

Zelfscan voor passende strategie en persoonlijk ontwikkelingsplan



Ruud van Uffelen: "Ondernemer Ken Je Kracht geeft richting aan de te volgen strategie en laat zien hoe de ondernemer zijn competenties en de bedrijfsontwikkeling kan versterken."

Om telers te helpen tijdig de juiste strategische keuzes te maken ontwikkelt het LEI samen met enkele partners een zelfscan annex online spelsimulator. Door in een aantal stappen vragen te beantwoorden wordt duidelijk waar de kracht van de ondernemer ligt, welke bedrijfsstrategie het beste bij hem past en welke ondernemersvaardigheden versterking behoeven om die strategie succesvol te laten zijn. Komend voorjaar moeten de zelfscan en spelsimulatie met de voorlopige werktitel 'Ondernemer Ken Je Kracht' beschikbaar zijn op het internet.

TEKST: JAN VAN STAALDUINEN

BEELD: ERIC VAN HOUTEN

Het project 'Ondernemer Ken Je Kracht', waaraan het LEI samen met LTO Groeiser-vice, Groeinet, Hogeschool InHolland en Syntens werkt, wordt gesubsidieerd door de provincie Zuid-Holland. "De provincie signaleert dat het aantal glastuinbouwbedrijven

subsidie van provincie

als gevolg van omgevingsfactoren voortdurend afneemt en dat dit proces de laatste jaren een versnelling ondergaat", vertelt onderzoeker en projectleider Ruud van Uffelen van het LEI. "Dat hoeft op zich geen probleem te zijn, maar de sector moet nu en

later wel concurrerend blijven ten opzichte van het buitenland. Aan die voorwaarde wordt voldaan wanneer de ondernemers over de juiste competenties beschikken om hun bedrijven te ontwikkelen volgens een strategie die bij hen past."

— bedrijven ontwikkelen

De drie O's

Welke strategie de meest geëigende is, hangt nauw samen met de persoonlijke competenties van de ondernemer en met de mogelijkheden en beperkingen van zowel de huidige onderneming als de omgeving. "Wij stellen in dit verband dat de drie O's – ondernemer, onderneming en omgeving – in elkaars verlengde moeten liggen. Is dat het geval, dan mag je veronderstellen dat de marktbenadering, bedrijfsinrichting en bedrijfsontwikkeling passen bij de competenties en ambities van de ondernemer. Met andere woorden: de ondernemer en zijn bedrijf hebben de meeste kracht als de drie O's op elkaar aansluiten, wat tot uitdrukking komt in de strategie."

— competenties

Vragenreeksen

Om de ondernemer te helpen bij de complexe strategische besluitvorming, heeft de projectgroep een zogeheten zelfscan ontwikkeld. Daarin wordt de ondernemer eerst gevraagd om zijn drijfveren en ambities te verwoorden en enkele kengetallen van zijn bedrijf in te voeren. "Die informatie is van wezenlijk belang als referentiekader en vormt het vertrekpunt van de scan", aldus Van Uffelen. Vervolgens beantwoordt de teler een reeks vragen die betrekking hebben op zijn persoonlijkheidskenmerken, op zijn bedrijf en op de omgeving. De antwoorden resulteren in hogere of lagere scores op de verschillende factoren van de drie O's. Deze zijn deels ontleend aan bestaande managementmodellen, zoals het INK-model (zie www.onderglas.nl, Onder glas digitaal, november 2007, pagina's 4-5).

— zelfscan

— managementmodellen

Competenties

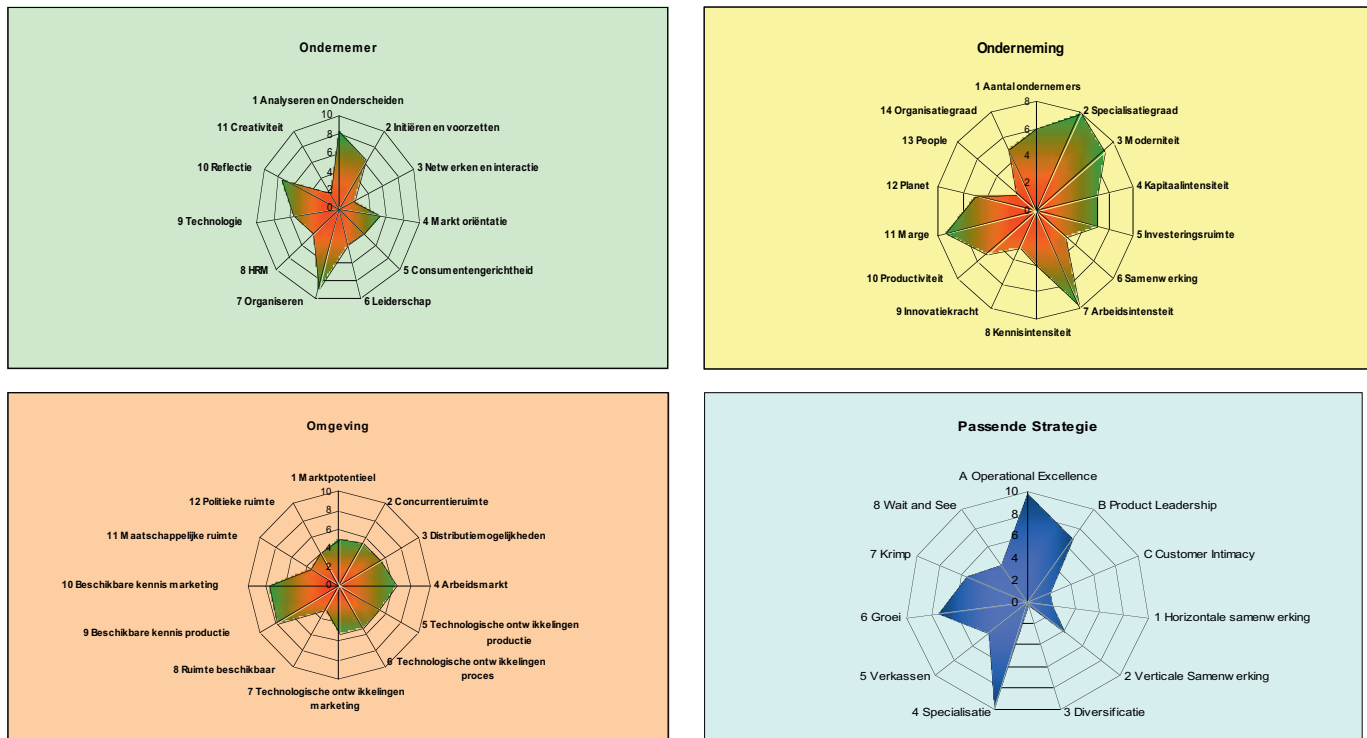
Relevante factoren voor de ondernemer – het LEI spreekt in dit geval van competenties – zijn bijvoorbeeld het vermogen van de ondernemer om te analyseren en

Vervolg op pagina 40

Zelfscan voor passende strategie en

Vervolg van
pagina 39

Figuur 1. Overzicht van de scores op Ondernemerscompetenties, Ondernemingseigenschappen en kansen en bedreigingen uit de Omgeving



Deze strategiegrafiek geeft aan welke marktstrategieën en bedrijfsontwikkelingen het beste passen bij deze situatie.

te onderscheiden, zijn functioneren in netwerken, leiderschap, technologische kennis en organisatietalent.

ondernemings-
aspecten

Van Uffelen: “Relevante ondernemingsaspecten zijn onder andere het aantal ondernemers, de specialisatiegraad, de kapitaalintensiteit, de organisatiegraad en de marge. Belangrijke omgevingsfactoren tenslotte zijn de markt waarop het bedrijf zich richt, concurrentie, de beschikbaarheid van ruimte voor uitbreiding, de situatie op de arbeidsmarkt en de maatschappelijke acceptatie van glas-tuinbouwbedrijven door de naaste omgeving.”

s pinnenweb-
diagram

Wanneer de uitkomsten in een ‘spinnenwebdiagram’ worden weergegeven, ontstaat een genuanceerd beeld van de sterke en zwakkere punten van de ondernemer, van zijn bedrijf en van de kansen en bedreigingen in de omgeving. Deze zijn alle van invloed op de toekomstige bedrijfsontwikkeling.

Passende strategieën

De profielen die op die manier zijn geschetst, zijn richtinggevend voor de te volgen bedrijfsstrategie. Van Uffelen en zijn collega’s hebben elf gedefinieerd.

Drie daarvan zijn de marktstrategieën operational excellence (kostenleiderschap), product leadership (productdifferentiatie) en customer intimacy (maatwerk & service; zie figuur 1), waaruit een ondernemer een duidelijke keuze moet maken. De overige, min of meer ondersteunende strategieën, zijn gericht op de bedrijfsontwikkeling die nodig is om de marktstrategie te laten slagen.

Van Uffelen neemt het fictieve diagram als voorbeeld: “De profielen van de drie O’s monden via een rekenmodel uit in een strategisch profiel. In het fictieve voorbeeld zie je dat dit resulteert in een duidelijke voorkeur voor de marktstrategie Operational Excellence, ondersteund door de ontwikkelingsstrategieën Specialisatie en Groei.”

Toekomst en verbeterpunten

Momenteel verwerkt de projectgroep de scan en rekenmodellen in een spelsimulatie, waarmee de ondernemer de toekomstige situatie en de weg daar naartoe in beeld kan brengen, inclusief de verbeterpunten voor de drie O’s gegeven de huidige beperkingen. “Afhankelijk van de gekozen strategie brengt de simulator

in beeld welke factoren van de 3 O’s beperkend worden”, legt de LEI-onderzoeker uit. De mate waarin een factor beperkend is, wordt met kleuren weergegeven. Een rode markering betekent bijvoorbeeld dat de desbetreffende factor zeer knelend wordt. Om de gekozen strategie in de toekomst succesvol te laten zijn, doet de ondernemer er verstandig aan die beperking weg te nemen of te verminderen. Die beperkingen kunnen zowel betrekking hebben op zijn eigen competenties als op bedrijfs- en omgevingsfactoren.

gekozen
strategie

Praktische waarde

Wat de zelfscan en spelsimulatie zo nuttig maken, is dat zij niet alleen de meest passende strategie of strategieën voor de huidige situatie benoemen, maar ook de relevante knelpunten aan het licht brengen voor toekomstgerichte keuzes. “Het is geen exacte wetenschap en de praktijk is in relatie tot theoretische modellen vaak weerbarstig. Maar een testgroep van vijftien telers, die de scan heeft uitgevoerd, kan zich er redelijk tot goed in herkennen”, aldus de projectleider. Hij stelt dat de zelfscan en de spelsimulatie telers sterker bewust maken van het

testgroep

persoonlijk ontwikkelingsplan

Figuur 2. Overzicht welke eigenschappen in welke mate beperkend worden

DOEL	Score	Doel	Factor ondernemer	Factor bedrijf	Factor omgeving
A Operational Excellence	9.8		1_ Analyseren en onderscheiden	1_ Aantal ondernemers	1a_ Marktgroei 1 huidige product huidige klanten
B Product Leadership	6.8		2_ Initiëren en voortzetten	2_ Specialisatiegraad	1b_ Marktgroei 2 huidige product nieuwe klanten
C Customer Intimacy	2.1	10	3_ Netwerken en interactie	3_ Moderniteit	1c_ Marktgroei 3 nieuw product huidige klanten
1 Horizontale samenwerking	2.1		4_ Markt oriëntatie	4_ Kapitaalintensiteit	1d_ Marktgroei 4 nieuw product nieuwe klanten
2 Verticale of ketensamenwerking	4.1		5_ Consumentgericht	5_ Investeringsruimte	2_ Concurrentieruimte
3 Diversificatie	0.3		6_ Leiderschap	6_ Samenwerking	3_ Distributiemogelijkheden
4 Specialisatie	9.8		7_ Organiseren	7_ Arbeidsintensiteit	4_ Arbeidsmarkt
5 Verkassen	4.2		8_ HRM	8_ Kennisintensiteit	5_ Technologie -ontw. product
6 Groei	7.4		9_ Technologie	9_ Innovatiekracht	6_ Technologie -ontw. proces
7 Krimp	5.4		10_ Reflectie	10_ Productiviteit	7_ Technologie -ontw. marketing
8 Wait & See	4.0		11_ Creativiteit	11_ Marge	8_ Ruimte beschikbaar
				12_ Planet	9_ Beschikbare kennis productie
				13_ People	10_ Beschikbare kennis marketing
				14a_ INK productgericht	11_ Maatschappelijke ruimte
				14b_ INK procesgericht	12_ Politieke ruimte
				14c_ INK systeemgericht	
				14d_ INK ketengericht	
				14e_ INK maatschappelijke gerichtheid	

	-behoeft geen aanpassing
	- in ruime mate aanwezig
	- licht aandachtspunt
	- aandachtspunt
	- sterk aandachtspunt

Stel dat de fictieve ondernemer uit figuur 1 zou kiezen voor het leveren van maatwerk en service (Customer Intimacy) met als doelstelling maximaal (= 10). Als hij hiervoor kiest zal hij zichzelf en zijn bedrijf verder moeten ontwikkelen, rekening houdend met de omgevingsfactoren.

belang van strategische keuzes en van de relatie tussen persoonlijke, bedrijfs- en omgevingsfactoren en de verschillende strategische opties.

— richting aan strategie —
“Ondernemer Ken Je Kracht geeft richting aan de te volgen strategie en laat zien hoe de ondernemer zijn competenties en de bedrijfsontwikkeling kan versterken”, vervolgt Van Uffelen.

“In de rapportage besteden we ook aandacht aan de follow-up. We hebben een inventarisatie gemaakt van bedrijven en instellingen die de ondernemer terzijde zouden kunnen staan bij competentie- en bedrijfsontwikkeling. Afhankelijk van de gewenste richting kan de ondernemer deze dienstverleners zelf benaderen.”

Klankbord

Hoewel glastelers de zelfscan en spelsimulatie vanaf het voorjaar van 2009 via het internet zelf kunnen uitvoeren, heeft het volgens de projectleider meerwaarde om zowel de input als de resultaten met anderen te bespreken. De onderzoeker: “Daarbij kun je denken aan gezinsleden, mede-eigenaren, collega’s, medewerkers en adviseurs. Zij vormen een nuttig klankbord voor zelfanalyse. Niet zelden hebben ondernemers een ander beeld over hun sterke en zwakke eigenschappen dan hun naaste omgeving.” Van Uffelen: “Het kan heel leerzaam en waardevol zijn om te horen hoe anderen aankijken tegen je ondernemerscompetenties, je bedrijf en de omgeving. Het kan soms ook confronterend zijn. In elk geval leveren dergelijke discussies stof op tot nadenken. Dat maakt het bij voorbaat tot een waardevolle exercitie. De projectgroep overweegt daarom ook om workshops of trainingen op te zetten, waar ondernemers met elkaar kunnen sparren.”

— meerwaarde —
— ondernemers-competenties —



— testgroep —

Ruud van Uffelen legt aan ‘testteler’ Niek Groenewegen uit hoe een ondernemer kan omgaan met zijn competenties, zijn ondernemingseigenschappen en kansen en bedreigingen uit de omgeving.

SAMENVATTING

De zelfscan en spelsimulatie ‘Ondernemer Ken Je Kracht’ helpt ondernemers bij het kiezen van een passende bedrijfsstrategie en brengt beperkende factoren van de ondernemer, zijn bedrijf en de omgeving in beeld. In het voorjaar van 2009 komen beide producten beschikbaar op het internet.