Persoonlijk / Vertrouwelijk

BDSi-Audit®

Beoordeling van de vitaliteit van de onderneming,
haar uitdagingen en strategie

September 2004

Dit rapport wordt u aangeboden door:

Peter Horsselenberg
BDSi - Business Diagnostic Systems International

BDSi - Business Diagnostic Systems International

Peter Horsselenberg
managing partner

Versprongkweg 203
2023 BG Haarlem
The Netherlands

Phone: 00 31 235258460
Fax: 00 31 848736516
E-mail: BDSi.info@hetnet.nl

Persoonlijk / Vertrouwelijk

Ir. H.J. van der Have
Marketing Directeur
Global Networks
PO box 777
2000 GB Democity

Datum vragenlijst
15-9-2004

Datum rapport
18-9-2004

Rapportcode
3197/hbg/38245

© 1999 [Business Diagnostic Systems International] Haarlem, The Netherlands

All rights reserved. No part of this publication may be reproduced, stored in a retrieval system, or transmitted, in any form, or by any means, electronic, mechanical, photocopying, recording or otherwise, without prior permission, in writing, from the authors.

BDSi - Business Diagnostic Systems International

Inhoud Blz.

Inleiding 3
Gebruik 3
1. Interne Succesfactoren
1.1 Leiderschap en Bedrijfscultuur 4
1.2 Marktbenadering 4
1.3 Samenvatting Interne Kracht en Interne Beperking 4
2. Externe Mogelijkheden
2.1 Marktaantrekkelijkheid 5
2.2 Concurrentiekracht 5
2.3 Samenvatting Kansen en Bedreigingen 5
3. Strategie
3.1 Niveau I : 'Wat'-strategie 6
3.2 Niveau II: 'Hoe'-strategie 6
4. Prioriteiten 6
4.1 Verkrijging van middelen 6
4.2 Allocatie van middelen 6
5. Synthese
5.1 Samenvatting 7
5.2 Coherentie 7
5.3 Reflectie 7

Inleiding

De BDSi-Audit® is resultaat van jaren van onderzoek, ontwikkeling en gebruik in de praktijk, in samenwerking met partners van wereldformaat. Het berust op inzichten die hun waarde in de praktijk bewezen hebben.

Succesvol ondernemen leidt tot groei in omzet, in marktaandeel, in winst. De verklaring voor succes is gelegen in factoren van kwalitatieve aard: zij gaan aan succes vooraf en hebben tot kenmerk zich op geen enkele wijze objectief te laten meten.

Deze BDSi-Audit® is dan ook gebaseerd op de perceptie van degene die de vragenlijst heeft ingevuld. Bedenk dat een belangrijk deel van het succes van ondernemingen achteraf is toe te schrijven aan het hebben van een geheel eigen visie op de markt en de concurrentie.

Het beeld dat de BDSi-Audit® van de onderneming geeft is geobjectiveerd: Het geeft aan hoe de onderneming zich verhoudt tot (succesvolle) ondernemingen, die eerder aan de BDSi-Audit® hebben deelgenomen.

In de BDSi-Audit® wordt een spiegel voorgehouden waarin de onderneming loepzuiver kan worden herkend en - waar mogelijk - beter begrepen: met als doel bewustwording, reflectie en aanzet tot discussie.

Gebruik

De BDSi-Audit® wordt niet alleen gebruikt door de ondernemer of de General Manager.
Participatie door alle leden van het Managementteam kan verschillen in perceptie van de situatie aan het licht brengen en bespreekbaar maken. Het vormt dan ook een eerste stap in processen van Strategische Heroriëntatie en Veranderingsmanagement.

Management Consultants maken van de BDSi-Audit® gebruik om hun cliënten snel, efficiënt en effectief te kunnen bijstaan op die specifieke gebieden die, blijkens de uitslag, succes in de weg kunnen staan.

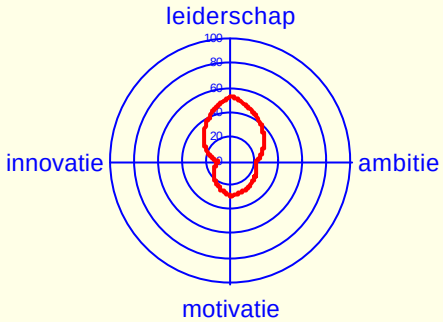
In processen van Veranderingsmanagement worden modulen van de BDSi-Audit® gebruikt om te meten wat er leeft op het niveau van het Middenkader in de onderneming of van de Business Unit. Dit zowel als nulmeting, als om op een later tijdstip opgetreden veranderingen in beleving te meten.

In een aantal gevallen is van de BDSi-Audit® gebruik gemaakt om overnamekandidaten te kunnen beoordelen op interne vitaliteit en menselijk kapitaal. Dit uiteraard in aanvulling op boekenonderzoek.

Tenslotte wordt de BDSi-Audit® gebruikt als onderdeel van de dienstverlening van financiële instellingen, door interimmanagers om zich sneller in te werken en als onderdeel van management-trainingen.

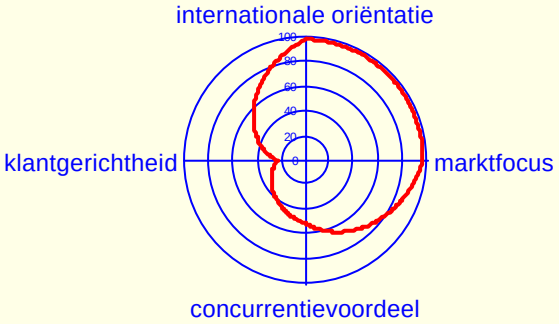
Bedrijfscultuur

Global Networks



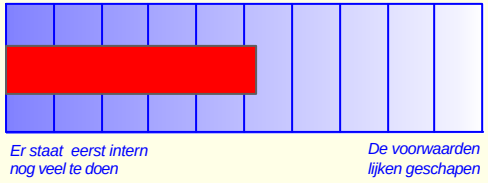
schaal : 0% 20% 40% 60% 80 % 100%
het percentage respondenten dat lager scoort dan u.
voorbeeld: met 75% behoort u dus (net) tot de beste 25%.

Marktbenadering



Bedrijfsvitaliteit

Mate waarin de voorwaarden geschapen zijn om met succes te concurreren



1. Interne Succesfactoren

Ir. H.J. van der Have

1.1 *Leiderschap en Bedrijfscultuur*

leiderschap 53%

Een complex geheel van visie, durf en het vermogen mensen te inspireren tot initiatief in een gekozen richting:
de leiding beschikt over een aantal karakteristieken, maar de overall-score is niet overtuigend.
Echt succes vereist 1.'drive' : marktleiders-allure gedreven vanuit een visie op wat de markt vraagt; 2.'richting' : een duidelijke koers, koersbewaking, alle neuzen één kant op, voorkeur voor uitdagende klanten, nadruk op innovatie en 3.'stijl' : geduld en volharding, vermogen te stimuleren, openheid voor ideeën en strenge personeelsselectie.
Van de drie is 'drive' het meest ontwikkeld: dat is niet helemaal te rijmen met de beperkte ambitie. Daarentegen komt 'stijl' veel minder uit de verf: het aspect 'geduld en volharding' valt uit de toon. Hier dient wellicht de oorzaak te worden gezocht voor de beperkte score op motivatie.

ambitie 21%

In een bedrijf met ambitie leeft een helder idee waar men heen wil; naast hoge aspiraties heerst vertrouwen dit doel te bereiken.
Binnen uw onderneming zijn de ambities erg beperkt.
Dit wellicht omdat uw concurrentievoordeel niet echt sterk is. Er is geen gebrek aan marktfocus.
Het zal dus op klantgerichte innovatie aankomen.

motivatie 28%

Motivatie staat voor een hecht team van rigoreus geselecteerde mensen, die met plezier al hun energie en creativiteit inzetten.
Het is zeer de vraag of het bedrijf zo'n team heeft. Weliswaar is er sprake van bij voorbeeld zorgvuldig geselecteerde mensen, maar daar staat tegenover: energieverlies door onderling gekonkel en een verloop van personeel.

innovatie 11%

Belangrijk voor welk succes dan ook is een interne cultuur waarbij iedereen continu op zoek is naar mogelijkheden om zowel het product en de service te verbeteren als ook de processen binnen het eigen bedrijf te stroomlijnen.
De cultuur in uw onderneming is eerder formeel, behoudend en sterk naar binnen gericht. Een verklaring daarvan ligt wellicht in de beperkte motivatie. Innovatie kan essentieel zijn om uw concurrentievoordeel te behouden.

1.2 *Marktbenadering*

marktfocus 96%

Voorwaarde voor commercieel succes is het concentreren van alle middelen,energie en creativiteit op één - of een zeer beperkt aantal samenhangende - product/markt-combinatie(s), welke uw bedrijf een voordeel geeft op de concurrentie.
Uw score is uitstekend. De onderneming zal zich niet snel verliezen in allerlei richtingen. Alle inspanningen zijn kennelijk bewust gericht op waar ze in de markt het best tot hun recht komen.

klantgerichtheid 24%

Echte successen in de markt komen veelal voort uit betrokkenheid van iedereen in de organisatie bij het oplossen van de problematiek van individuele klanten, dit met een zekere voorliefde voor veeleisende klanten.
Uw organisatie heeft op dit punt duidelijk een probleem. De klant is vermoedelijk een abstract begrip. Waarschijnlijk is contact met afnemers beperkt tot de commerciële mensen. Het probleem is eerder aan gebrek aan motivatie toe te schrijven dan aan gebrek aan marktfocus.

internationale oriëntatie 98%

Nationale markten gaan op in een groter geheel. Markten globaliseren. Dit creëert kansen en bedreigingen. Het management dient hiermee vertrouwd te zijn en de organisatie moet er actief op kunnen inspelen.
Uw bedrijf scoort op dit aspect uitstekend. Men is geheel vertrouwd met de markt- en concurrentiesituatie in het buitenland. Zowel het management als de organisatie zijn internationaal ingesteld.
Er bestaan concrete ideeën m.b.t. de aanpak in het buitenland. Of men werkt reeds internationaal.

concurrentievoordeel 51%

Bijna elk bedrijf, zelfs met een scherpe marktfocus, heeft concurrentie. De prospect heeft derhalve een goede reden nodig om aan uw onderneming en haar producten de voorkeur te geven. Dit concurrentievoordeel is veelal het resultaat van klantgerichte innovatie.
Het is niet geheel duidelijk waarom klanten aan u als leverancier een voorkeur zouden moeten geven. De niet overtuigende scores op zowel innovatie als klantgerichtheid zijn hier vermoedelijk debet aan.

1.3 *Samenvatting*

Op grond van uw antwoord op de vragen kan worden geconcludeerd dat de vitaliteit iets boven het gemiddelde ligt van de bedrijven die eerder hebben deelgenomen. Alle interne aspecten zijn in aanmerking genomen. Zorgwekkend is dat er geen sprake is van een duidelijk concurrentievoordeel. De meest in het oog lopende punten zijn als volgt samen te vatten:

Interne kracht

Aspecten die sterk bijdragen tot de vitaliteit:

* internationale oriëntatie
* marktfocus

Interne beperking

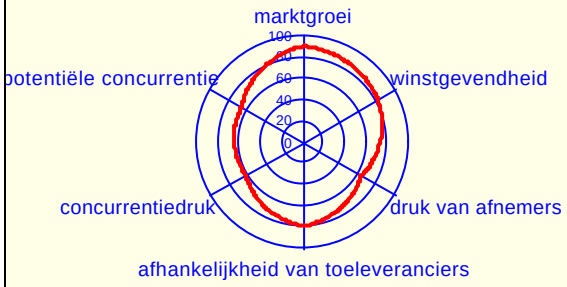
Aspecten die afbreuk doen aan de vitaliteit:

* innovatie
* ambitie
* klantgerichtheid
* motivatie

©2000 [BDSi - Business Diagnostic Systems International / Haarlem The Netherlands]

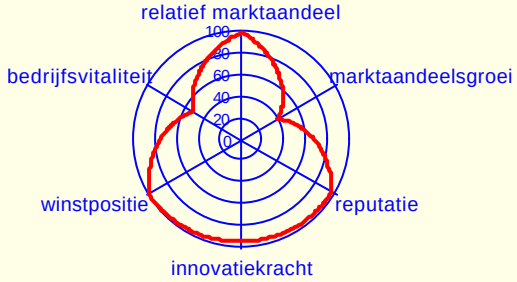
Marktaantrekkelijkheid

Global Networks

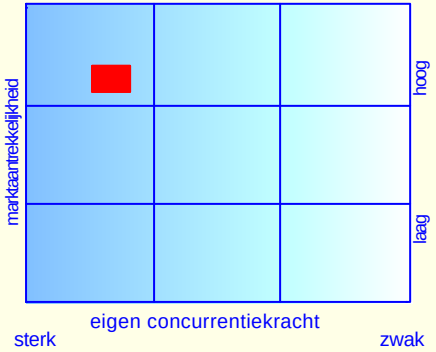


schaal : 0 20 40 60 80 100
ongunstig gunstig

Concurrentiekracht



Positie



2. Externe Mogelijkheden

Ir. H.J. van der Have

2.1 *Marktaantrekkelijkheid*

De markt waarop uw bedrijf actief is, is per saldo aantrekkelijk. Dit komt voort uit de volgende zes factoren:

marktgroei 90	**winstgevendheid in de markt 81**	**druk van afnemers 63**
Een groeiende markt is aantrekkelijk. Omzetgroei hoeft dan niet ten koste van de concurrent te te komen. Wanneer de rek uit de markt is, begint de verdringingsslag. De markt waarop uw onderneming actief is maakt een explosieve groei door. En er bestaat nog een enorme potentie tot verdere groei.	*Er bestaan markten waarin aantrekkelijke winsten te realiseren zijn. In andere kan het zelfs onder gunstige omstandigheden lastig zijn om een redelijk rendement te behalen.* Kennelijk opereert uw bedrijf in de eerste categorie de marges zijn aantrekkelijk. Er is een uitstekend rendement te behalen.	*Het is niet aantrekkelijk afhankelijk te zijn van één of een beperkt aantal grote afnemers. Dit beperkt de onderhandelingsruimte, vooral ook wanneer de klant leveranciers met gemak kan inruilen.* In uw branche is men sterk afhankelijk van grote afnemers. Maar die spelen u niet onophoudelijk tegen de concurrent uit.
afhankelijkheid van toeleveranciers 79	**concurrentiedruk 62**	**potentiële concurrentie 67**
Wanneer een onderneming niet om een belangrijke leverancier heen kan, bestaat er aan de inkoop-kant weinig onderhandelingsruimte om druk van afnemers achterwaarts door te geven. Dat is hier kennelijk niet het geval: uw bedrijf is in zeer beperkte mate afhankelijk van toeleveranciers.	*Concurrentie is gezond en houdt de onderneming scherp. Het wordt onaantrekkelijk als men door afnemers tegen elkaar wordt uitgespeeld en als aanbieders elkaar zelfs het verlies niet gunnen.* Uw onderneming heeft weliswaar veel concurrenten, maar er is allerminst sprake van druk. Men zit elkaar niet echt in de weg.	*Aantrekkelijk is wanneer er een zekere bescherming bestaat tegen toetreding van nieuwe concurrenten. En als afnemers geen echt alternatief (substituut) hebben voor uw product of dat van concurrenten.* U ondervindt enige druk van nieuwe concurrentie: er bestaan geen grote entreebarrières. Ook ondervindt u enige druk van substituten.

2.2 *Concurrentiekracht*

De kracht van uw onderneming ten opzichte van die van uw concurrenten is groot. Dit berust op:

relatief marktaandeel 99	**marktaandeelsgroei 38**	**reputatie 95**
Een hoger marktaandeel dan dat van de concur-rent speelt een onderneming in de kaart: door schaalvoordelen, meer onderhandelingsruimte, door aantrekkingskracht op talent enz. Uw onderneming bevindt zich bij uitstek in zo een positie: u heeft een dominante positie op de markt eerst op afstand gevolgd door nummer twee.	*Een groei in marktaandeel is een teken van kracht. Het werkt motiverend op de organisatie. En er kan nieuw commercieel voordeel aan ontleend worden.* Van groei in marktaandeel is hier geen sprake: uw bedrijf blijft in omzetontwikkeling enigzins achter bij die van de belangrijkste concurrent(en).	*Een element van concurrentiekracht kan ook besloten liggen in de naam die men heeft verworven in de markt. Of voortkomen uit opgebouwde relaties, die tevens als referentie dienen.* Van zo een situatie blijkt hier bij uitstek sprake te zijn: uw bedrijf kan bogen op een uitstekende naam in de markt.
innovatiekracht 93	**winstpositie 99**	**bedrijfsvitaliteit 52**
Relatieve kracht kan ook tot uitdrukking komen in het innoverend vermogen waarvan de onderneming blijk heeft gegeven en waarover het nog steeds beschikt. Het innoverend vermogen is uitstekend: uw onderneming loopt echt voorop. Men probeert telkens in te spelen op nieuwe ontwikkelingen.	*Aan winstgevendheid kan kracht worden ontleend. Het zorgt voor een gezonde financiële uitgangs-positie. Zonodig kan een nieuw beroep worden gedaan op vermogenverschaffers.* De kracht die u aan de bestaande winstgevendheid kunt ontlenen is groot: men heeft kans gezien marge en rendement aanzienlijk te verbeteren.	*De mate van vitaliteit, die binnen de onderneming bestaat, wordt ook in de markt als element van aanwezige kracht ervaren. Dat komt voort uit zowel de bedrijfscultuur als uit karakteristieken van de marktbenadering.* De vitaliteit in uw bedrijf ligt iets boven het gemiddeld. Dit punt is uitgewerkt op de vorige pagina.

2.3 *Samenvatting*

Uw onderneming is actief in een aantrekkelijke markt: zo is er sprake van hoge winstgevendheid in de markt en van onafhankelijkheid van toeleveranciers. En vooral ook omdat er ruimte bestaat voor verdere marktgroei.

De eigen concurrentiekracht blijkt groot. Deze komt vooral ook tot uitdrukking in de gunstige winstpositie.

Uw onderneming neemt een leidende positie in, maar dat neemt niet weg dat het marktaandeel de laatste tijd onder druk staat.

Kansen	Bedreigingen
Factoren die uw onderneming in de kaart spelen: * gunstige winstpositie * hoog marktaandeel * sterke reputatie * grote innovatiekracht * groeiende markt	De factor waar relatief nadelige invloed van kan uitgaan: * marktaandeel onder druk

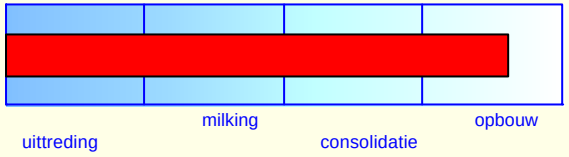
©2000 [BDSi - Business Diagnostic Systems International / Haarlem The Netherlands]

3. Strategie

Ir. H.J. van der Have

Niveau I : WAT -strategie

Global Networks



3.1 Hetgeen de onderneming voor de komende jaren beoogt:

Opbouwstrategie

Het beleid en de activiteiten zijn ingeval van een opbouwstrategie gericht op het versterken van de marktpositie en op vergroting van het marktaandeel.

Consolidatiestrategie

Een consolidatiestrategie beoogt bovenal het veilig stellen van de opgebouwde marktpositie en is gericht op het behoud van het marktaandeel.

'Milking'-strategie

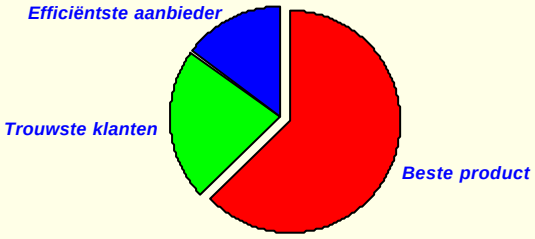
Bij de 'milking'-strategie staan alle besluiten in het teken van het maximaliseren van de financiële resultaten op korte termijn, desnoods ten koste van de marktpositie. Een uiterste vorm of consequentie is uittreding door verkoop of beëindiging van de activiteiten.

Uw bedrijfsstrategie: Opbouw

Het beleid en de activiteiten van uw onderneming zijn naast het veilig stellen van de huidige positie gericht op uitbreiding van het marktaandeel. Dat vereist zowel de mogelijkheid als de bereidheid om gedurende een aantal jaren te blijven investeren. Er zal een toenemend beroep worden gedaan op de middelen.

Niveau II : HOE -strategie

Global Networks



3.2 Manier waarop de onderneming waarde creëert voor de klant:

Er bestaan drie wijzen waarop men iets voor zijn klanten kan betekenen. Zowel de volgorde als de aangegeven percentages geven het relatieve gewicht aan dat elk van de benaderingswijzen binnen uw onderneming geniet. De drie percentages tellen in dit geval op tot 100%.

De nadruk ligt in uw onderneming duidelijk op het streven naar het voortdurend op de markt opereren met een product dat superieur is aan dat van de concurrent. Dat wordt echter gecombineerd met het tegelijkertijd aandacht besteden aan het oplossen van specifieke wensen van individuele klanten.

Beste product 63%

Deze benadering kenmerkt zich door nadruk op product-ontwikkeling. Doel is het telkens opnieuw verleggen van de grenzen in productprestatie.
Om dit goed te kunnen doen bestaat er veelal een sterk informele aanpak, met nadruk op creativiteit en snelle besluitvorming. Men verdeelt het werk bij voorkeur in fasen en probeert de doorlooptijd te verkorten.
Omdat de manier waarop uw bedrijf waarde creëert het meest gemeen heeft met deze strategie, zullen veel van de genoemde typische kenmerken voor u herkenbaar zijn.

Trouwste klanten 22%

Men heeft hier niet zozeer oog voor de markt als geheel, maar wel voor wat de klant vraagt. De relatie met individuele klanten wordt gecultiveerd. Alle energie is gericht op het in nauwe samenwerking met de klant zoeken naar en implementeren van de beste oplossing gegeven zijn specifieke situatie. De besluitvorming is vaak in sterke mate gedelegeerd.
In het geval van uw onderneming is er, zij het in beperkte mate, eveneens sprake van deze aanpak. Wellicht herkent u bepaalde aspecten uit de beschrijving.

Efficiëntste aanbieder 15%

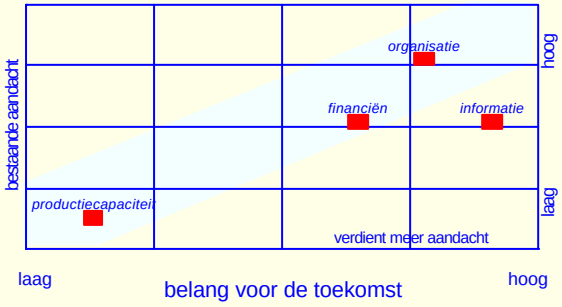
De formule bestaat uit het gegarandeerd voordelig aanbieden van een kwalitatief goed product en standaard basisservice, zonder gedoe. Allesoverheersend is het streven naar efficiency. Dit uit zich in het stroomlijnen van bedrijfsprocessen, in samenwerking met afnemers en leveranciers. De organisatie is aan strenge regels onderworpen en vraagt om 'teamworkers'.
De strategie van uw bedrijf wordt nauwelijks door deze benaderingswijze gekenmerkt.

4. Prioriteiten

4.1 Verkrijging van middelen

'Resources'

Global Networks

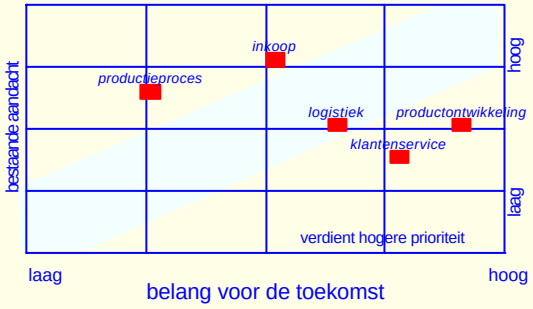


Hoeveel aandacht besteedt het management aan het verkrijgen van verschillende - voor de bedrijfsvoering benodigde - 'resources'? En welke verschuiving is daarin wellicht noodzakelijk?
Toekomstig succes van uw bedrijf hangt sterk af of de gewenste organisatie kan worden ontwikkeld en of het lukt de informatie- en communicatietechnologie te ontwikkelen.
Het is de vraag of hier voldoende aandacht aan wordt besteed.
Dit betreft vooral het laatste punt.

4.2 Allocatie van middelen

Processen

Global Networks



Hoeveel aandacht van het management en de beschikbare 'resources' gaat op dit moment uit naar het verbeteren van fundamentele processen binnen de onderneming? En is hier wellicht een verschuiving in gewenst?
Toekomstig succes van uw bedrijf is sterk afhankelijk van de mate waarin het zal lukken om zowel nieuwe / verbeterde producten te ontwikkelen als de klantenservice te optimaliseren.
Het is de vraag of hier voldoende prioriteit aan wordt verleend.
Dit betreft beide punten.

©2000 [BDSi - Business Diagnostic Systems International / Haarlem The Netherlands]

5. Synthese

Ir. H.J. van der Have

5.1 Samenvatting

markt

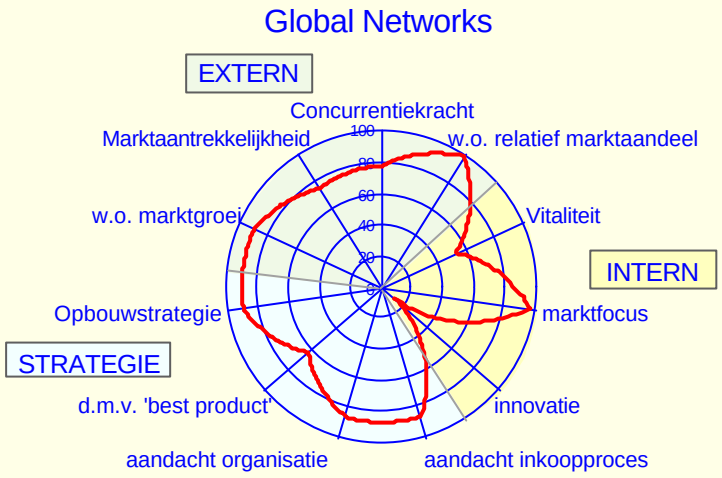
Uw onderneming is actief in een aantrekkelijke markt.
En er bestaat ruimte voor verdere marktgroei.

strategie

De aanpak is gericht op uitbouw van de marktpositie en wel door met nadruk te streven naar het ontwikkelen van superieure producten.

aandacht

Veel aandacht wordt er nu besteed aan het ontwikkelen van de organisatie.
Dat geldt ook voor het optimaliseren van het inkoop-proces.



De belangrijkste resultaten zijn hier grafisch weergegeven.
Aan beide zijden een korte toelichting.

externe kracht

De eigen concurrentiekracht is groot.
En uw bedrijf heeft de positie van marktleider.

vitaliteit

De vitaliteit intern is boven-gemiddeld.
Maar men heeft geen sterk concurrentievoordeel.

interne kracht

De factoren marktfocus en innovatie zijn er hier uitgelicht. Deze zijn van doorslaggevend belang om - in lijn met uw strategie - met succes in de markt te kunnen concurreren d.m.v. 'best product'.

5.2 Coherentie

Het geheim van ondernemen is inspelen op kansen die zich extern voordoen in het verlengde van de eigen kracht. Naast verbeeldingskracht vereist succes derhalve realiteitszin. Vanuit dit besef wordt hieronder gekeken naar de samenhang tussen strategie en omstandigheden. Met reflectie en discussie als doel.

Opbouwstrategie

Een opbouwstrategie past bij de combinatie van uw grote concurrentie-kracht en de groeiende markt. Aangezien u marktleider bent, verschuift het beleid wellicht richting consolidatie, vooral wanneer de marktgroei afvlakt.

Vitaliteit

Het concurrentievoordeel is niet overtuigend. Hij wordt niet echt gevoed door de interne vitaliteit. Vraag is of het leiderschap voldoende fungeert als aanjager.

Nadruk op 'Beste product'

Nadruk ligt op het streven naar een superieur product: er is duidelijk gekozen wat de doorslag verdient. Ambivalentie wordt inderdaad gezien als verkeerd. Discussie: Vraag is of u, zelfs als marktleider, kwetsbaar bent voor een aanval van een concurrent die bij voorbeeld streeft de efficientste aanbieder te zijn.

Prioriteit

Uitbouw van marktaandeel in de groeiende markt doet naar verwachting een groot beroep op verkrijging van 'Resources'. Dat vindt zijn weerslag in het belang dat voor de toekomst wordt toegekend aan de verkrijging van de gewenste organisatie en ICT. Onder 4.1 is de vraag reeds gesteld of hier voldoende aandacht aan wordt gegeven.

Interne kracht

Een onderneming komt het best tot zijn recht wanneer het voortbouwt op haar specifieke kracht. Dat blijkt uw onderneming te doen: het profiel van interne succesfactoren biedt inderdaad verreweg het meest houvast voor het op de markt concurreren d.m.v. een superieur product.
Uw vitaliteit zou - indien herwogen op basis van wat hiervoor essentieel is - toenemen met 4%punt tot 56%. Om de vitaliteit verder te vergroten zal veel aandacht dienen te worden besteed aan ambitie, marktfocus en vooral innovatie.

5.3 Reflectie

In de BDSi-Audit® wordt u een spiegel voorgehouden. Uw perceptie van de eigen situatie ziet u geplaatst in de context van hetgeen de wereld aan ervaring heeft opgeleverd op het gebied van succesvol ondernemen. De kracht van de BDSi-Audit® is gelegen in reflectie en bewustwording.....

Een voorbeeld: de BDSi-Audit® besteedt aandacht aan uw Concurrentiekracht. Deze wordt intern gevoed door Innovatie. Succes kan echter mede resultaat zijn van samenwerking met afnemers, met leveranciers, met strategische partners. Het besef groeit dat alle partijen van elkaar afhankelijk zijn, eigenlijk deel uitmaken van een 'ecosysteem'.

Echte successen worden geboekt wanneer men er in slaagt een nieuw ecosysteem te creëren en er de regie van te behouden. Ook daartoe is de sleutel Innovatie.

Uw organisatie scoort op innovatie, zoals gezien, matig. Bovendien blijft de score op innovatie vér onder het niveau van de vitaliteit.

De BDSi-Audit® kan ook dienen als aanzet tot interne discussie. Hieronder zijn punten samengevat die wellicht discussie verdienen:

* Bent u voorbereid op aanval concurrent met andere strategische benadering?
* Fungeert leiderschap wel als katalysator?
* Krijgen de 'resources' voldoende aandacht?

Tenslotte:
Succes begint met kennis van de markt en van uzelf. Het stelt in staat om de eigen kracht te richten op specifieke kansen:

* Zo scoort uw onderneming relatief sterk op internationale oriëntatie en marktfocus.
* Daarnaast heeft het een gunstige winstpositie en is het marktaandeel hoog.

De BDSi-Audit® is ontwikkeld om aan dit proces een bijdrage te leveren.

©2000 [BDSi - Business Diagnostic Systems International / Haarlem The Netherlands]

Nadere Analyse Interne Succesfactoren

Ir. H.J. van der Have

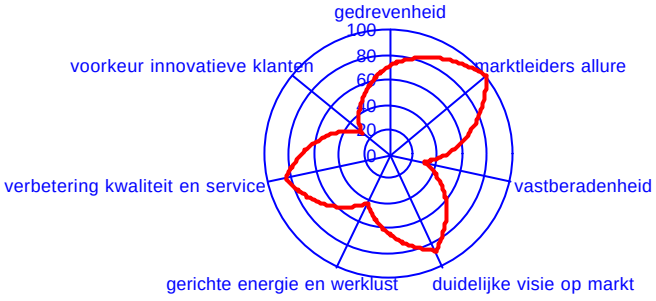
Bedrijfscultuur

leiderschap

Global Networks

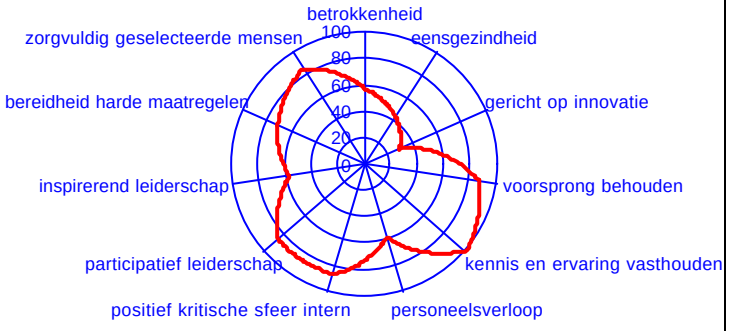
ambitie

Global Networks



motivatie

Global Networks



innovatie

Global Networks

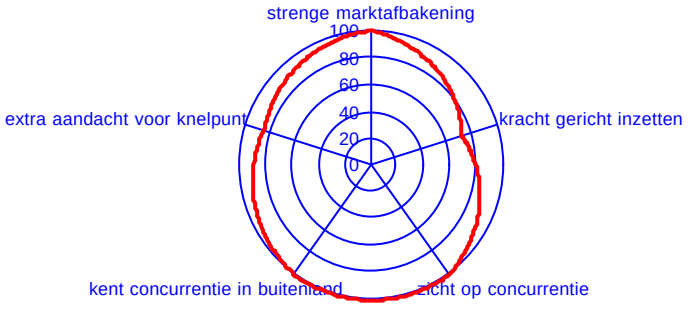
©2000 [BDSi - Business Diagnostic Systems International / Haarlem The Netherlands]

Nadere Analyse Interne Succesfactoren

Ir. H.J. van der Have

Marktbenadering

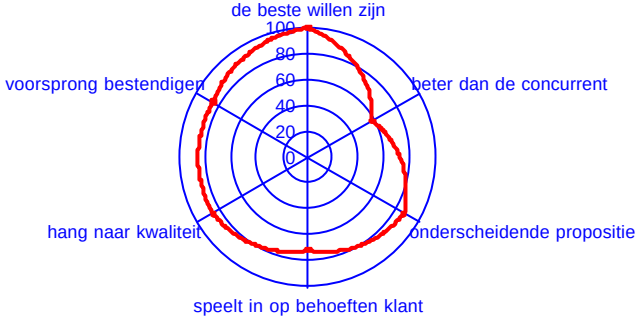
marktfocus
Global Networks



klantgerichtheid
Global Networks

internationale oriëntatie
Global Networks

concurrentievoordeel
Global Networks



©2000 [BDSi - Business Diagnostic Systems International / Haarlem The Netherlands]