



Whitepaper

OGSM

van visie naar een plan,
van een plan, naar
het verschil maken

Inhoudsopgave

1. INLEIDING	3
1.1.EEN OVERZICHT VAN DE ELEMENTEN VAN OGSM:.....	3
1.2.HOE WERKT OGSM IN DE PRAKTIJK?	4
2. OGSM.....	5
2.1.START ALTIJD MET DE VOORBEREIDING	5
2.2.OBJECTIVE (AMBITIE).....	7
2.3.GOALS (DOELEN).....	8
2.4.STRATEGIES (STRATEGIEËN).....	9
2.5.MEASURES (MAATREGELEN: INDICATOREN EN ACTIES).....	11
2.6.DRIE ROUTES OM TE KOMEN TOT JOUW OGSM.....	12
BRONNEN.....	13
AAN DE SLAG EN ZIN IN KOFFIE.....	13

Disclaimer

Deze informatie is samengesteld door Marc van Lieshout voor MC2 training en coaching. Natuurlijk heb ik de grootst mogelijke zorg besteed aan de betrouwbaarheid en volledigheid van alle gepubliceerde informatie. Mocht je - ondanks die zorgvuldigheid - tóch nog onjuistheden aantreffen, laat het me dan alsjeblieft zo snel mogelijk weten. (info@marc2.nl)

1. Inleiding

Wil je van een plan naar het verschil maken? Dat kan met de OGSM methodiek. OGSM staat voor Objectives, Goals, Strategies, and Measures en is een strategisch planningsmodel dat bedrijven helpt om hun visie om te zetten in concrete, uitvoerbare acties. Het is ontworpen om organisaties, teams en individuen een duidelijk raamwerk te geven voor het bereiken van hun doelstellingen.

Het OGSM-concept werd in de jaren vijftig van Japan naar het bedrijfsleven in Amerika gebracht en werd aanvankelijk door autofabrikanten gebruikt. Tegenwoordig gebruiken veel bedrijven dit raamwerk om medewerkers gefocust te houden op doelen en objectieven. Het is een strategisch plan op één A4, waarbij het idee is dat het inzichtelijk maakt wat een traditioneel bedrijfsplan 50 pagina's kost om uit te leggen.

1.1. Een overzicht van de elementen van OGSM:

1. Objective (Ambitie / doelstelling):

- Dit is het overkoepelende doel dat een organisatie, afdeling, team of individu wil bereiken. Het gaat om de "grote ambitie" of visie die je hebt.
- Voorbeeld: "Marktleider worden in duurzame producten binnen 5 jaar."

2. Goals (Doelen):

- Dit zijn specifieke en meetbare subdoelen die nodig zijn om het hoofddoel (Objective) te bereiken. Ze zijn vaak tijdgebonden en geven duidelijke targets om naar te streven.
- Voorbeeld: "De omzet van duurzame producten met 20% verhogen in het eerste jaar."

3. Strategies (Strategieën):

- Dit beschrijft de aanpak of methoden die je zult gebruiken om de doelen te behalen. Het zijn de tactische stappen die je neemt.
- Voorbeeld: "Introductie van een nieuwe productlijn met 100% recyclebare materialen en versterking van de marketingcampagnes op duurzaamheid."

4. Measures (Indicatoren en actie):

- Dit zijn de indicatoren (KPI's Key Performance Indicators) of meetinstrumenten die gebruikt worden om voortgang en succes te meten. Het gaat om de cijfers en statistieken die aangeven of je op schema ligt.
- Daarnaast wat je concreet gaat doen. Elke actie draagt (uiteindelijk) bij aan het realiseren van de ambitie en doelen.
- Voorbeeld: "Wekelijkse tracking van verkoopcijfers, klanttevredenheidsscores en merkbekendheid via enquêtes."

Dit model wordt wereldwijd gebruikt in veel organisaties omdat het eenvoudig en effectief is voor het creëren van een gezamenlijke strategische richting, ongeacht het niveau waarop het wordt toegepast.

1.2.Hoe werkt OGSM in de praktijk?

OGSM helpt om je visie concreet te maken en dwingt je om de weg naar dat grote doel in kaart te brengen. Het biedt helderheid over wat belangrijk is en welke stappen er nodig zijn om succes te bereiken. Het zorgt ervoor dat iedereen binnen een organisatie dezelfde prioriteiten heeft en op één lijn werkt. Hieronder zie je een tabel met een blanco OGSM.

Objective:			
Goals	Strategies	Measures	
		Dashboard (indicatoren)	Actieplan (wie, hoe, wat, wanneer)
1.	•		
2.	•		
3.	•		
4.	•		
5.	•		

Hieronder een voorbeeld over een koffiemark.

OBJECTIVE: Medellín Secret is een duurzaam merk door het neer te zetten als HET koffiemark voor levensgenietende vrienden.			
GOALS	STRATEGIES	DASHBOARD	ACTIONPLAN (who, when)
<p>Duurzaam merk:</p> <ul style="list-style-type: none"> Gemiddelde omzet euro xx/ maand Gemiddelde hoeveelheid verkochte koffie xx/ maand Cash positief Alle stakeholders (boeren, brander, etc.) verdienen er goed aan <p>HET koffiemark:</p> <ul style="list-style-type: none"> 95% van horeca en retailers die MS voert geeft aan dat MS hun business versterkt 95% van klanten geeft aan trots te zijn MS te drinken 80% van klanten geeft aan het MS verhaal te delen <p>Levensgenieter:</p> <ul style="list-style-type: none"> 95% van klanten associeert MS met een of meer plaatsen, merken en/of 	<p>1. Vrienden vertellen het verhaal door hen mede-eigenaar van het merk te maken</p>	<ul style="list-style-type: none"> ≥ 60 ambassadeurs ≥ 2 acties per vriend > € 400.000 aan door vrienden gekochte aandelen 	<ul style="list-style-type: none"> Medellín Secret heeft vrienden door maken 'vrienden-wish list' en deze te benaderen Mede-eigenaarschap is aantrekkelijk voor alle partijen door opstellen financieel plan Ambassadeurs voelen zich betrokken door 2 maal per jaar informele meeting te organiseren Vrienden aandeelhouders hebben passende beloning door dividend in koffie uit te betalen Vrienden helpen om het merk succesvol te maken door elke maand een marketing council te organiseren met een specifiek onderwerp
	<p>2. Het Medellín Secret verhaal is gemakkelijk door te vertellen door inspirerend en eenvoudig POS materiaal</p>	<ul style="list-style-type: none"> 100% POS materiaal heeft aanleiding om verhaal te vertellen 100% POS executie 	<ul style="list-style-type: none"> Inspirerend verkoopverhaal door ontstaansgeschiedenis als basis te nemen Het product vertelt het verhaal door ontwikkelen opvallende en merkwaardige koffie verpakking en display Functioneel POS materiaal dat verhaal vertelt door ontwikkelen Medellín Secret kopjes, suikerzakjes en waterglasjes Verhaal is ook op schrift door maken kleine flyer
	<p>3. Efficiënte organisatie door operatie uit handen te geven aan grote, ambachtelijke brander</p>	<ul style="list-style-type: none"> Operationele kosten zijn maximaal xx% van omzet Medellín Secret heeft unieke positie in portfolio van brander Distributienetwerk en werkwijze van brander sluiten aan op Medellín Secret merk 	<ul style="list-style-type: none"> Shortlist van mogelijke operationele partners door selecteren van grote ambachtelijke branders met gevoel voor merken Operationele partner gekozen door gesprekken waarbij merkgevoel, aanpak en persoonlijke klik de beslissingscriteria zijn Succesvolle en merk-waardige samenwerking door gezamenlijk overeenkomen SLA Bijsturing waar nodig door periodieke keuring, mystery visits bij winkels en elk kwartaal monitoren SLA
	<p>4. Medellín Secret is verkrijgbaar met juiste verhaal door verkoop via website en betere onafhankelijke koffiespecialzaken</p>	<ul style="list-style-type: none"> Omzet bij koffiespecialzaken ≥ €xx, via website ≥ €xx Verhaal wordt in 80% van gevallen verteld bij koffiespecialzaken (mystery shopping) Op website is verhaal eerste wat je ziet 	<ul style="list-style-type: none"> Juiste netwerk van koffiespecialzaken door gericht flagships te benoemen en te benaderen Koffiespecialzaken zijn geïnspireerd en geoutilleerd om Medellín Secret te verkopen door het realiseren van reguliere acties en proeverijen Excellente websales door aanbieden losse verkoop, abonnementen en kortingsacties voor vrienden

2. OGSM

2.1. Start altijd met de voorbereiding

Tijdens de voorbereiding geef je antwoord op de volgende vragen:

- **Wie is de eigenaar van het plan en voor welk team is het plan bedoeld?**

De OGSM-eigenaar is verantwoordelijk voor de resultaten en de inhoud van het plan. Het team bestaat uit de mensen die het plan uitvoeren en sturen op de resultaten.

Wie is verantwoordelijk:

Teamleden:

- **Wat zijn de eisen en wensen die we stellen aan de inhoud van het plan?**

De essentie van OGSM is kiezen, maar hoe maak je de juiste keuzes? Benut eisen en wensen waaraan het plan moet voldoen om keuzes te maken. Eisen zijn punten waaraan je plan móet voldoen en ideeën die niet voldoen aan de eisen vallen per definitie af. De wensen gebruik je om uit alle goede ideeën de beste te kiezen. Beschrijf ze hieronder.

Lijst met eisen:

Wensenlijst:

- **Wat zijn de uitdagingen waarop het plan antwoord moet geven?**

Denk na over de uitdagingen die je tijdens de looptijd van het plan wilt overwinnen. Op welke vragen moet de OGSM eigenlijk antwoord geven? Uitdagingen hebben altijd te maken met de omgeving (extern: kansen en bedreigingen) of met het team of de organisatie (intern: krachten en kwetsbaarheden).

Tip: het maken van een SWOT (sterktes en zwaktes van je bedrijf en de kansen in bedreigingen in de markt) kan je inzichten geven.

Formuleer uitdagingen altijd als vraag. Begin met “Hoe kunnen we...” of “Hoe kan ik...” Zo prikkel je in de volgende fase de creativiteit van jezelf en het team om te zoeken naar antwoorden. Benut de volgende pagina om de uitdagingen te beschrijven.

Uitdaging 1:

Hoe kunnen we of hoe kan ik...

Uitdaging 2:

Hoe kunnen we of hoe kan ik...

Uitdaging 3:

Hoe kunnen we of hoe kan ik...

Uitdaging 4:

Hoe kunnen we of hoe kan ik...

Uitdaging 5:

Hoe kunnen we of hoe kan ik...

Uitdaging 6:

Hoe kunnen we of hoe kan ik...

Je kunt vast een heleboel uitdagingen benoemen, maar het gaat om de belangrijkste. Selecteer maximaal vijf uitdagingen. Hierna ga je verdiepen in elke element van OGSM.

2.2.OBJECTIVE (ambitie)

De ambitie beschrijft wat je uiteindelijk wilt bereiken. Alles wat in het plan staat, heeft als doel je ambitie te realiseren. Objectives worden meestal afgestemd op de strategische planning van een bedrijf. Veel bedrijven hanteren de volgende tijdsperiodes:

1. **Korte termijn (1 jaar):** Veel organisaties stellen jaarlijkse objectives vast om hun strategische richting op de korte termijn te ondersteunen. Dit is een typische tijdsperiode voor een OGSM-cyclus, waarbij teams aan het einde van het jaar evalueren of ze hun doelen hebben behaald.
2. **Middellange termijn (2-3 jaar):** Sommige bedrijven plannen op iets langere termijn, met objectives die gericht zijn op doelen die binnen 2 tot 3 jaar haalbaar zijn. Dit helpt hen om meer strategische, ontwikkelingsgerichte initiatieven te plannen.
3. **Lange termijn (5 - 10 jaar):** Als je wilt werken met een droomdoel, dit wordt vaak gebruikt voor ambitieuze, strategische doelstellingen die fundamentele veranderingen vereisen. Ook voor grotere ondernemingen of sectoren die een langzame ontwikkeling doormaken.

Stem het tijdsbestek van de objective af op de specifieke context en de dynamiek van de sector waarin je bedrijf actief is.

Op welk niveau zet je OGSM in binnen je bedrijf?

OGSM wordt vaak op organisatieniveau ingezet voor de strategische planning van bedrijven, ook wordt het regelmatig ingezet om op afdelings- en teamniveau afstemming en focus te creëren. Op persoonsniveau wordt het minder vaak toegepast, maar het kan een effectief hulpmiddel zijn voor persoonlijke doelstellingen en ontwikkeling, vooral als het gaat om prestatie management of coaching.

Het voordeel van het gebruik van OGSM op alle 3 de niveaus is dat het een doorlopende lijn van strategische intentie creëert, waarbij elke persoon en elk team precies begrijpt hoe hun werk bijdraagt aan het grotere geheel.

Opdracht

Bepaal voor welke termijn jij je objective wilt formuleren en op welk niveau. Omcirkel dat

Niveau: bedrijf, team, afdeling of individu	Tijd: 1 jaar, 2-3 jaar, 5 jaar of 10 jaar.
---	--

Een goede objective beschrijft ten eerste wat je wilt bereiken. Dit is het waaróm van je plan. Daarnaast staat in de objective hōe je het doel in grote lijnen wilt bereiken. De objective geeft daarmee richting aan alle betrokkenen.

Criteria voor de objective zijn:

- De objective is ambitieus en haalbaar.
- De objective klopt intellectueel en raakt het hart.
- De objective is te begrijpen en kan goed worden naverteld in eigen woorden.

- Het halen van de objective leidt tot volledige tevredenheid.
- De objective is richtinggevend.
- De objective realiseer je door doelgericht te werken.

Opdracht

Beschrijf een objective (kwalitatieve doelstelling) van je bedrijf (afdeling, team of persoonlijk), wat wil je bereiken hebben aan het einde van de afgesproken periode? De beschrijving moet bestaan uit een 'doel-' en een 'doen'-gedeelte.

Objective:

Doel-door-Doen-denken

Doel-door-Doen-denken is een aanpak waarbij je niet alleen focust op wat je wilt bereiken (het doel), maar ook duidelijk maakt hoe je dat doel gaat realiseren (het doen). Het legt een verband tussen het eindresultaat en de concrete acties die nodig zijn om dat resultaat te behalen.

- **Doel:** Dit is het eindresultaat dat je wilt bereiken, vaak meetbaar met een KPI, zoals omzetgroei, klanttevredenheid, of marktaandeel.
- **Doen:** Dit zijn de specifieke acties of strategieën die je gaat ondernemen om dat doel te bereiken, bijvoorbeeld meer klantcontacten leggen of nieuwe producten ontwikkelen.

Kortom, het gaat om het samenbrengen van wat je wilt bereiken (doel) en hoe je dat wilt bereiken (doen). Dit leidt tot een meer gestructureerde en haalbare aanpak om succes te boeken.

2.3.GOALS (doelen)

Bij elke ambitie, hoe goed geformuleerd ook, kun je vragen stellen. Daarom is het belangrijk de ambitie concreet en meetbaar te maken. Dit doe je door doelen (goals) te formuleren.

De doelen maken concreet wat je precies met de ambitie bedoelt. Bijvoorbeeld: wat betekent 'de meest innovatieve', 'de hoogste kwaliteit' of 'de beste werkgever' precies? Met de doelen bepaal je aan het eind van de rit of je de ambitie (volledig) hebt gerealiseerd. Je kunt het succes dus objectief meten. Met de doelstellingen bepaal je ook hoe hoog je de lat legt: wanneer ben je precies tevreden?

Formuleer de Goals SMART:

- **Specifiek:** Is de doelstelling eenduidig en welk einderesultaat wordt er bereikt?

- **Meetbaar:** Onder welke (meetbare/observeerbare) voorwaarden of vorm is het doel bereikt? Denk aan een percentage, maat of getal. Bij wie en hoe meet je dit? Doe waar nodig een 0-meting. Zo weet je of de meting haalbaar of betaalbaar is.
- **Acceptabel:** Is er draagvlak voor? Zijn de betrokkenen bereid zich te verbinden aan de doelstelling?
- **Realistisch:** Is het doel haalbaar en uitvoerbaar met aanvaardbare inspanningen?
- **Tijdgebonden:** Zorg dat je doel gebonden is aan een bepaald tijdsframe met een duidelijke start- en einddatum. Wanneer begin je met bepaalde activiteiten?

Opdracht

Onderstreep de belangrijkste elementen uit de Objective. Formuleer voor elk element maximaal twee Goals. Definieer Goals voor zowel het **doel**-gedeelte als het **doen**-gedeelte.

Doel 1:

Doel 2:

Doel 3:

Doel 4:

Doel 5:

Doel 6:

Doel 7:

Doel 8:

Doel 9:

Doel 10:

2.4.STRATEGIES (strategieën)

Om je ambitie (objective) en doelen (goals) te realiseren, maak je specifieke keuzes over de inzet en de verdeling van middelen, mensen, tijd en geld voor het behalen van de Objective.

Deze strategische keuzes zijn nodig om je ambitie te realiseren en het is belangrijk dat ze aansluiten op de uitdagingen waar je voor staat. Deze kunnen voortkomen uit:

- De kracht van het team en je bedrijf.
- De kwetsbaarheid van het team en je bedrijf.
- De kansen in de markt.

- De bedreigingen in de markt.

Opdracht

De vraag is nu: welke strategie volg je, vanuit alle mogelijke opties, om dat einddoel te bereiken? Beschrijf maximaal 5 Strategies, minder mag ook en ga daarbij uit van de Objective, niet van de Goals.

Strategie 1:

Strategie 2:

Strategie 3:

Strategie 4:

Strategie 5:

Extra opdracht

Pas als alle Strategies zijn bedacht, toets je of ze er samen ook voor zorgen dat de Goals gehaald kunnen worden. De Strategies moeten voldoen aan de 5 S'en:

- **Specific.** Doel-door-doen, zodat duidelijk is wat je met de strategie wil bereiken en hoe je dit gaat doen.
- **Selective.** Sluit in de strategie uit wat je vooral ook niet gaat doen ('doen'-gedeelte).
- **Sustainable.** Gaat de strategie uit van jullie eigen kracht en is deze houdbaar? Ligt deze in de cirkel van je eigen invloed? Biedt deze ook echt concurrentievoordeel?
- **Synchronized.** Zijn de Strategies samen sterker dan de losse strategieën? Werken ze elkaar niet tegen?
- **Sufficient.** Dekken de Strategies samen de Objective en de onderliggende Goals?

Doorloop de beschreven strategieën en vul aan vanuit de 5 S'en.

Doen, leren en bijsturen van strategische keuzes

Elk kwartaal bespreek je de voortgang van de strategische keuzes. In deze bijstuur-sessie staat de vraag centraal: Doen we de goede dingen?

2.5.MEASURES (maatregelen: indicatoren en acties)

Lig je met de strategie op koers? Ben je op weg om de strategie te realiseren of niet? Hier maak je de kwantitatieve vertaling van het 'doel-' en het 'doen'-gedeelte van elke strategie.

De indicatoren en acties zijn gekoppeld aan een strategische keuze. De indicatoren vormen een dashboard waarop je kunt zien of je snel genoeg gaat en of je nog op koers ligt. Ze laten zien of de acties de juiste resultaten opleveren, zodat je op tijd kunt bijsturen door je plan aan te passen. De acties maken heel concreet wat je gaat doen om de gewenste resultaten (inzichtelijk via de indicatoren) binnen de strategische keuze te behalen.

Opdracht

Maak voor elk van de Strategies een Dashboard. Definieer liefst één maar maximaal twee Dashboards Measures voor het Doel-gedeelte en liefst één maar maximaal twee voor het Doen-gedeelte. Formuleer elke meting op het dashboard op een SMART-manier (Specifiek, Meetbaar, Acceptabel, Realistisch en Tijdgebonden.)

Dashboard	Measure: doel-gedeelte	Measure: doen-gedeelte
Strategie 1:	•	•
	•	•
Strategie 2:	•	•
	•	•
Strategie 3:	•	•
	•	•
Strategie 4:	•	•
	•	•
Strategie 5:	•	•
	•	•

Doel-door-Doen-denken

In het OGSM formuleer jij je doel en je wordt daarnaast gedwongen om te bedenken hoe je dit dan gaat doen. Een voorbeeld maakt duidelijk hoe dit werkt. In het OGSM staat niet: 'Ik ga binnen 1 jaar 10 kilo afvallen'. Nee, OGSM gaat een stap verder. In het OGSM zeg je dan bijvoorbeeld: 'Ik ga binnen 1 jaar 10 kilo afvallen door minder te eten, minder tussendoortjes te nemen en gezonder te drinken. Alleen de ambitie 'Ik ga binnen 1 jaar 10 kilo afvallen' laat te veel ruimte voor de uitvoering. Te veel ruimte betekent dat de koers niet scherp genoeg wordt. En als de koers niet scherp genoeg is, dan voel je wel aan dat het risico dat je niet op je eindbestemming aankomt groter wordt.

Opdracht

Geef concreet aan hoe, door wie en wanneer een strategie in de praktijk wordt uitgevoerd. Geef bij elke actie maximaal één persoon aan die 'eigenaar' is. Wees selectief in het aantal en in het soort acties. Geen 'nice to do'- maar alleen 'need to do'-acties. Formuleer elke actie in 'Doel door Doen', het samenbrengen van wat je wilt bereiken (doel) en hoe je dat wilt bereiken (doen).

Acties	Eigenaar	Datum gereed

Doen, leren en bijsturen van acties

Elke maand bespreek je in een korte sessie de voortgang van de acties. Deze doen-sessie draait om de vraag: Doen we de dingen goed?

2.6.Drie routes om te komen tot jouw OGSM

In deze white paper is de normale route om van plan tot het verschil maken met de OGSM-methodiek te komen. Je gaat stap voor stap de vier letters af: Objective (ambitie), Goals (doelen), Strategies (strategieën) en Measures (maatregelen). Dat is echter lang niet altijd de beste route. In de praktijk onderscheiden de schrijvers van het boek OGSM in de praktijk drie routes:

- 1 Start vanuit je droomdoel: ambitie
- 2 Start vanuit de potentie: strategische keuzes
- 3 Start vanuit de praktijk: acties

De voorbereiding is voor elke routes gelijk.

Bronnen

- Bakker, Remco en Bas Schulten (2022). OGSM, meer resultaat met een doeltreffend plan op één pagina. Nubiz. ISBN 978 94 92790 39 2.
- Leenhouts, Ellen en Marc van Eck (2015). Businessplan op 1 A4 snel en effectief plannen met OGSM. Business Contact. ISBN 9789047008408.
- Websites en ChatGPT.

Aan de slag en zin in koffie

Ga aan de slag met OGSM voor je bedrijf. Heb je vragen naar aanleiding van dit white paper of wil je sparren of meer diepgang over dit onderwerp? Bel gerust of mail me even: ik help je graag. Om samen het verschil te maken, nodig ik je van harte uit voor een bakkie koffie in d'n Office.

MC² training en coaching