

# Proeftuintje Retail toekomstbestendig?



De OK! methode is een methodische weg ter ondersteuning aan managementteams in verschillende sectoren.

Is deze methodische weg ook behulpzaam voor bevorderen van de toekomstbestendigheid van bedrijven in de retailsector?

17 nov 2022

NLPO Onderzoeksdag en installatie Thomas Lans



Samen zien &  
samen veranderen



Filmpje: OKT



**Samen zien &  
samen veranderen**

# De context: Wat is er aan de hand?

- **Financieel** Crypto currencies, 2% net zo rijk als rest van de bevolking, IIRC, true costs, blockchain, ....
- **Intellectueel** Smart: sensoren, robotisering, data-analytics, 3D, VR, inbreuk (intellectueel) eigendom, lean/ geen verspilling, ketenverkorting, samenwerking in ecosysteem...
- **Sociaal- relationeel** Migraties, twisten en claims van de buren; veranderende klantenvraag, think global act lokal, me-too, samenwerking in ecosysteem...
- **Natuurlijk** Fossiel; olie & gas, CO<sub>2</sub>, stikstof, reststromen, Critical raw materials, grondstoffenbank, overbelasting van de Aarde,....
- **Materieel** Gebouwen (min.C), installaties (eff.), transportmiddelen (euro 6), hergebruik, bezit of gebruik, ...
- **Menselijk** Duurzame inzetbaarheid, kinderarbeid, participatiewet, sociale inclusie, diversiteitsbeleid, privacy...

Zie ook WEF: **global risksreport**

**Waar: global opportunitiesreport?**



**Samen zien &  
samen veranderen**

# Beleidsreacties: een greep

## Mondiaal:

- **VN:** 17 Sustainable Development Goals; IPCC, etc...
- Klimaatakkoord Parijs - Katowice

## Europa/ Brussel:

- Richtlijn okt 2014, financieel en niet financieel jaarverslag en 2021
- European Energie Directive
- Plasticzakjes verbod, verbruik van stofzuigers, etc.

## Regelingen:

**GRI & IIRC;** verslaggeving op waarde-soorten (capitals)

## Nederland:

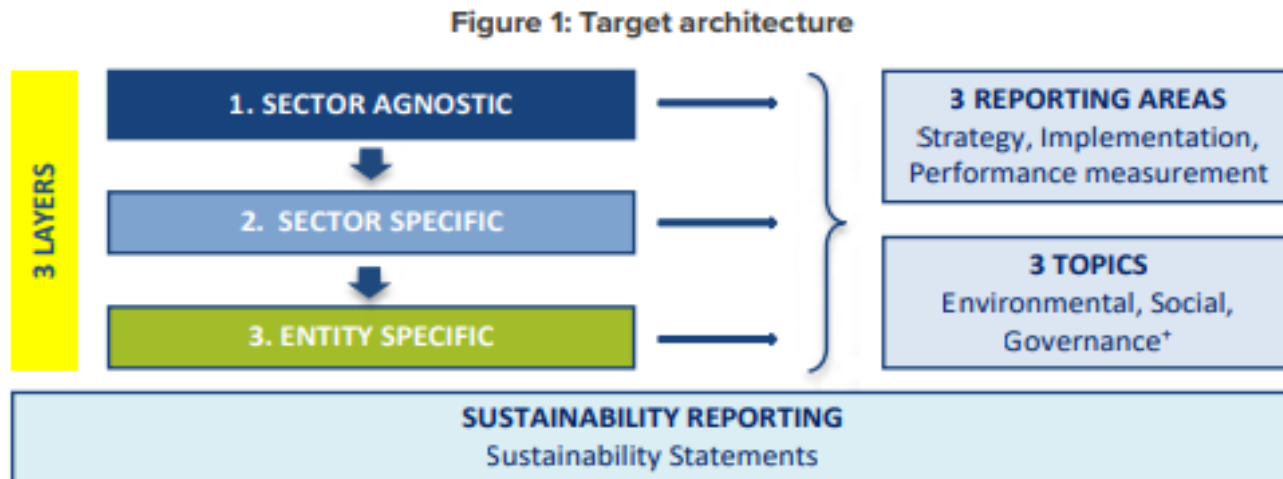
- Regeerakkoord, Energie-akkoord, Maart 2018: 5 transitieagenda's, Miljoenennota
- Provinciaal: Circulaire Economie beleidsnota
- Regionale en gemeentelijke uitvoeringsagenda's
- Ondernemingen nemen ook initieven! **Voorbeelden: EOSTA, Philips, Interface, Swinkels, Auping, DSM, Gispin, Ijlander, Holland Pharma, ....**



**Samen zien &  
samen veranderen**

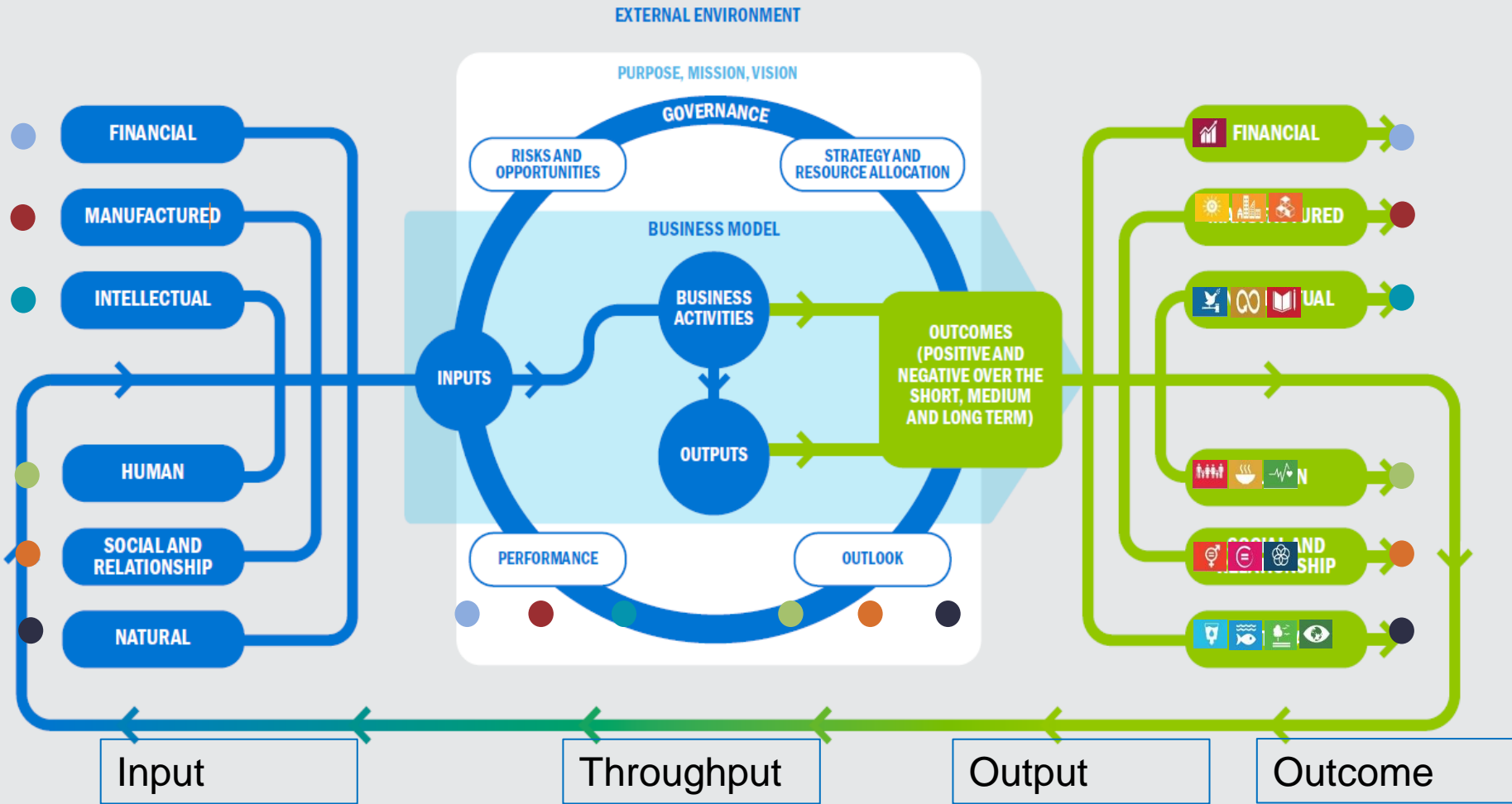
## Europa: meervoudige waarde- en ketenverantwoordelijkheid

- Financieringsstroom verleggen
- Geïntegreerde jaarverslaggeving voldoen aan en transparant zijn over de nieuwe Europese sustainability standaard (CSDR en ESRS) positieve impact ervaren (SDG's).



**Samen zien &  
samen veranderen**

Bron: IIRC.org

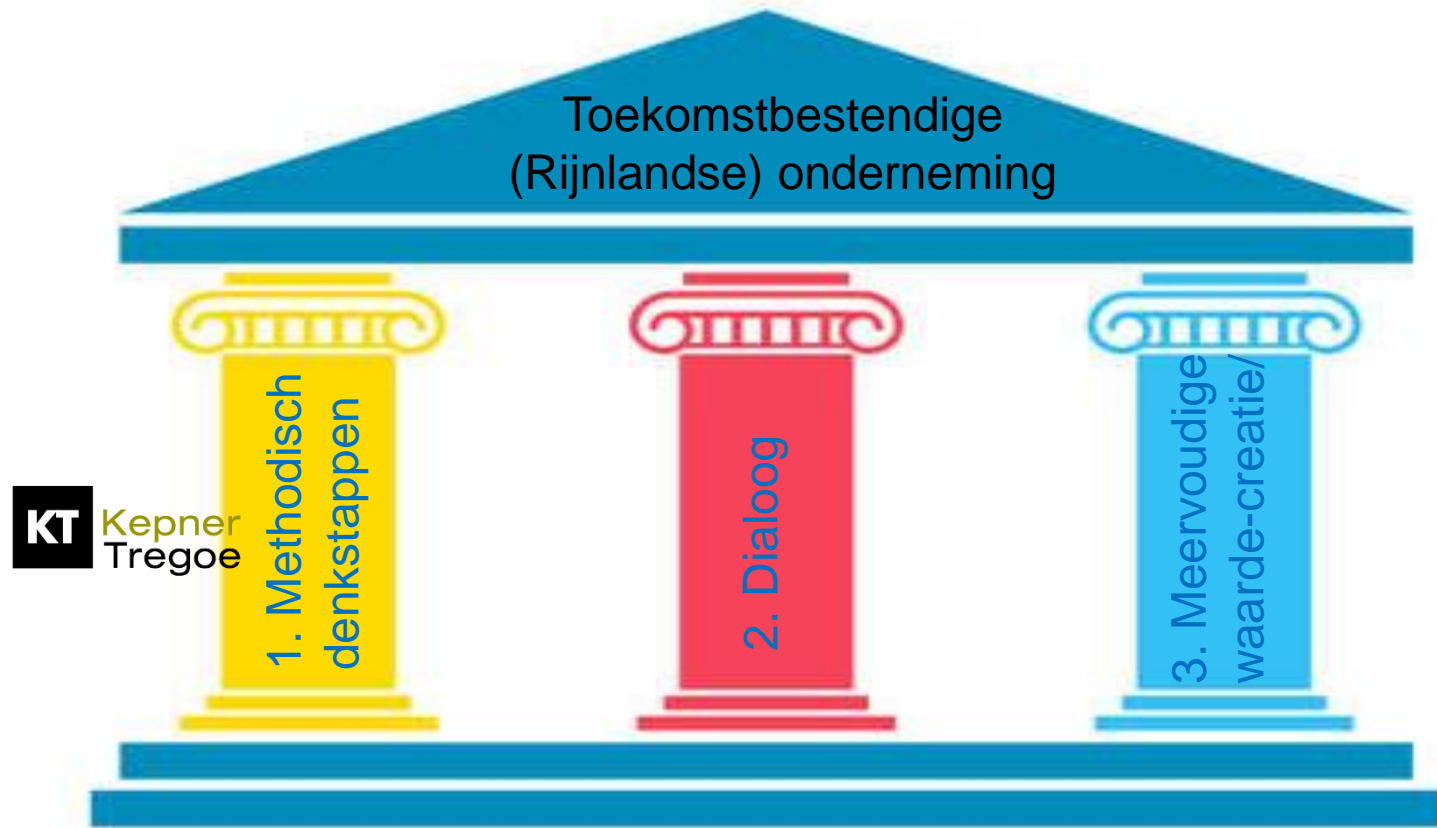


VALUE CREATION, PRESERVATION OR EROSION OVER TIME



samen veranderen

## OK methode: Drie pijlers



Samen zien &  
samen veranderen



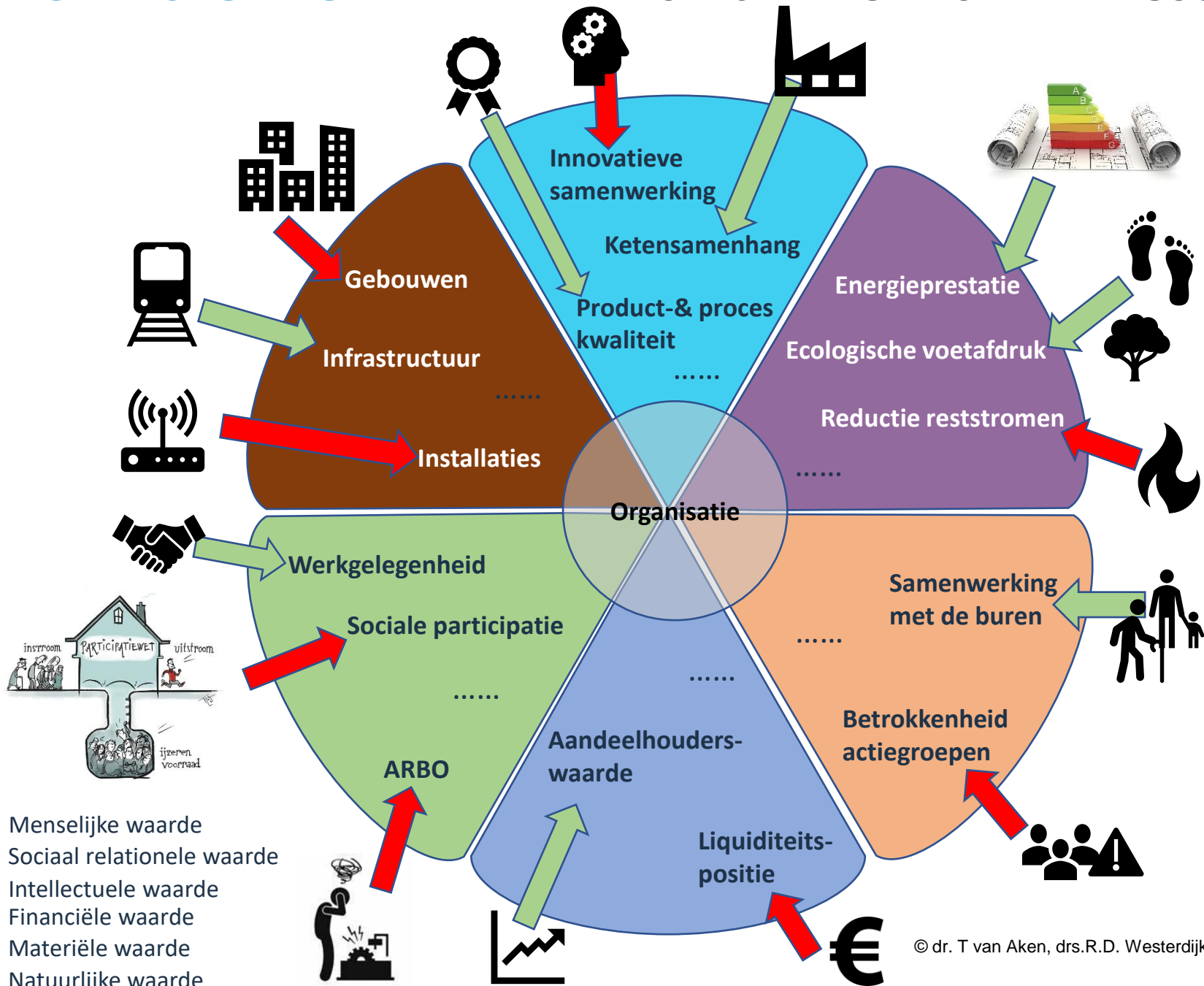


# Samen zien & samen veranderen



















































# PERCEPTIE OMGEVING VAN ERVAREN INVLOED & EFFECTEN OP WAARDESOORTEN



# Externe actoren/ stakeholders en factoren die invloed hebben op waardebeleving van een organisatie voor de omgeving

Direct betrokkenen	Belangen verdedigers
<ul style="list-style-type: none"> <li>  Klanten</li> <li>  Concurrenten</li> <li>  Leveranciers</li> <li>  Nieuwe toetreders</li> <li>  Substituten</li> <li>  Samenwerkingspartners</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>  Toezichthouders</li> <li>  Financiers</li> <li>  Accountants</li> <li>  Verzekeraars</li> <li>  Subsidieverstrekkers</li> <li>  Normstellers</li> <li>  Arbeidsmarktpartijen</li> <li>  Netwerken</li> <li>  Lobbycircuits</li> <li>  Actiegroepen</li> </ul>
Maatschappelijke factoren	Ideologische voedingsbodem
<ul style="list-style-type: none"> <li> Demografisch</li> <li> Economisch</li> <li>  Sociaal-maatschappelijk</li> <li> Grond- hulpstoffen en energie</li> <li> Technologisch fysiek</li> <li> ICT factoren</li> <li> Ecologisch</li> <li> Politiek-bestuurlijk</li> <li> Juridisch</li> <li> Arbeidsmarkt</li> <li> Media</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li> Kenmerkende landsculturen</li> <li> Ethiek</li> </ul>

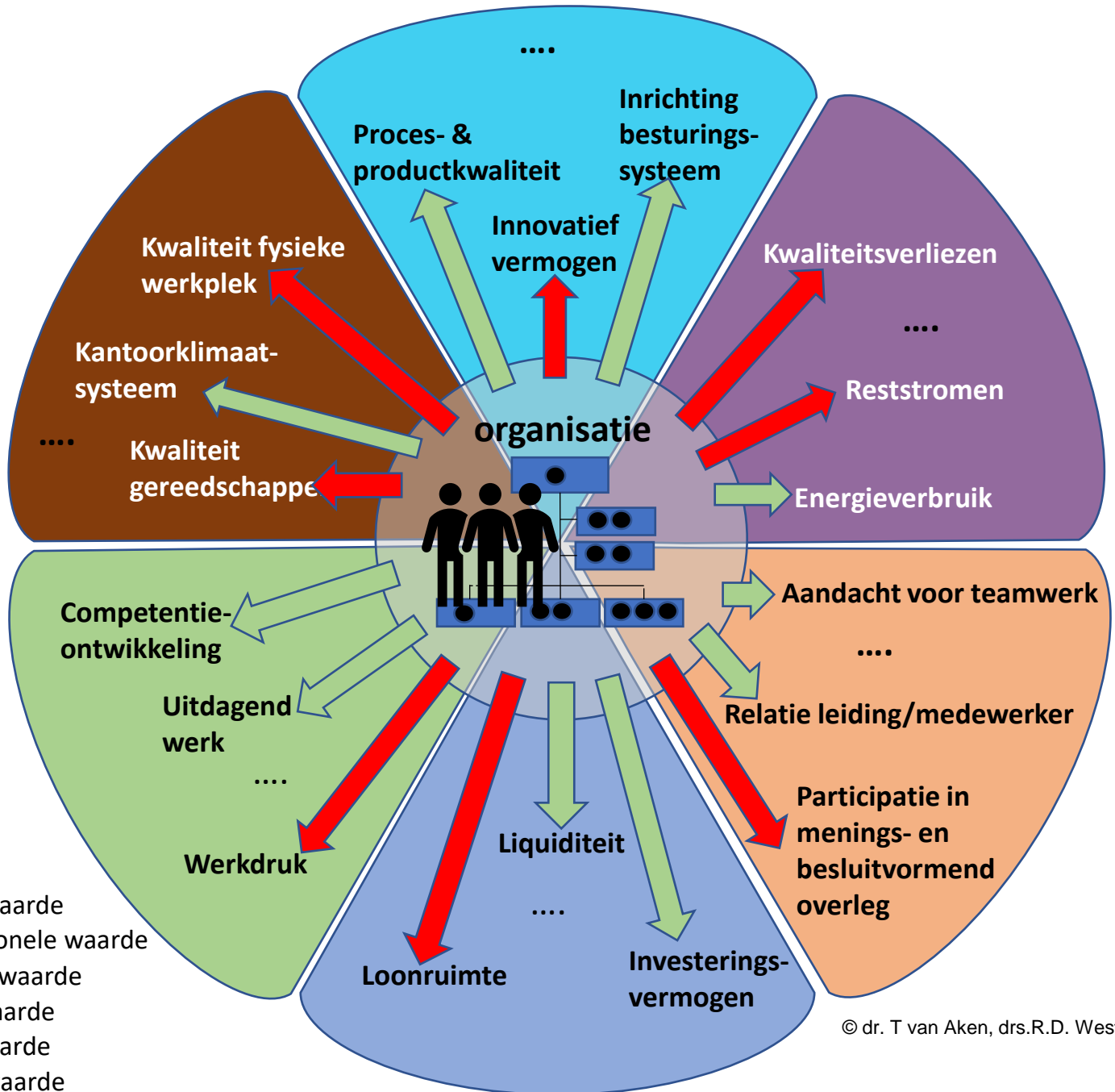
-  Financiële waarde
-  Materiële waarde
-  Intellectuele waarde
-  Menselijke waarde
-  Sociaal relationele waarde
-  Natuurlijke waarde

Omgevingsanalyse: 110 vragen



**Samen zien &  
samen veranderen**

# PERCEPTIE INTERNE ORGANISATIE VAN ERVAREN INVLOED & EFFECTEN OP WAARDESOORTEN



# Interne organisatie-aandachtsgebieden die invloed hebben op waarde beleving van een organisatie

Strategie	Leiding	Organisatiecultuur
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Missie, visie, kernwaarden</li> <li>● Gekwantificeerde hoofddoelstellingen</li> <li>● Concurrentiestrategie</li> <li>● Product/marktcombinaties</li> <li>● Marketingmix en salesmix</li> <li>● Netwerkrelaties</li> <li>● Innovatiekracht</li> <li>● Business- en verdienmodellen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Rollen</li> <li>● Stijlen</li> <li>● Eigenschappen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Cultuurtypering en beïnvloedingsinstrumenten</li> <li>● Organisatietynologie en cultuur</li> <li>● Organisatiecultuur en culturele diversiteit</li> <li>● Veranderpotentie</li> <li>● Cultuurinterventies</li> </ul>
Structuur	Bedrijfs- en informatieprocessen	Bedrijfsmiddelen
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Formele arbeidsverdeling (macro, meso en micro)</li> <li>● Bedrijfs- en informatieprocessen</li> <li>● Overleg- en besluitvormingsrelaties</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Primaire processen</li> <li>● Ondersteunende processen</li> <li>● Bestuurlijk regelende processen</li> <li>● Innovatieprocessen</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Grondstoffen &amp; Materialen</li> <li>● Energie</li> <li>● Distributiesystemen</li> <li>● Fysiek technologische middelen</li> <li>● ICT</li> </ul>
Personeel en talent	Financiën	Recht
<ul style="list-style-type: none"> <li>● Personeelsplanning</li> <li>● Arbeidsvoorwaardenbeleid</li> <li>● Arbeidsomstandighedenbeleid</li> <li>● Beoordelings- en beloningsbeleid</li> <li>● Talentenbeleid</li> <li>● Medezeggenschap</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● Balans</li> <li>● Resultatenrekening</li> <li>● Toekomstgerichtheid</li> <li>● Monitoring</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● strategisch management</li> <li>● organisatiestructuur</li> <li>● bedrijfs- en informatieprocessen</li> <li>● bedrijfsmiddelen</li> <li>● personeel en talent</li> <li>● leiding</li> <li>● financiën</li> </ul>

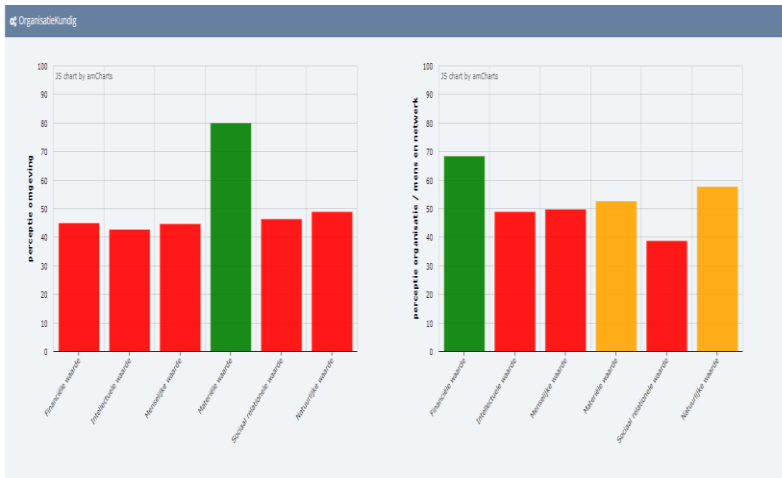
-  Financiële waarde
-  Materiële waarde
-  Intellectuele waarde
-  Menselijke waarde
-  Sociaal relationele waarde
-  Natuurlijke waarde

Interne organisatie-analyse: 221 vragen



**Samen zien & samen veranderen**

# Fase 2 Beoordelen



De initiële waarnemingen vormen de basis voor een dialoog voor het maken van “Strategy maps” = ‘ketens van samenhang’



**Samen zien & samen veranderen**



# Fase 2 Beoordelen: ketens van samenhang, strategische kernvraagstukken

**VERKOOP VAN INZICHTEN.**

1.11 LEVERAN IW  
B2C + voorzien in kennisbehoefte van LEVERANC.

3.24 Ecologie NAT  
- grondkw & voedingswaarde  
- Biologische teelt

3.19 MAATSCH. MW  
- BENUUT LEVEN  
- GEZONDHEID  
- EERLIJK PROD.

---

53 grondstoffen nat.  
- beschikbaarheid + kwaliteit

26 model FW  
- Ketenpartners  
- Fullfilment  
- H&B .....

34 PNC IW  
- SCHERPER FORM.  
- Info behoefte + beschikbaar.  
- Integratie Sales + marketing

28 FINANC FW  
- Van Fysiek  
- meer inhoud & kennis producten

35 Intern gericht  
- Reactief  
- operationeel gericht

37 netwerken SR  
- participeren in netwerken  
- → commercie  
- → orb. markt

48 Technol. mat. middelen  
- herontwerp + investeringen

EXT

**2" DISRUPTI EXT.**

1-12 toetrad. IW  
EASY BUSINESS  
1-10 LEVERANC. IW  
A-merken  
RECHTSTREEKS  
RETAILER.

3-20 mat  
- TECHNOLOGIE.  
- → PLATFORMECON.  
- → HARD + SOFT.

1-8 CONCUR. IW  
- HP's. duur  
- betere IT  
- GH OVERSLAAN

3-22 Politiek SR  
- Regeldruk ↑  
- onwettig laag prijs concurrentie.  
- de-globaliser.

---

37 B&P IW  
- Seuring op differentiatie  
- "aanheids worst"

34 PNC's  
- Scherper form.  
- Info behoefte  
- Info beschikbaarheid  
- Integratie Sales + marketing

39 ONDERSTEUN.  
- focus op wat moet i.p.v. op wat kan!  
- faciliterend ??

48 middelen  
- herontwerp  
- Investerings

26 Bus. Model  
- Ketenpartners  
- f.b.v. fullfilment

45a Pers. + TALENT  
# 66  
Q ??

Intern gericht  
Reactief  
Operat. gericht

INT.

1-7 B2B2C  
offline ≠ online  
ASSORTIMENT

3-18 DEMOGR. MW  
- VERGRYING.  
- DIVERSITEIT.  
- GENERATIE Y

3-20 Technologie  
platformeconomie  
hard + software

1-6 ONDEKENDHEID  
f.a.v. klantent.  
+ BENUTBAARH.  
+ DIENSTVERL.

3. T

EXT.

35 Innovatie  
Intern gericht  
Reactief  
Oper. gericht

45a Pers. + TALENT  
# 66  
Q ??

39 ONDERSTEUNING  
niet wat moet maar wat kan?  
faciliterend!

34 PNC's formules  
- Info behoefte  
- Info beschikbaar  
- Integr. Sales + marketing

48 middelen  
- herontwerp  
- Investeren

26 Bus. Model  
- Ketenpartners  
- f.b.v. fullfilment

45a Pers. + TALENT  
# 66  
Q ??

Intern gericht  
Reactief  
Operat. gericht

26 Bus. Model  
- Ketenpartners  
- f.b.v. fullfilment

49 Netwerken  
- Participeren  
- commercie  
- orb. markt

28 model FW  
- klanten ??  
- onbekend B2C  
- passief

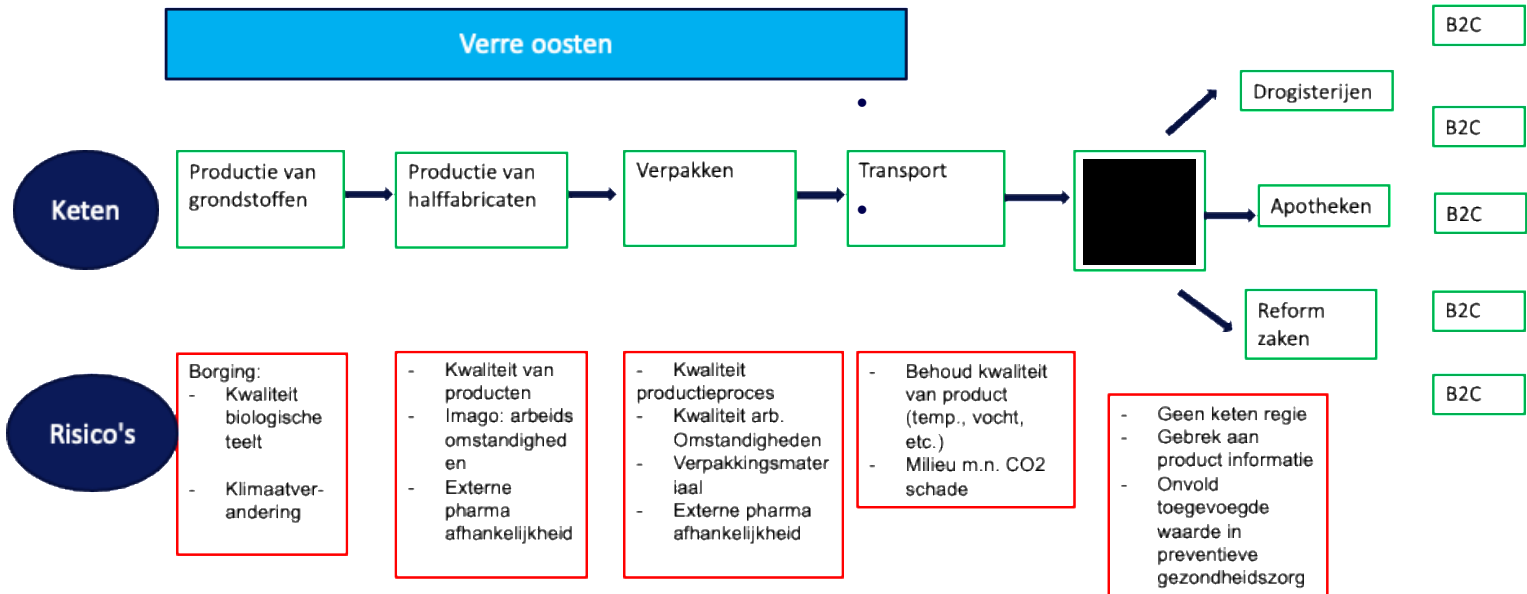
33 Conc. SR. IW  
- O.E. → onvoldoende

51 Cultuur SR  
- behouden en versterken op behoeften/Resultaten  
- f.b.v. CE.  
- diversiteit  
- Reactief



**Samen zien & samen veranderen**

## Aanleiding Huidige situatie



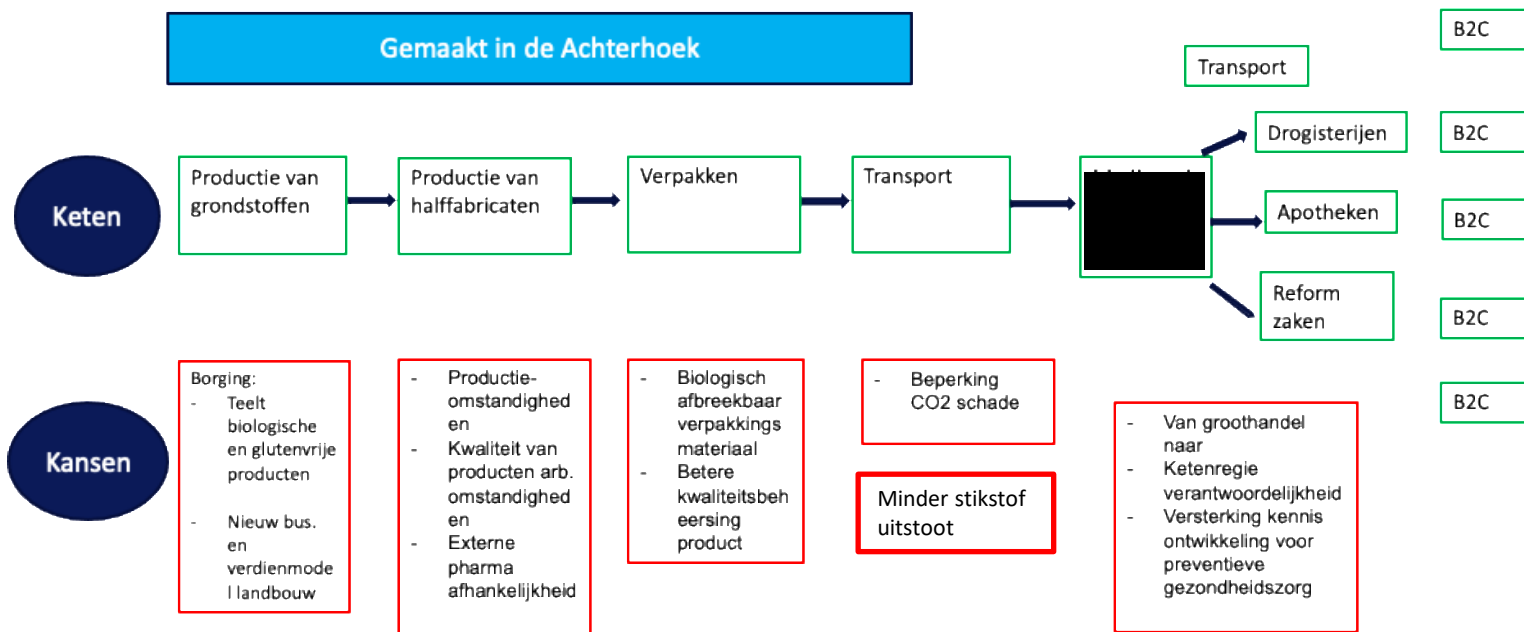
# Samen zien & samen veranderen





## Aanleiding

Toekomstdroom: Gemaakt in de Achterhoek



**Samen zien & samen veranderen**



# Gestructureerde besluitvorming o.b.v. meervoudige waarde criteria

## Stap 4: Alternatieven en Stap 5 Beoordelen alternatieven

Stap 1 Vaststellen beslisvraag  
Stap 2 en 3

		A1			A 2			A 3		
		Informatie	J	N	Informatie	J	N	Informatie	J	N
<b>EISEN</b>										
<i>Financiële waarde</i>										
<i>Menselijke waarde</i>										
<i>Intellectuele waarde</i>										
<i>Materiële waarde</i>										
<i>Sociaal relationele waarde</i>										
<i>Natuurlijke waarde</i>										
<b>WENSEN</b>	<i>Weging</i>	Informatie	Score	S*W	Informatie	Score	S*W	Informatie	Score	S*W
<i>Financiële waarde</i>				0			0			0
<i>Menselijke waarde</i>				0			0			0
<i>Intellectuele waarde</i>				0			0			0
<i>Materiële waarde</i>				0			0			0
<i>Sociaal relationele waarde</i>				0			0			0
<i>Natuurlijke waarde</i>	7			0			0			0
				0			0			0
			SOM	0		SOM	0		SOM	0

Stap 6: Bepaal de risico's en de mogelijkheden op meervoudige waarden

Stap 7: Maak de keus



**Samen zien &  
samen veranderen**

# Resultaten

## Voor de onderneming:

- Strategische analyse in termen van **potentiële**: kansen/ bedreigingen/ sterkten en zwakten, materialiteitsmatrix, ketens van samenhang leidend tot
- Strategisch plan en prioriteiten
- Concrete projectplannen om de strategische doelen te realiseren
- Kunnen voldoen aan balans in waarde-creatie voor belanghebbenden en voorkomen van negatieve impact op omgeving en de interne organisatie
- Toekomstbestendig business- verdienmodel dat voor de omgeving OK is.

## Voor het managementteam:

- Elkaars situaties beter begrijpen door gestructureerde vraagmethode
- Methodische management denkmethode om organisatievraagstukken aan te pakken
  - Oorzaak vinding, besluitvorming en projecten opstellen en beheersen
- Gemeenschappelijk werken aan kansen en uitdagingen waarin samenwerking cruciaal is.



Samen zien &  
samen veranderen

**Is deze methodische weg ook behulpzaam voor bevorderen van de toekomstbestendigheid van bedrijven in de retailsector?**

**En in onderwijs voor de retailsector?**



**Samen zien &  
samen veranderen**

Zie: <https://www.ok-platform.nl/>

De OK! methode is ook opgenomen in 2 landelijke toolboxes:

- a. [www.cirkelstad.nl/mkb](http://www.cirkelstad.nl/mkb) (Een gezamenlijk initiatief van Cirkelstad en het Ministerie van Binnenlandse Zaken en Koninkrijksrelaties).
- b. Het Versnellingshuis (een samenwerking van het [Ministerie van IenW](#), [VNO-NCW/MKB-Nederland](#), [Het Groene Brein](#) en [MVO Nederland](#))  
<https://versnellingspartner.versnellingshuisce.nl/>



Roel Riepma  
[Roel@organisatie-kundig.nl](mailto:Roel@organisatie-kundig.nl)  
06 55325718



Rob Westerdijk  
[Rob@organisatie-kundig.nl](mailto:Rob@organisatie-kundig.nl)  
06 38 94 65 90



Samen zien &  
samen veranderen