

# De COOPKRANT

PRAKTISCH ADVIES IN WEINIG TIJD

De Coopkrant is een uitgave van Coopkracht, overlegplatform voor mens- en milieuvriendelijke coöperatieve bedrijven  
V.U. Peter Bosmans, p.a. Hoogstraat 28, 1000 Brussel | www.coopkracht.be

## Strategisch MANAGEMENT IN COÖPERATIES

Vormt hun participatieve werking de economische achilleshiel van de mens- en milieuvriendelijke coöperaties? Een gangbare stelling wil dat de interne democratie vroeg of laat gefnuikt wordt door economische groei. Of omgekeerd hoor je ook wel dat commercieel succes wel moet uitblijven omdat coöperaties zich al te zeer verliezen in discussies over de noodzaak om te groeien.

Onderzoek (Coopkrachtproject in 2004) toonde nochtans aan dat de interne democratie in coöperaties niet zozeer sneuvelt door de economische groei op zich, maar doordat het groeiproces niet doelgericht of doordacht verloopt. Daarom is deze tweede Coopkrant gewijd aan strategisch management: hoe kan strategisch management uw mens- en milieuvriendelijke coöperatie helpen in haar duurzame groei en uw medewerkers mobiliseren in het groeiproces?

Moelrijk is dat laatste niet: in participatieve coöperaties

kunnen/mogen medewerkers actief bijdragen aan de missie, de strategie en de waarden van het bedrijf. Als ondernemingen vierkant draaien, zien we vaak dat medewerkers onvoldoende verbonden zijn. Iedereen doet zijn ding, zonder zicht op het totale plaatje. Een goede strategie daarentegen bouwt bruggen tussen mensen en haakt ze aan elkaar. Strategisch management is met andere woorden de facto een coöperatief verhaal. De meeste mensen vinden het opwindend om een rol te kunnen spelen in de groei en verbetering van hun bedrijf. De kunst is om dat potentieel aan constructieve energie te kanaliseren en een doel te geven. Net zoals de eerste editie reikt deze tweede, strategische Coopkrant vooral praktische middelen aan, trucs & tips. Zo kan je meteen werk beginnen maken van een beter strategisch management én van een verdieping van de coöperatieve werking van je bedrijf. Lezen maar! En dan doen.

NR<sup>2</sup>

De COOPKRANT

### P03 Een paar passen achteruit...

Met enkele herkenbare cases tonen we aan op welke manieren het in een coöperatief gerund bedrijf mis kan gaan...

### P04 ... om beter te kunnen springen.

Strategie is een bedrijfseconomisch begrip dat kadert in een manier van denken en gekoppeld is aan een methode van werken.

### P06 Eerste checklist: uw missie

De missie van de onderneming is haar bestaansreden. Een stappenplan.

### P08 Tweede checklist: uw visie

Hoe expliciteer je de normen en waarden die uw coöperatieve organisatie dragen?

### P08 Derde checklist: uw SWOT-analyse

Wat zijn de sterktes en de zwaktes van uw coöperatie, waar liggen haar kansen en waardoor wordt ze bedreigd? Concrete acties.

### P11 Vierde checklist: uw SMART-doelen

Concrete acties moeten bepaalde doelen dienen, maar hoe formuleer je die het best? Leer de art of SMART

### P13 Nog enkele tips

Om het af te leren: wijsheid uit de praktijk.

### P15 Wees een strateeg: word lid van Coopkracht

“

*Strategie is niet langer  
de taak van de directie.  
Het is een project van de  
organisatie in haar  
geheel, veel meer dan  
van enkele happy few  
aan de top.*

”

---

# Een paar PASSEN ACHTERUIT

---

Het begrip ‘strategie’ halen we uit de krijgskunde: ‘strategia’ betekent in het Grieks ‘veldheer’ en is ontstaan uit de samenvoeging van het zelfstandig naamwoord stratos (leger) en het werkwoord agein (leiden).

## *Van het concurrentiële slagveld...*

In die oorspronkelijke betekenis betekent strategie dan ook iets als ‘denken over het leiden van het leger om de oorlog te winnen’. Zodra de strijdende partijen oog in oog met elkaar staan, gaat strategie over in tactiek. Let op de taakverdeling: strategie is het domein van de generaals, tactiek dat van de luitenanten, terwijl het operationele gedeelte (het vechten) voor rekening komt van de soldaten.

Het idioom van de oorlogsvoering deed niet toeval-  
lig zijn intrede in de bedrijfseconomische woordenschat. Het sloot aan bij het typische 20<sup>ste</sup>-eeuwse denkbeeld dat de winst van de ene onderneming gelijkstaat aan het verlies van de andere. Je moet de vijand – lees: de concurrentie – zoveel mogelijk in het ongewisse laten, zodat je hem des te meer kan verrassen. Tot laat in de 20<sup>ste</sup> eeuw werd bedrijfsstrategie dan ook gezien als iets wat uitgestippeld moest worden achter de gesloten deuren van directiekamers.

## *...naar de coöperatieve kern van de zaak*

De hedendaagse kijk op strategisch management breekt daar radicaal mee. Strategie wordt nu veel-  
eer gedefinieerd als het samenspel tussen de keuzes die een organisatie maakt om bepaalde doelen te bereiken, de wegen die ze daarvoor moet bewandelen en de middelen die ze ervoor moet inzetten. Het is een project van de organisatie in haar geheel, veel meer dan van enkele *happy few* aan de top.

Er bestaat natuurlijk nog steeds een onderscheid tussen het beleids- en het operationele niveau, en ook de taakverdeling tussen generaals en luitenanten blijft overeind. Maar als onderliggende overtuiging geldt intussen dat succes alleen bereikt kan worden

als we alle medewerkers betrekken bij het doel dat we willen bereiken.

Logisch toch? De meeste ontwikkelingen gebeuren pal onder de neus van de medewerkers: zij horen de verzuchtingen van klanten, zij herstellen mank lopende producten, zij zien hoe innovatieve concurrenten opdrachten weggapen,...

Daarom krijgen deze ‘soldaten’ in een goed strategisch proces de kans om generaals te zijn in ‘t diepst van hun gedachten. Hun praktijkervaring vormt immers het onmisbare fundament van de bedrijfsstrategie.

## *Hoe begin je eraan?*

Aan het opstellen van een strategie komt heel wat denkwerk, voorbereiding en coöperatief overleg te pas. In ons model krijgt het zonet genoemde samenspel (tussen keuzes, doelen en middelen) de vorm van een piramide. We beginnen bij de ideële top om onderaan tot een breed en praktisch georganiseerd draagvlak te komen.



---

# Om beter TE KUNNEN SPRINGEN

---

In de pagina's hierna beschrijven we de verschillende technieken die ons helpen om het theoretische model om te zetten in een concrete bedrijfsstrategie. We beginnen met de analyse van de piramide: wat is er op welk niveau te doen?

## Moeder, waarom leeft onze coöperatie?

### > *We stellen een missie op*

De missie is het samenvattende antwoord op de vraag welke richting je je coöperatie uit wil sturen. Een goede missie onderscheidt je coöperatieve bedrijf van andere spelers op de markt. Ze beschrijft de kenmerken en de doelen die het bestaan van uw bedrijf rechtvaardigen tussen ogenschijnlijk gelijkwaardige concurrenten.

De missie vormt het alfa en het omega van uw strategische inspanningen. Op p. 6 vind je dan ook een beknopte, handige checklist die je kan helpen bij het definiëren van de missie.

## Tijd om kleur te bekennen

### > *We expliciteren de visie, de waarden en de normen van ons bedrijf en definiëren het gewenste gedrag*

De start van een proces strategisch management is een sleutelmoment in je bedrijf: het moment waarop je te weten moet komen of jij en je medewerkers – ook onderling – (nog) met dezelfde bril en vergelijkbare ambitie naar zichzelf, hun collega's, hun onderneming en de buitenwereld kijken.

Hier heeft een coöperatieve vennootschap een voetje voor op klassieke ondernemingen: in een waardegedreven bedrijf kunnen we gemakkelijker blootgeven waar we persoonlijk voor staan, in welke wereld we willen leven en hoe onze coöperatie daartoe kan bijdragen - zonder daarbij uiteraard het klantenperspectief te verliezen.

Die gezamenlijke denkoefening (zie p. 8 voor de checklist met vragen) leidt in het beste geval tot eensgezindheid over waar jij en je medewerkers in geloven, wat jullie verbindt, wat jullie willen betekenen voor klanten en andere stakeholders en wat daarvan de consequenties zijn voor het eigen gedrag en dat van de onderneming. In het slechtste geval resulteert de oefening in het inzicht dat (nog) niet alle neuzen in dezelfde richting staan en moeten daar conclusies uit getrokken worden. Maar in elk geval scheidt de oefening duidelijkheid over de visie van de verschillende medewerkers en van de coöperatie als geheel.

## Tijd om na te denken

### > *We maken een strategische analyse: wat zijn onze sterktes, onze zwaktes? Welke opportuniteiten hebben we, wat of wie kan ons bedreigen?*

Bij het nemen van strategische beslissingen moet het spanningsveld overbrugd worden tussen het wenselijke (wat willen we?), het haalbare (wat kunnen we?) en het noodzakelijke (wat moeten we doen? wat mogen we zeker niet doen?).

Dat spanningsveld kunnen we ook zien als de relatie tussen de onderneming enerzijds – haar doelen en capaciteiten (het wenselijke en het haalbare) – en de omgeving anderzijds (het noodzakelijke).

In essentie is strategie dus gericht op het vinden van een evenwicht tussen de capaciteiten van een organisatie en de eisen van de buitenwereld. Het instrument dat ons daarbij kan helpen is de zogenaamde SWOT-analyse, op p.8.

## Als je niet weet waar je heen gaat, is elke weg de juiste

### > *We formuleren onze doelstellingen, zo concreet en meetbaar mogelijk.*

De bedoeling van een strategische oefening is uiteraard om binnen een welbepaalde periode te komen tot een duidelijk omschreven gewenste situatie. Die wordt uitgedrukt in maximaal vijf doelstellingen. Als die echt een sturende rol moeten krijgen,

---

mogen ze niet vrijblijvend zijn. Daarom wordt vaak het SMART-model gebruikt, een letterwoord voor **S**pecifiek, **M**eetbaar, **A**ctiegericht, **R**ealistisch en **T**ijsgebonden. Op p. 11 vind je een model om je doelstellingen **SMART** op te stellen.

### *De kloof dichtten tussen denken en doen*

#### *> We nemen maatregelen*

Doelstellingen zijn geen doel op zich, voor de coöperatie telt alleen het eindresultaat. Een cruciaal onderdeel van het strategische proces zijn daarom de 'maatregelen': verbeteringsacties die moeten leiden tot het juiste resultaat. Aan een doelstelling ligt immers vaak een probleem ten grondslag met

bepaalde oorzaken. De maatregelen zijn erop gericht om die oorzaken weg te nemen.

Ze hebben meestal betrekking op de medewerkers, de middelen, de processen of de structuren:

- ☞ medewerkers: de kennis, vaardigheden en houding van mensen moeten afgestemd zijn op de vereisten van de organisatie;
- ☞ middelen: zowel menselijk, materieel als financieel moeten de juiste middelen worden ingezet om de juiste doelen te bereiken;
- ☞ processen: het geheel van afspraken, richtlijnen en procedures dat de dagelijkse werking aanstuurt, moet goed doordacht zijn en door iedereen worden nageleefd;
- ☞ structuren: elke succesvolle bedrijfsvoering steunt op correcte afspraken over wie waarover beslist.



*Vooruitgaan is een ploegen-  
competitie in achteruitzicht en  
breedbeeldperspectief.*

*Zeer vrij naar de onwijsheid 'Doe wel en zie niet om'.*



---

# Eerste checklist: UW MISSIE

---

De compositie van een missie is een groepsproces waar alle smaakmakers van de coöperatie bij betrokken worden. Opdat de missie gedragen zou worden door alle medewerkers en andere stakeholders, moet ze immers gebaseerd zijn op de ideeën, opvattingen en ambities die men met elkaar deelt of wil delen.

De praktijk leert evenwel dat werkgroepen niet de beste kweekvijver zijn voor fraaie volzinnen. Vandaar dit stappenplan, dat de voordelen van het groeps-werk combineert met de meerwaarde van de sporadische individuele inbreng.

06

De COOPKRANT

## 1. Bureau-onderzoek?

Ter voorbereiding van de eigenlijke gedachtewisseling, onderzoek je even:

- ☞ of er al eerder pogingen zijn ondernomen om een missie te formuleren en wat de uitkomst daarvan was;
- ☞ of andere bronnen (jaarverslag, brochure, strategisch plan) elementen bevatten die van belang kunnen zijn; en
- ☞ of je voorbeelden kan vinden van een soortgelijke tekst bij b.v. de concurrentie of geestesverwante organisaties.

## 2. Eerste groepsdiscussie

Met de resultaten van stap één bij de hand vindt de eerste groepsdiscussie plaats, met maximaal acht personen. In coöperaties zonder werkende vennoten zullen dat b.v. directieleden zijn, enkele stafleden en leden van de Raad van Bestuur, waaronder de voorzitter. In andere coöperaties maken de werkende vennoten uiteraard deel uit van de discussiegroep.

In deze eerste ronde – bij voorkeur een vrije brainstormsessie – draait het denkproces rond de volgende topics, die zich laten formuleren als ‘cruciale vragen.’

### **Het werkkerrein**

Een missie beschrijft in de eerste plaats de kernactiviteiten van uw organisatie. Ze bakent dus het werkkerrein af door een antwoord te formuleren op twee identiteitsvragen: ‘wie zijn we?’ en ‘wat doen we?’.

### **De bestaansredenen**

Wat vult de groep in na ‘wij zijn op de wereld om te...’. De bestaansredenen voor uw bedrijf ligt bij klanten die uw producten of diensten (kunnen) gebruiken. De vraag is dan ook: ‘wie zijn onze klanten?’ en ‘in welke van hun behoeften voorzien onze producten of diensten?’

Die behoeften kunnen zowel functioneel als emotioneel zijn. Je kan ze het best formuleren in algemene termen, niet specifiek. Dus niet ‘de behoefte aan zonnepanelen’, maar ‘de behoefte aan hernieuwbare energie’, of niet ‘de nood aan vrachtwagens’ maar ‘de nood aan transport’.

De bovenstaande vragen impliceren dat uw onderneming niet alles voor iedereen kan doen. Door antwoorden te formuleren maak je duidelijke keuzes over zowel de kernactiviteiten als het beoogde klantenpubliek van je coöperatie. Daarmee vormt de missie meteen een goede basis voor je marketingbeleid.

### **De betekenis voor de stakeholders**

In de bedrijfsmissie formuleer je beloften aan verschillende stakeholders: ‘wat willen we betekenen voor wie?’

In een commerciële omgeving zijn klanten uiteraard de belangrijkste stakeholders, maar voor coöperatieve bedrijven zijn medewerkers dat evenzeer. Bovendien wil het bedrijf zich wellicht breder engageren: tot goed nabuurschap, tot goed burgerschap tegenover de rest van de wereld,...

### **Normen, waarden en overtuigingen**

Een missie is het uitgelezen vehikel om aan wie het wil horen de normen en waarden van uw onderneming uit te dragen. Maar om dat te kunnen doen, moet uiteraard een eensgezind antwoord komen op de vraag ‘welke normen, waarden en overtuigingen staan centraal in ons handelen?’ Bijvoorbeeld: professionaliteit, klantgerichtheid, innovatie, maatschappelijke verantwoordelijkheid, participatieve werkorganisatie,....

Hiermee krijgt de missie het karakter van een self-fulfilling prophecy, want precies de toelichting van die normen en waarden wordt beschouwd als eerste stap om tot de gewenste gedragingen te komen.

### Intenties en ambities

Intenties en ambities geven aan wat de onderneming graag zou willen bereiken in de toekomst. De vraag is dus 'wat is de opdracht/uitdaging waarvoor wij staan?' Het antwoord kan b.v. zijn 'Onze onderneming wil in de sector een voorbeeldfunctie vervullen op het vlak van de arbeidskwaliteit voor onze medewerkers.'

### 3. De compositie van het eerste concept

De bovenstaande denkoefening resulteert doorgaans (nog) niet in een coherente tekst, maar in een aantal losse begrippen waarover overeenstemming is bereikt. Vervolgens wordt aan één persoon gevraagd, bij voorkeur iemand met een goede pen, om dat resultaat tot een leesbare tekst te smeden.

Een goede missie voldoet daarbij aan de volgende vereisten:

- ☞ ze is beknopt (vier à vijf lijnen);
- ☞ ze is geloofwaardig en tegelijk ambitieus;
- ☞ ze is begrijpelijk, ondubbelzinnig en helder geformuleerd;
- ☞ ze bevat geen slogans, geen vage begrippen of algemeenheden;
- ☞ ze maakt duidelijke keuzes; en
- ☞ ze werkt inspirerend.

### 4. De tweede groepsdiscussie

De werkgroep bespreekt het eerste tekstontwerp aan de hand van de volgende checklist.

- ☞ Bevat de missie het antwoord op alle cruciale vragen (zie punt 2)?
- ☞ Is iedereen het eens over alle kernwoorden en kerngedachten?

- ☞ Moeten er kernwoorden of kerngedachten toegevoegd, geschrapt of anders geformuleerd worden?
- ☞ Geeft iedereen aan elk kernwoord en elke kerngedachte dezelfde betekenis?

### 5. Een voorlopige missie

Na verwerking van de geformuleerde amendementen, waarbij nog steeds rekening gehouden wordt met de eerder vermelde aandachtspunten, is de voorlopige missie een feit.

### 6. Breder discussie

Nu is het kwestie om meer mensen bij de discussie te betrekken. Uiteraard krijgen de medewerkers daar als eersten de kans toe, maar durf ook klanten, leveranciers en andere stakeholders te betrekken in het denkproces. De discussie gaat evenwel niet meer over kerngedachten of kernwoorden, maar over de missie als geheel.

### 7. Bekrachtiging door de Raad van Bestuur

De Raad van Bestuur van uw onderneming draagt de volle verantwoordelijkheid voor het beleid (zie Coopkrant 1) en krijgt in deze dus het laatste woord.

### 8. Definitieve versie

De missie kan nu op ruime schaal worden gecommuniceerd.

“  
*Alle ongelukkige mens- en milieuvriendelijke coöperaties lijken op elkaar. De gelukkige zijn allemaal anders. Vrij naar Tolstoi*  
 ”

---

# Tweede checklist: UW VISIE

---

De formulering van uw visie valt niet zo gemakkelijk in een stappenplan te vatten. De visie omvat namelijk de waarden en de normen die uw coöperatie dragen en daardoor richting geven aan uw gedrag, dat van uw medewerkers, van de bestuursleden,... Die normen, waarden en het gewenste gedrag duidelijk maken, is een werk van elke dag dat niet geklaard kan worden in een stafvergadering of twee.

Toch is een strategische oefening het goede moment om in groep even na te denken over de vraag 'wat voor soort organisatie willen we zijn?'

Het antwoord daarop kan je vinden door van gedachten te wisselen over de volgende bijvragen:

Ter voorbereiding van de eigenlijke gedachtewisseling, onderzoek je even:

- ☞ Wat zijn voor onze coöperatie de relevante uitdagingen tegen 2015? Bijvoorbeeld: de vergrijzing, de milieuproblematiek, de energieprijzen, (het gebrek aan) mobiliteit, veranderingen in consumentengedrag, de multiculturele samenleving,...
- ☞ Hoe gaat onze coöperatie daarmee om?
- ☞ Hoe zou ze er idealiter mee om moeten gaan?
- ☞ Wat inspireert ons en onze medewerkers?
- ☞ Wat is onbespreekbaar in onze organisatie?
- ☞ Hoe moeten we ons gedragen tegenover elkaar, onze klanten, andere betrokkenen?

08

De COOPKRANT

---

# Derde checklist: UW SWOT-ANALYSE

---

Geen strategische denkoefening zonder SWOT-analyse, d.w.z. het definiëren van de Strengths (sterktes), Weaknesses (zwaktes), Opportunities (kansen) en Threats (bedreigingen) van uw bedrijf. Sterktes en zwaktes zijn interne factoren, eigen aan het bedrijf; kansen en bedreigingen zijn externe factoren: zij hebben betrekking op de buitenwereld.

Afhankelijk van de grootte van de coöperatie kan de SWOT-analyse gemaakt worden in één of meerdere werkgroepen, die telkens bestaan uit een vijftal medewerkers. Eén groep kan gevormd worden door leden van de Raad van Bestuur. De uitgangspunten zijn:

- ☞ Alle betrokkenen krijgen de kans om hun kijk te geven op wat goed of slecht draait in het bedrijf, op wat zij zien als kansen en bedreigingen;

- ☞ Alledaagse kwesties in het bedrijfsproces zijn even belangrijk als geweldige, innovatieve ideeën;
- ☞ De gedachten zijn vrij, maar keuzes moeten gestaafd worden met concrete voorbeelden.

## STAP 1

Elke werkgroep legt een rangorde aan van de drie sterkste en drie zwakste punten van de coöperatie. Hetzelfde gebeurt voor de kansen en bedreigingen. Bepaal vooraf een tijdslimiet voor de discussie, b.v. 90 minuten.

### ANALYSE INTERNE FACTOREN

De drie sterkste punten

- 1.....
- 2.....
- 3.....



## ANALYSE INTERNE FACTOREN

De drie zwakste punten

1. ....
2. ....
3. ....

Hier ligt de inspiratie bij het 'potentieel' van uw bedrijf: de kennis, motivatie en onderlinge samenwerking van/tussen de medewerkers; de gebouwen; de machines; de productieketting; de aanwezige kennis; de kwaliteit van producten of diensten, het kwaliteitssysteem; de structuren en processen; het marketingbeleid; het bedrijfsimago; de sterkte van een merk...

## ANALYSE EXTERNE FACTOREN

De drie belangrijkste kansen

1. ....
2. ....
3. ....

## ANALYSE EXTERNE FACTOREN

De drie belangrijkste bedreigingen

1. ....
2. ....
3. ....

Hier komen de zogenaamde PEST-factoren aan de orde:

- ☞ Politiek: milieu- en veiligheidsverordeningen, werkgelegenheidsbeleid, subsidies,...
- ☞ Economie: inflatie, consumentenvertrouwen, wisselkoersen, energieprijzen, nieuwe concurrenten, nieuwe markten,...
- ☞ Sociale context: modes en hypes, gezondheid en welzijn, demografie, veranderend consumentengedrag,...
- ☞ Technologische omgeving: nieuwe ontwikkelingen, nieuwe behoeften van klanten, IT-gehalte van jouw sector,...

**STAP 2**

De werkgroepen komen bij elkaar en elke groep licht zijn keuze toe, met ruimte voor woord en wederwoord. Daarna brengt iedereen individueel zijn stem uit over de rangorde van de drie belangrijkste sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Om tot een uitgesproken keuze te komen krijgt keuze één telkens tien punten, keuze twee vijf punten en keuze drie twee punten.

Tijdslimiet: 90 minuten.

**STAP 3**

We keren terug naar de werkgroepen en zoeken de 'fits', de best passende combinaties, tussen de drie gekozen interne en externe factoren. Daarvoor plaatsen we ze in een confrontatiematrix, zoals in het voorbeeld hierna. Per kwadrant formuleren we op de gestelde vraag een antwoord, dat kan bestaan uit een combinatie van verschillende sterktes, zwaktes, kansen en bedreigingen. Tijdslimiet: 90 minuten.

“  
*De enige echte realist  
 is de visionair Federico Fellini*  
 ”

		KANSEN			BEDREIGINGEN		
		Overheidsinteresse in MVO en coöperatief ondernemerschap	Toenemende interesse in milieuvriendelijke producten	Nieuwe technologie	Toenemende concurrentie	Prijsstijging grondstoffen	Gesloten kredietmarkt
STERKTES	Productiekennis medewerkers	Hoe maken we gebruik van sterkte(s) x om in te spelen op kans(en) y ?			Hoe maken we gebruik van sterkte(s) x om bedreiging(en) y af te weren?		
	Financiële positie						
	Motivatie medewerkers						
ZWAKTES	Afgelegen bedrijfssite	Hoe remediëren we zwakte(s) x om in te spelen op kans(en) y ?			Hoe remediëren we zwakte(s) x om bedreiging(en) y af te weren?		
	Geen ervaring met ICT-toepassingen						
	Logge en trage beslissing-structuur						

### STAP 4

Opnieuw komen de werkgroepen samen en licht elke groep zijn keuze toe, met ruimte voor woord en wederwoord. Op basis van de discussie kunnen de fits nog aangepast worden. Dan volgt opnieuw de individuele stemming over de vier belangrijkste fits, waarbij keuze één telkens tien punten krijgt, keuze twee vijf punten, keuze drie twee punten en keuze vier één punt. Zo ontstaat een uitgesproken keuze die door alle groepen gedragen wordt.

Tijdslimiet: 90 minuten

### STAP 5

Eén werkgroep krijgt de opdracht om deze vier fits verder uit te werken onder de vorm van actiepunten. Die zullen uiteindelijk de basis vormen van de SMART-doelstellingen.

*Actie zonder visie is een dwaling, visie zonder actie een hallucinatie.*

---

# Vierde checklist: UW SMART-DOELEN

---

Uit een SWOT-analyse vloeien normaliter acties voort die moeten leiden tot het bereiken van een bepaald doel. Met de onderstaande checklist kan je die doelstellingen concretiseren, door ze SMART te maken: specifiek, meetbaar, actiegericht, realistisch en tijdsgebonden. Dat doe je bij voorkeur in groepjes van vier personen per SMART-geformuleerde doelstelling, om ze daarna stuk voor stuk in plenum te overlopen.

## Specifiek

Omschrijf elke doelstelling duidelijk en concreet in één zin. Om ze vlot te kunnen formuleren en er straks actiepunten aan te kunnen koppelen, kan je inspiratie putten uit de volgende vragen:

☞ Waar staat je coöperatie momenteel voor deze doelstelling?

.....

☞ Wat moet je doen om een beter resultaat te halen voor deze doelstelling?

.....

☞ Op basis van welke criteria beoordelen je klanten je bedrijf voor deze doelstelling? Hoe doet de overheid dat? De collega's? De Raad van Bestuur? Andere belanghebbenden?

.....

☞ Hoe ziet de toekomst van deze doelstelling eruit? Zal ze aan belang winnen door de maatschappelijke context?

.....

## Meetbaar

Hoe kan je meten/weten of de doelstelling behaald werd? Er moet een systeem, methode en/of procedure bestaan of opgezet worden om te bepalen in welke mate het doel op een bepaald moment bereikt is. Werk bij voorkeur met duidelijke indicatoren: cijfers die je doelstelling concreet maken (b.v. tegen 2015 is het aantal klanten met 6 % gestegen).

## Aanvaardbaar | Actiegericht

Elke doelstelling moet in overeenstemming zijn met de missie, het algemene beleid en de andere doelstellingen van uw coöperatie. Om aanvaardbaar te zijn, moet ze door het hele team gedragen worden: betrek dus zoveel mogelijk mensen bij het vastleggen van de doelstelling. Ook kan je het best telkens één of meerdere concrete acties voorstellen om de doelstelling te kunnen bereiken. Hoe concreter de actie, hoe gemakkelijker je ze kan meten en hoe beter het resultaat!

Actie 1.....

Actie 2.....

Actie 3.....

## Realiseerbaar | Realistisch

De doelstelling moet gehaald kunnen worden: leg de lat niet te hoog (maar ook niet te laag). Wie in het bedrijf stelt zich verantwoordelijk voor welke doelstelling? Welke knowhow, capaciteit, middelen, tijd en/of bevoegdheden zijn er nodig? Welke ondersteuning heeft de eindverantwoordelijke nodig (of van wie)?

.....

## Tijdsgebonden

Wanneer schiet je uit de startblokken? Zijn er tussentijdse deadlines? Wanneer moet het doel bereikt zijn?

.....

## TIPS

- ☞ Splits moeilijker te bereiken doelen op in subdoelstellingen.
- ☞ Hoe preciezer de formulering van de doelstelling (in aantal, kwaliteit, tijd,...), hoe gemakkelijker de acties uit te voeren zijn en hoe gemakkelijker je de realisatie kan evalueren.
- ☞ Druk doelstellingen zoveel mogelijk uit in termen van het gewenste resultaat, niet alleen als acties die tot dat resultaat moeten leiden.
- ☞ SMART-formuleren is handig om een doel te formuleren, maar ook niet alleenzigmakend. Een zeldzame keer kan je een doelstelling niet van tevoren specificeren, omdat je b.v. het onbekende wil verkennen. Laat in dat geval de doelstelling niet vallen, zelfs al kan je ze niet kwantificeren.
- ☞ En last but not least: verlies bij het uitwerken van de SMARTS nooit de missie van je coöperatie uit het oog.

### 1) Financieel voorbeeld

Als de externe bedreiging is “we zijn te zeer afhankelijk van enkele grote klanten” zou de strategische doelstelling kunnen zijn “wij willen het risico van afhankelijkheid ten opzichte van grote klanten beperken.”

SMART geformuleerd wordt dat: “in 2015 (of: over vijf jaar) heeft onze coöperatie geen enkele klant die meer dan 20 % van de omzet invult; in 2020 (of: over vijftien jaar) ligt dat maximum op 10 %.”

Dat is specifiek en meetbaar. Of het aanvaardbaar en realiseerbaar is, moet blijken uit de vertreksituatie – maar dat zal wel zo zijn als het op deze manier wordt geformuleerd. Het is gedefinieerd in de tijd. Het laat bovendien een gefaseerde toepassing toe.

De concrete acties die hieruit voortvloeien kunnen zijn: het zoeken naar meer klanten, het uitbreiden van de vormen van dienstverlening om meer klanten aan te trekken...

### 2) Personeelsvoorbeeld

Als de interne zwakte is: “er is meer ziekteverzuim dan bij andere vergelijkbare bedrijven” zou de strategische doelstelling kunnen zijn “wij willen dat de werknemers gemotiveerd zijn voor hun werk” of “wij willen een constante dienstverlening garanderen.”

SMART geformuleerd wordt dat: “In 2015 (of: over vijf jaar) is het ziekteverzuim bij onze coöperatie

met 10 % afgenomen; in 2020 (of: over vijftien jaar) is de afname 15 %.

Ook dat is specifiek en meetbaar – de beginmeting is een vergelijking met vergelijkbare bedrijven – en het laat een gefaseerde toepassing toe.

De acties die hiervoor nodig kunnen zijn: werknemers betrekken, motivatie en betrokkenheid verhogen, meer flexibiliteit toelaten voor het organiseren van de arbeidstijd...

### 3) Klantenvoorbeeld

Als de interne zwakte is: “we verliezen veel klanten” zou de strategische doelstelling kunnen zijn “wij willen een meer duurzame relatie met onze klanten” of “wij willen onze klanten voor een langere tijd behouden.”

SMART geformuleerd wordt dat: “In 2015 (of: over vijf jaar) is het verloop/verlies van klanten met 10 % afgenomen; in 2020 (of: over vijftien jaar) is de afname 15 %.”

Dit voorbeeld vraagt een klantenregistratie met registratie van het verloop. Je moet daarvoor ook weten of er op het vertrekpunt te veel klantenverlies is en of dat werkelijk een bedreiging is. Als je het meetbaar wil maken, moet je de beginsituatie vastleggen. Voorafgaand moet je daarom beslissen of het belangrijk genoeg is om te investeren in een meting

---

# Nog enkele tips

---

## TIP 1

### PLUIS UW JAARREKENING (EN DIE VAN UW CONCURRENTEN) UIT.

De jaarrekening is één van de basisingrediënten bij het bepalen van de strategie van je bedrijf. Ben je zelf geen specialist in het interpreteren van balans en resultatenrekening? Geen nood, er is altijd wel één medewerker of bestuurder die een bevattelijke analyse wil maken. Eén A4-tje volstaat.

En waarom zou je niet meteen de jaarrekeningen van je drie belangrijkste concurrenten (laten) analyseren? Ze zijn voor geen geld te raadplegen bij de balanscentrale van de Nationale Bank ([www.nationalebank.be](http://www.nationalebank.be)).

## TIP 2

### VERGEET NIET TE VERANDEREN.

Al te vaak gaapt er in de praktijk een diepe kloof tussen het strategische denkproces en de uitvoering ervan en loopt het intensieve denkwerk daardoor uiteindelijk op niets uit. De missing link tussen strategie en uitvoering heet veranderingsmanagement. En dat is een actie op zich, die in fasen verloopt.

#### TOON DE DWINGENDE NOODZAAK AAN.

Als de meerderheid van de medewerkers de behoefte niet voelt om te veranderen, waarom zouden ze dan een inspanning doen? Dwingende noodzaak kan je hard maken door juiste informatie te geven over wat er in en rond de coöperatie gebeurt (zie b.v. tip 1 of de (eind)tekst van de SWOT-analyse) en door de medewerkers te betrekken bij de discussie erover.

#### PRAAT OVER TOEKOMSTMOGELIJKHEDEN.

Maak er vanaf deze fase een positief verhaal van. Sta niet langer stil bij de negatieve punten uit het verleden, maar richt de blik op toekomstige horizonten. Hoe meer mensen betrokken worden bij die denk-oefening, hoe meer ze gaan denken in termen van mogelijkheden in plaats van beperkingen.

#### GEEF MEDEWERKERS DE KANS OM BIJ TE LEREN.

Als je met je coöperatie nieuwe paden wil inslaan, moet je de nodige vorming en ondersteuning voorzien voor alle medewerkers (inclusief jezelf). Maar houd ook de regel in gedachten: vóór je iets doet, kan je nooit zeker weten of jijzelf, je medewerkers en je bedrijf het (aan)kunnen. In veranderingsprocessen is het niet ongebruikelijk dat de zaken eerst slechter lopen dan voorheen. Fouten maken is dus toegestaan, maar daar geen lessen uit trekken is taboe.

#### COMMUNICEER.

Formuleer de (nieuwe) doelstellingen als eenvoudige, uitdagende maar geloofwaardige boodschappen en herhaal die zo vaak als nodig. Zorg ervoor dat medewerkers in elke fase een kanaal hebben om hun kritieken, bezorgdheden en suggesties te ventileren. Doe iets met de respons die je krijgt. Maar zorg ervoor dat je discussies afrondt zodat er niet op wordt teruggekeerd.

#### PAS JE RIJSTIJL AAN DE OMSTANDIGHEDEN AAN.

Een veranderingscyclus past zich aan de evoluties van de interne en externe omgeving aan. Soms moet je wat gas geven om een grote afstand sneller te overbruggen. Een andere keer mag het iets langzamer. Hou permanent in de gaten welke veranderingsprocessen sneller kunnen of juist meer tijd nodig hebben. Zorg ervoor dat je je keuze kan verantwoorden, al is het maar voor jezelf of voor de sturende mensen in dit proces.

#### KIJK GEREGLD IN DE ACHTERUITKIJKSPIEGEL.

Las af en toe een pauze in om collectief terug te blikken en desnoods bij te sturen. Anderzijds kunnen veranderingsprocessen niet slagen zonder successen op korte termijn. Voorzie in het traject dus ook een paar mijlpalen en vergeet niet om een feestje te bouwen als je coöperatie die passeert.

---

### TIP 3

#### **VERGEET JE KLANTEN NIET!**

In sommige coöperaties is de participatie van de medewerkers eerder een doel dan een middel. Mooi, houden zo. Het strategische proces is trouwens een uitstekende gelegenheid om dat principe uit te diepen of verder te concretiseren.

Maar probeer toch te vermijden dat medewerkers zich gaan blindstaren op de eigen situatie. Hou in elke fase van je veranderingstraject het klantenperspectief voor ogen. Want uiteindelijk is het doel van het strategische proces dat jouw coöperatie zich (nog beter) onderscheidt van haar concurrenten en (nog) meer te bieden heeft aan haar klanten.

### TIP 4

#### **VERDER LEZEN**

Een leeslijstje voor wie zich wil verdiepen in strategisch management.

- ☞ *Praktijkboek Strategie – effectief plannen en uitvoeren*; A.Heene, J. Vanhaverbeke en S. Vermeylen – LannooCampus.
- ☞ *Strategievorming en organisatiestructurering – organisatiekunde vanuit ontwerp perspectief*; J.E. van Aken – Kluwer Bedrijfswetenschappen.
- ☞ *Managementinstrumenten voor de sociale economie*; S. De Smet, K. Van Laere, M. Standaert, A. Heene en D. Deschoolmeester – Academia Press.

---

# Bent u al lid van COOPKRACHT?

---

U maakt deel uit van een mens- en milieuvriendelijk coöperatief bedrijf of gelijkgestemde organisatie? U bent nog geen lid van het platform dat alle Vlaamse bedrijven en organisaties verenigt die het mens- en milieuvriendelijk ondernemerschap in de praktijk brengen? Dan moet u bij ons zijn: Coopkracht, om u te dienen.

## Waarom lid worden?

- 1** Omdat wij samen uw coöperatieve bedrijf sterker kunnen maken. Coopkracht brengt elk jaar enkele inhoudelijk sterke nummers – themacafé, voordracht, studiedag,... – die u als lid gratis kan bijwonen. Daarnaast krijgt u een paswoord voor het digitale discussieplatform, waar u terecht kan met al uw vragen over coöperatief ondernemerschap. U vindt er ook actuele informatie over gelijkgestemde bedrijven of interessante initiatieven.
- 2** Omdat we als coöperatieve bedrijven samen sterker staan. Hoe breder het platform, hoe beter Coopkracht de belangen van de participatieve coöperaties kan verdedigen bij de overheid of bij andere belangenorganisaties.
- 3** Om samen zichtbaarder te zijn voor de buitenwereld. Door het bundelen van onze stemmen tot één spreekbuis, maken we onze unieke ondernemingsvorm beter kenbaar aan de samenleving en geven we een ruimere verspreiding aan de waarden die ons drijven.

Meer informatie  
Peter Bosmans  
+32 2 500 53 08  
[info@coopkracht.be](mailto:info@coopkracht.be)  
[www.coopkracht.be](http://www.coopkracht.be)  
p.a. Hoogstraat 28, 1000 Brussel

15

De COOPKRANT



*Strategisch zat  
Columbus goed fout  
toen het land dat hij na een  
maandenlange, uitputtende  
reis in zicht kreeg,  
niet Indië bleek te zijn*

---

