

- analyseren van de behoefte aan totaalconcepten of aanvullende producten en service,
- analyseren van specifieke behoeften binnen bepaalde segmenten (omzetten van producten in belevenissen),
- kijken naar de toekomst (trendanalyses).

Kansen en bedreigingen druk je uit in IST-situaties. Dit wil zeggen dat je bij het verzamelen van kansen en bedreigingen niet alvast opties gaat formuleren. Deze stap wordt pas gezet nadat er een confrontatie van kansen en bedreigingen, en de sterkten en zwakten van de organisatie heeft plaatsgevonden. Alles op een rijtje zettend, kunnen we in hoofdlijnen onderwerpen voor kansen en bedreigingen samenstellen (tabel 4.3):

Tabel 4.3 Onderwerpen voor Kansen en Bedreigingen

Thema	Kans	Bedreiging	Motivatie
Markt			
Omvang van de door ons gedefinieerde markt			
Lucratieve deelsegmenten			
Omvang van deze deelsegmenten			
Aantal (potentiële) klanten			
Geschatte omzet			
Geschatte winstmarge			
Schatting van de marktgroei eerste 3 jaar			
Waar te nemen trends			
Afnemers			
Wat zijn de specifieke wensen van afnemers?			
Hoe belangrijk zijn de producten voor hen?			
Wat verwachten afnemers van leveranciers?			
Wat is de functie van de gekochte producten?			
Kosten van de producten in de context van het totaalbudget			
Mate van onderhandelingsmacht bij de afnemers			
Wat kunnen we zeggen van de huidige persoonlijke relaties?			
Mogelijkheid tot vercommercialisering van relaties			
Bedrijfstak			
Hoogte van de toetredingsdrempels (hoog/laag)			
Felheid van de onderlinge prijsconcurrentie (sterk/zwak)			
Onderhandelingsmacht van afnemers (groot/klein)			
Onderhandelingsmacht van toeleveranciers (groot/klein)			
Hoogte van de uittredingsdrempels (hoog/laag)			
Aanwezigheid van substituten			

Thema	Kans	Bedreiging	Motivatie
Concurrentie			
De omvang van de concurrentie			
Specificatie van concurrenten naar omvang en markt-aandeel			
Waarin zijn de onderscheidende concurrenten beter?			
Waarin presteren ze minder dan wij?			
Imago van de onderscheidende concurrenten			
Welke positionering volgen ze?			
Wat weten we van de door hen gevolgde strategieën?			
Zijn er nieuwe toetreders te verwachten?			
Macro-omgeving			
Welke demografische ontwikkelingen zijn van belang			
Welke invloed hebben ze op onze beslissingen			
Welke impact hebben ze			
Welke economische ontwikkelingen zijn van belang			
Welke invloed hebben ze op onze beslissingen			
Welke impact hebben ze			
Welke sociaal culturele ontwikkelingen zijn van belang			
Welke invloed hebben ze op onze beslissingen			
Welke impact hebben ze			
Welke technologische ontwikkelingen zijn van belang			
Welke invloed hebben ze op onze beslissingen			
Welke impact hebben ze			
Welke ontwikkelingen op gebied van milieu zijn van belang			
Welke invloed hebben ze op onze beslissingen			
Welke impact hebben ze			
Welke politieke en juridische ontwikkelingen zijn van belang			
Welke invloed hebben ze op onze beslissingen			
Welke impact hebben ze			
Aanwijsbare en relevante trends			
Overige			
Zijn er zaken die hiervoor nog niet vermeld zijn, maar toch de aandacht verdienen?			

Tabel 5.5

Checklist van sterkten en zwakten

	Statement	Beoordeling					Dit blijkt uit..
		Eens	Oneens	????	Sterk	Zwak	
Management	heeft een visie op de toekomst						
	heeft kennis van zaken						
	creëert een gezonde cultuur						
	heeft strategische doelen en plannen						
	werkt volgens formele planning						
	is loyaal naar haar medewerkers						
Marketing	producten hebben een goede reputatie						
	producten onderscheiden zich						
	er is een hoge mate van merkbekendheid						
	assortiment is afgestemd op wensen afnemer						
	onze organisatie is klantgericht						
	er is sprake van doordachte segmentatie						
	distributiebeleid is optimaal afgestemd op doelgroep						
	de relaties met onze wederverkopers is prima						
	er is sprake van een evenwichtige promotiemix						
	verkoopstaf beschikt over juiste kennis en vaardigheid						
	serviceafdeling functioneert optimaal						
	er is voldoende productondersteuning voor afnemer						

Statement	Beoordeling					Dit blijkt uit..
	Eens	Oneens	????	Sterk	Zwak	
Klantenbestand						
het huidige marktaandeel is het maximaal haalbare						
de klanten zijn trouw aan het bedrijf						
de door ons bewerkte marktsegmenten groeien						
Innovatie						
ons product is superieur aan dat van de concurrentie						
we zijn continu bezig met productontwikkeling						
we beschikken over patenten						
onze R&D afdeling is vooruitstrevend						
Productie						
kan flexibel inspelen op wisselende vraag						
kent een concurrerende kostenstructuur						
heeft een economisch productief machinepark						
heeft optimale toegang tot de grondstoffen						
heeft kundig en gemotiveerd personeel						
heeft een economisch verantwoorde bezettingsgraad						
Financiën						
aantrekken nieuw eigen vermogen mogelijk						
heeft gunstige financiële kengetalle						
voldoet aan rentabiliteitsvoorwaarden						
heeft gunstige ontwikkeling werkkapitaal						