

Inhoud

1	Bedrijfsstrategie	11
1.1	Waarom is bedrijfsstrategie van belang?	11
1.2	Waaruit bestaat bedrijfsstrategie?	12
1.3	Hoe ontwikkelen wij de bedrijfsstrategie?	13
1.4	Van strategie naar actieplan	15
1.5	Hoe en wanneer worden medewerkers bij het proces betrokken?	16
1.6	Wat is het verschil tussen een missie en een visie?	17
1.7	Op welke voetangels en klemmen moeten wij bedacht zijn?	18
2	Veranderingsstrategie	21
2.1	Inleiding	21
2.2	Uit welke stappen bestaat een veranderingstraject?	21
2.3	Hoe meet ik het vernieuwend en lerend vermogen van mijn organisatie?	25
2.4	Hoe kan het vernieuwend en lerend vermogen worden vergroot?	27
2.5	Hoe manage ik weerstand en bevorder ik acceptatie?	28
2.6	Welke randvoorwaarden zijn nodig bij een veranderingsproces?	29
2.7	Hoe houd ik de verandering levend?	30
2.8	Wat is het gevaar van veranderingsmoeheid?	30
2.9	Hoe realiseer ik een doorgaande lijn voor de middellange termijn?	31
3	Positionering in de markt	33
3.1	Inleiding	33
3.2	Hoe benaderen wij onze markt?	33
3.3	Op welk marktsegment richten wij onze dienstverlening?	35
3.4	Klantenprofiel: wat wil onze klant en welke klanten willen wij?	36
3.5	De klant heeft vele wensen, maar hoe koopkrachtig is de vraag?	37
3.6	Waarin onderscheidt onze organisatie zich (unique sellingpoints)?	38
3.7	Hoe versterken wij het imago van onze organisatie?	38
3.8	Upgrading en degrading	39
3.9	Hoe brengen wij de routing van de klantencontacten in kaart?	40
3.10	Hoe komen wij tot een concurrentieanalyse?	42
3.11	Met een marketingplan de markt op	43
4	Rendementsverbetering: op naar de 10%	45
4.1	Inleiding	45
4.2	Wachtlijst: reken je niet rijk	45
4.3	Hoe wordt in-, door- en uitstroom van de groepen bevorderd?	46
4.4	Het opvangen van fluctuaties in de vraag: een uitdaging in de dienstverlening	47
4.5	Kengetalbezetting nader bekeken: vergelijk geen appels met peren	48
4.6	Hoe maximaliseren we de bezetting van de groepen zonder de kwaliteit uit het oog te verliezen?	49

4.7	Reguleren tijdelijke onderbezetting vraagt om creatieve en kindvriendelijke oplossingen	50
4.8	Reguleren overcapaciteit vraagt om goede afspraken met medewerkers	51
4.9	Calamiteitenfunctionaris in een kindercentrum: gaan we uit van orde of chaos?	51
4.10	Wat is de optimale personeelssamenstelling?	52
4.11	Wegwerken van taakuren door opname van compensatieverlof bij overcapaciteit	52
4.12	Hoe zetten we stagiaires in vanuit het ondernemersbelang?	53
4.13	Wat is de optimale omvang basisformatie van het middenmanagement?	53
4.14	Monitoring leidsterinzet en werkelijk-aanwezige kinderen: meten is weten	54
4.15	Hoe komen wij stapsgewijs naar een betere beheersing van het ziekteverzuim?	54
5	Sturen en ondernemen met (financiële) kengetallen	57
5.1	Welk rendement is noodzakelijk om continuïteit te waarborgen?	57
5.2	Maken we gebruik van historische gegevens of van toekomstige prognoses?	59
5.3	Waarom een meerjarenbegroting en op welke kengetallen gebaseerd?	60
5.4	Welke informatie hebben wij nodig om te kunnen sturen?	61
5.5	De balanced scorecard of: hoe vertalen wij het strategisch beleid in kengetallen	63
5.6	Wat zijn de belangrijkste kritische succesfactoren (ksf) bij de balanced scorecard?	64
5.7	Waarom is benchmarking en verslaglegging van belang?	65
5.8	Wat is de relatie kostprijs-verkoopprijs en is prijsdifferentiatie gewenst?	65
5.9	Hoe financieren wij investeringen en uitbreidingen?	67
5.10	Wat is de rol van subsidies op onze exploitatie?	69
5.11	Kopen of huren?	70
5.12	Hoe is onze optimale balans vormgegeven?	71
6	Schaalvergroting en rechtsvormen	73
6.1	Wat is een optimale schaalgrootte om het gewenste rendement te realiseren?	73
6.2	Op welke wijze is de optimale schaalgrootte te verwezenlijken en wat zijn de voor- en nadelen van de verschillende vormen?	74
6.3	Hoe zetten wij de eerste stappen op het 'vrijerspad'?	76
6.4	Is een strategische alliantie nuttig of niet?	77
6.5	Waaruit bestaat een uitvoeringstraject bij een fusie en bij een overname?	78
6.6	Op welke voetangels en klemmen moeten wij bedacht zijn bij een fusie en bij een overname?	81
6.7	Welke voor- en nadelen hebben gangbare en niet-gangbare rechtsvormen?	82

Bijlage A	85
Voorbeeld schematisch plan van aanpak van een omvangrijk veranderingstraject	85
Bijlage B	88
Basismodel voor plannen, budgetteren en rapporteren	88
Bijlage C	89
Management Informatieplan	89
Literatuurlijst	93
Over de auteurs	94