorginstellingen	12	8	8	3	3	3	3	47
CRM Strategie	9	8	8	3	3	3	3	45

Acceptability (aanvaardbaarheid)

	Weging	Nuloptie	Woonzorginstellingen	CRM Strategie
Factoren				
Aandeelhouders	3	2	4	4
Klanten	3	3	3	4
Andere stakeholders	2	5	3	3
Score		25	27	30

Stacked bar chart for Acceptability analysis. The Y-axis represents the score from 0 to 25. The X-axis shows three strategies: Nuloptie, Woonzorginstellingen, and CRM Strategie. The legend indicates three stakeholder groups: Aandeelhouders (blue), Klanten (purple), and Andere stakeholders (orange).

Strategie	Aandeelhouders	Klanten	Andere stakeholders	Totaal Score
Nuloptie	6	9	5	20
Woonzorginstellingen	12	9	6	27
CRM Strategie	12	12	6	30

Bijlage 10: Stageverslag

Verrichte werkzaamheden

Gedurende de stage heb ik me met name bezig gehouden met structuur aanbrengen in de communicatie van Consult Actief. Nadat ik delen van eerste paar weken vooral heb ingelezen in de organisatie heb ik me bezig gehouden met het updaten en maken van communicatie materialen. Hierbij kun je denken aan het maken van standaardpresentaties en factsheets. Daarnaast heb ik één lijn getrokken in de communicatie. Zo circuleerde er 2 verschillende missies en visies. Met deze werkzaamheden ben ik enkele weken bezig geweest. Verder heb ik een aantal keer onderzoek gedaan naar een aantal branches in het kader van verschillende opdrachten. Zo heb ik onderzoek gedaan naar de fitnessbranche en de branche van zorgverzekeraars. In een latere fase heb ik voor de opdracht van de fitnessbranche 4 interviews afgenomen en uitgewerkt. Ik ben ook nog een paar dagen bezig geweest met het ordenen van alle adressen. Er waren namelijk verschillende Excelbestanden met alle adressen door elkaar. Hier heb ik één bestand van gemaakt ter voorbereiding van een eventueel CRM systeem. Ook ben ik nauw betrokken geweest met de voorbereidingen voor het betreden van de markt van woonzorginstellingen. Op 23 mei heb ik meegedaan aan een training genaamd 'de ondernemende sportprofessional'. Deze training was eigenlijk bedoeld voor beleidsmedewerkers in de sport voor gemeentes maar was voor mij als 'buitenstaander' ook interessant. Op 25 mei hebben we samen met Kennispraktijk en NISB meegedaan aan een bedrijven volleybaltoernooi in de Utrechtse Galgenwaard. Verder heb ik tijdens mijn stage Consult Actief voorzien van handjes waar dat nodig was zoals het voorbereiden van trainingen.

Leerervaring

Ik heb veel geleerd in mijn stageperiode. Allereerst heb ik een branche leren kennen waar ik daarvoor geen weet van had. Daarnaast heb ik mijn competenties ontwikkeld op het gebied van onderzoek doen en interviews afnemen en verwerken. Ik was best veel tijd kwijt met de eerste interviews die ik afnam. Het uitwerken van de interviews vond ik lastig, maar nadat ik er een paar had gedaan kreeg ik er steeds meer handigheid in. Ook heb ik met de achterkant van een website leren werken en nieuwe mogelijkheden leren kennen zoals, online enquêtes en websites voor nieuwsbrieven. Er werd van mij verwacht dat ik het Twitteraccount bij zou houden. Ik had eerst nog nooit echt getwittert maar weet nu wel hoe het werkt en het aantal volgers stijgt nog steeds.

Gedurende de stage heb ik op vele vlakken geleerd. Zo heb ik veel geleerd over de branche en van welke factoren ze afhankelijk zijn. Dit komt denk ik ook omdat ik vrij leergierig ben en van veel verschillende dingen iets wil weten. De stageperiode heeft me weer bevestigd dat ik veel meer van het praktische houd dan van het theoretische. Ik hou er dan ook van om dingen te doen en aan de slag te gaan. Mijn zwakte die ik wederom ben tegen gekomen is mijn speling en slordigheid. Gedurende het schrijven van mijn scriptie maar ik vaak dezelfde fouten die ik later weer moest verbeteren. Hier zal ik zeker verbetering in aan moeten brengen. Verder heb ik een goede band met de andere collega's en pas ik volgens mij goed in het team.

Competenties

Tijdens mijn stage heb ik de theorie zeker toe kunnen passen in de praktijk. Weliswaar op het theoretische vlak maar ik heb het wel toe kunnen passen bij het ontwikkelen van mijn strategische marketingplan. De werkomgeving waar ik in kwam te werken was een nieuwe situatie met meerdere organisaties bij elkaar. Maar het bevalt me heel erg goed en het is handig om zaken af en toe vanuit een ander perspectief te zien. Qua loopbaanmogelijkheden heb ik veel interessante mensen ontmoet met invloeden in de sport en beweegwereld. Maar vlak voor het einde van de stage periode kreeg een aanbod om in de foodindustrie aan het werk te gaan. En ben daar meteen op in gegaan. Toch heb ik gedurende de stage mijn netwerk flink verbreed en veel interessante mensen ontmoet.