

# Strategisch Management Rapportage

## Strategieverkenning op basis van ondernemer, onderneming en omgeving

Naam: dora lakner



Datum: 27-2-2015 10:49:22



(c) LEI WageningenUR 2015

## **Strategisch Management Rapportage**

Deze rapportage bevat de bouwstenen van uw training. De antwoorden uit zowel de SMT-tool en de SMR-tool komen terug in deze rapportage. Dit rapport geeft de resultaten per afzonderlijk element kort weer: de ondernemer, de onderneming & de omgeving van uw bedrijf.

Deze informatie geeft u de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen, zoals U die ziet. Daarna volgt de uitkomst van de berekende markt- en bedrijfsontwikkelingsstrategieën die het beste passen bij de huidige situatie. Uw eigen doelstrategieën volgen hierop. Dit maakt het mogelijk om de zogenaamde GAP-analyse te tonen. Hiermee kunt u als ondernemer precies zien aan welke onderdelen van het ondernemerschap (de drie O's) er nog gewerkt moet worden om je doelstrategieën te verwezenlijken.

## **Strategisch Management Tool (SMT)**

### **Strategisch Management Rapportage**

Deze rapportage bevat de bouwstenen van uw training. De antwoorden uit zowel de SMT-tool en de SMR-tool komen terug in deze rapportage. Dit rapport geeft de resultaten per afzonderlijk element kort weer: de ondernemer, de onderneming & de omgeving van uw bedrijf.

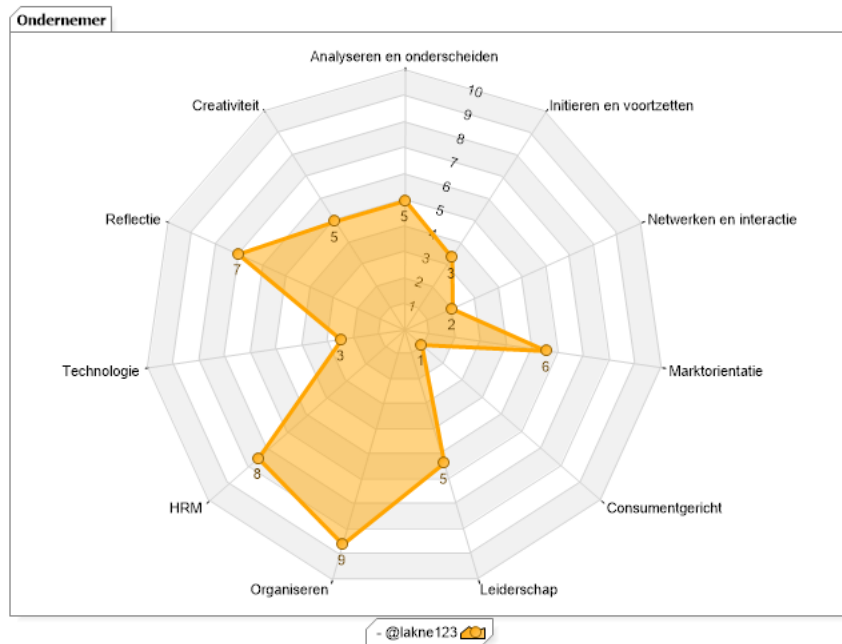
Deze informatie geeft u de sterke en zwakke punten en de kansen en bedreigingen, zoals U die ziet. Daarna volgt de uitkomst van de berekende markt- en bedrijfsontwikkelingsstrategieën die het beste passen bij de huidige situatie. Uw eigen doelstrategieën volgen hierop. Dit maakt het mogelijk om de zogenaamde GAP-analyse te tonen. Hiermee kunt u als ondernemer precies zien aan welke onderdelen van het ondernemerschap (de drie O's) er nog gewerkt moet worden om je doelstrategieën te verwezenlijken. De Strategisch Management Tool (SMT) is een computerprogramma dat onderdelen van een strategie kan doorrekenen. Zo kan SMT ondersteunend zijn bij het opstellen van een duurzame bedrijfsstrategie. Met de SMT vult u scores in. Deze scores hebben betrekking op allerlei persoons-, bedrijfs- en omgevingsfactoren. De uitvoer van SMT bestaat uit spinnenweb diagrammen met een score op 11 generieke strategieën. Met behulp van SMT wordt op basis van expertkennis gezocht naar de strategie die past bij u en uw bedrijf.

### **GAP analyse**

Een specifiek nieuw element in de "Strategisch Management Tool" is de gap-analyse. In de voorgaande analyse werd op basis van de antwoorden op de vragen berekend welke strategieën het best passen bij de ondernemer, de onderneming en de omgeving waarin u als ondernemer opereert. Bij de gap-analyse heeft u aangegeven wat uw doelstrategie is en vervolgens berekent de tool in hoeverre deze strategie past bij de ingevoerde gegevens.

## Ondernemer

Hierna volgen de resultaten van de kenmerken van u als ondernemer. Bij competenties gaat het om uw vaardigheden en kwaliteiten; hoe kijkt u daar zelf tegenaan?



## Toelichting

In deze radarplot is aangegeven hoe u scoort op de factor ondernemer.

### Analyseren en onderscheiden

Met de komst van het Internet, e-mail, automatisering, mobiele telefonie e.d. is de hoeveelheid informatie die op de ondernemer afkomt zowel van buiten het bedrijf als binnen het bedrijf ontzettend gegroeid. Ondernemerschap betekent dat het belangrijk is om uit deze stroom aan informatie de hoofdlijnen te herkennen, feiten van meningen te scheiden, potentiële problemen en kansen te ontdekken. Vervolgens bent u in staat eventuele aanpassingen te analyseren op de meerwaarde voor uw bedrijf. Op deze wijze koppelt u zelfbewust uw eigen sterktes en zwaktes aan nieuwe ideeën en mogelijkheden.

### Initiëren en voortzetten

De kern van ondernemerschap is het zien en realiseren van (nieuwe) kansen. Belangrijke bronnen voor nieuwe kansen zijn technologische veranderingen, veranderingen in politiek en wetgeving en sociale en demografische veranderingen. Denk bijvoorbeeld aan schaalvergroting, nieuwe ketenconcepten, de kas als energiebron, nieuwe markten ontwikkelen, produceren op andere locaties, etc. Om kansen te zien is het belangrijk dat u als ondernemer bezig bent met uw externe omgeving, openstaat voor nieuwe dingen en actief op zoek bent naar nieuwe informatie.

### Netwerken en interactie

Het moderne agrarische bedrijf opereert in een vrije markt waarin netwerken van essentieel belang zijn voor het krijgen van zicht op kansen. Bij deze factor gaat het om hoe vaardig u bent als ondernemer in het leggen en onderhouden van contacten, voornamelijk buiten het bedrijf (klanten, collega's, ketenpartijen).

### **Marktoriëntatie**

Marktgerichtheid is je inleven in de behoeftenwereld van (potentiële) klanten om van daaruit een koppeling te maken naar de eigen bedrijfsvoering. Succesvolle ondernemers spelen in op de specifieke behoefte van een duidelijk afgebakende doelgroep. Ze kunnen ook nauwkeurig aangeven wat hun concurrenten doen. Ze volgen de (vak)bladen en praten met klanten om te kunnen anticiperen op veranderingen in de markt. Niet-marktgerichte ondernemers hebben weinig inzicht de behoeften van hun klanten, of kunnen dit niet goed vertalen naar het eigen bedrijf. Ze zijn vaak meer productgericht en richten zich in de afzet niet op bepaalde doelgroepen van klanten. In veel sectoren is het vermarkten van het product uitbesteed aan een (vaak coöperatieve) verwerker (zoals FrieslandCampina, AVEBE, Suiker Unie, VION, etc.).

### **Consumentgericht**

Consumentgerichtheid is gerelateerd aan de huidige en mogelijke behoefte van de uiteindelijke consument van het agrarische product. In de agrarische sector zit vaak een aantal ketenschakels tussen de producent en de eindgebruiker. Deze complexiteit maakt het minder eenvoudig om een goed beeld te krijgen van de wensen en de eisen van de uiteindelijke consument. Doorgaans zien succesvolle ondernemers mogelijkheden om toch inzicht te krijgen in de huidige of mogelijke consumentenbehoeften.

### **Leiderschap**

In een onderneming is leiderschap van groot belang. Vanuit visie en overtuigingskracht zorgt een leider voor een heldere koers en maakt die ook bij anderen bekend, om deze samen invulling te geven. Door middel van deze eigenschappen kan hij een koers bepalen en draagvlak creëren op allerlei niveaus binnen en buiten de organisatie.

### **Organiseren**

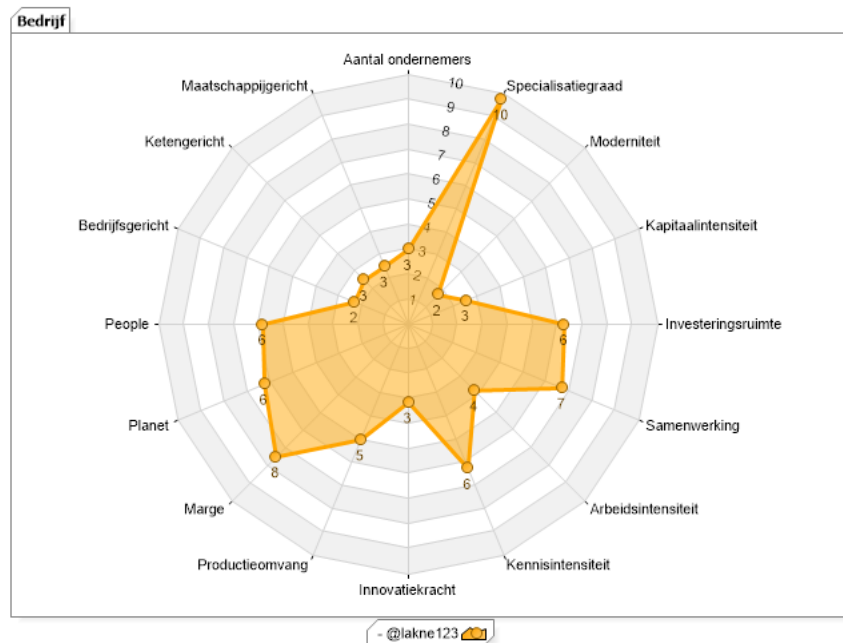
Het kunnen organiseren van de bedrijfsprocessen is voor een ondernemer van groot belang. Als deze eigenschap goed ontwikkeld is, is de ondernemer in staat de gewenste of noodzakelijke ontwikkelingen op zijn bedrijf in gang te zetten en de bedrijfsvoering goed te laten verlopen. Ook is een hoge score op deze factor een teken van initiatiefrijk gedrag.

### **HRM (Personeelsmanagement)**

De HRM rol richt zich op taken die te maken hebben met personeelszaken in de breedste zin van het woord. Het gaat hier om werving en selectie, salariëring en beloning, aandacht voor werkgever-werknemer relaties (motiveren, samenwerken, communicatie), opleiden en ontwikkelen. De mensgerichtheid van de ondernemer wordt hierbij aangesproken.

## Onderneming

Bij onderneming gaat het vooral om de huidige situatie; hoe kijkt u daar zelf tegenaan?



## Toelichting

In deze radarplot is aangegeven hoe u scoort op de factor onderneming.

### Aantal ondernemers

Een hoge score op deze factor geeft aan dat er meerdere eigenaren binnen de onderneming actief zijn. Een groot aantal (mede-) eigenaren draagt bij aan een hogere spreiding van het kapitaalrisico, een efficiënte verdeling van de taken en een grotere inbreng van kennis.

### Specialisatiegraad

De specialisatiegraad van de onderneming geeft het aantal verschillende soorten producten weer dat het bedrijf produceert. Een hoge score is een indicatie voor een klein aantal producten en betekent dus een hoge specialisatiegraad.

### Moderniteit

Deze factor geeft aan hoe de situatie is ten opzichte van een geheel nieuw bedrijf en bedrijfsmiddelen. Zijn de opstanden en bedrijfsmiddelen up-to-date of zijn deze verouderd en afgeschreven? Een hoge score betekent dat er wordt gewerkt met een relatief nieuw bedrijf, waar recent in is geïnvesteerd.

### Kapitaalintensiteit

Deze factor is een verhoudingsgetal voor de mate waarin kapitaal nodig is voor de productie. Een hoge kapitaalsintensiteit geeft aan dat het geïnvesteerd vermogen per m<sup>2</sup>, per ha of per dier hoog is, door bijvoorbeeld installaties voor gesloten telen, een hoge mate van automatisering, intern transport, betonvloeren etc. Dit vraagt hoge investeringen en levert

door de benodigde financiering een relatief hoog bedrijfsrisico.

### **Investeringsruimte**

Deze factor geeft de financiële ruimte weer die er is om verdere investeringen te doen. Een hoge score op deze variabele geeft aan dat er veel ruimte is om te investeren, een lage score is een indicatie van beperkte investeringsruimte.

### **Samenwerking**

Deze factor geeft aan hoe intensief de onderneming samenwerkt met anderen om haar doelen te bereiken. Enkele voorbeelden hiervan zijn de rollen die de onderneming vervult bij telersverenigingen (horizontale samenwerking) en studiegroepen. Daarnaast is ook de samenwerking in de keten, bijvoorbeeld de verwerker, onderdeel van deze factor (verticale samenwerking).

### **Arbeidsintensiteit**

Deze factor is een maat voor de benodigde arbeidsinzet per eenheid oppervlak of per dier. Dit is een indicator die aangeeft of er relatief veel of weinig arbeid door de onderneming gebruikt wordt.

### **Kennisintensiteit**

Deze factor is gerelateerd aan alle processen die niet standaard zijn binnen de organisatie. Een hoge kennisintensiteit zegt daarom iets over het benodigde kennisniveau binnen de onderneming en, voor zover er rechtstreekse contacten zijn met de markt, de mogelijkheden om te kunnen anticiperen op veranderingen in de markt.

### **Innovatiekracht**

Deze factor is gerelateerd aan de vernieuwingsgerichtheid van de onderneming. Een hoge score op deze factor geeft aan dat de onderneming voorop loopt in het toepassen van innovaties; hierdoor doet de onderneming ervaring op met nieuwe benaderingen en hiermee kan de ondernemer een concurrentievoordeel te behalen.

### **Productieomvang**

Het grondoppervlak of de stalruimte waarop de productie kan worden gerealiseerd is van belang. Dit geeft aan hoe de onderneming presteert ten opzichte van collega's / concurrenten uit de sector.

### **Marge**

Dit is een bedrijfseconomische factor en is gerelateerd aan de prestaties (winst) van de onderneming. Een hoge score geeft aan dat de onderneming een relatief hoge winst heeft.

### **Planet**

Dit is een factor die iets zegt over het verbruik van van energie, gewasbeschermingsmiddelen, water en nutriënten en van ongewenste emissies naar lucht,

bodem en water. Een hoge score op de factor 'planet' geeft aan er relatief milieuvriendelijk wordt geproduceerd en dat de onderneming op een duurzame wijze wil omgaan met haar omgeving.

### **People**

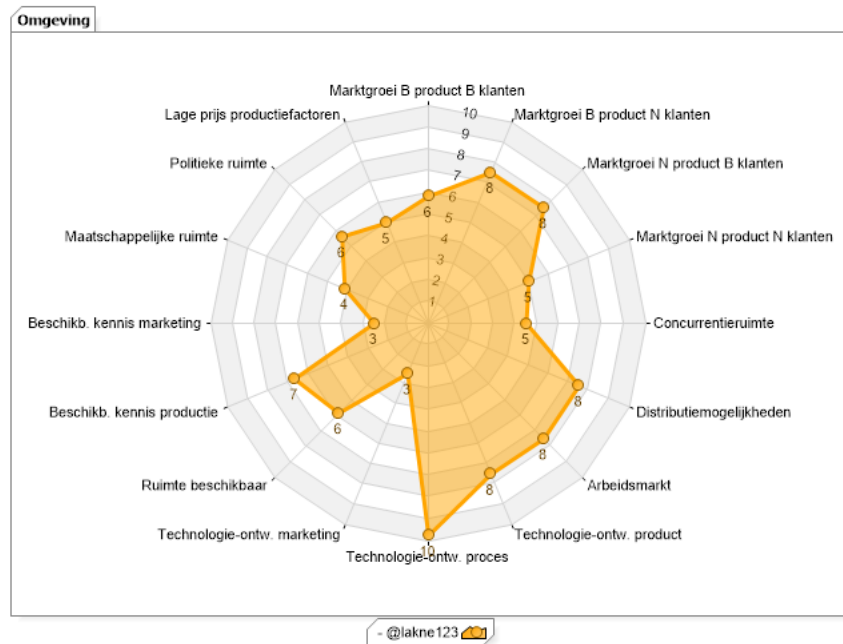
Deze factor is gerelateerd aan het beleid dat de onderneming heeft ten opzicht van haar medewerkers. Een hoge score geeft aan dat er relatief veel gedaan wordt aan arbeidsomstandigheden en ontwikkeling van de medewerkers. Tevens is er aandacht voor de burgers in de omgeving van het bedrijf.

### **Gerichtheid**

In SMT worden drie vormen van gerichtheid onderscheiden, waarop gescoord wordt: bedrijfsgericht, ketengericht en maatschappijgericht. Er zit in deze drie een toenemende mate in van het 'naar buiten gericht zijn': alleen op het bedrijf, of ook op de keten, of ook op de ontwikkelingen in de maatschappij, bij burgers en beleid.

## Omgeving

Hierna volgen de resultaten van kenmerken van uw omgeving. Denk hierbij aan klanten, afzetmarkt, concurrenten en distributie.



## Toelichting

In deze radarplot is aangegeven hoe u scoort op de factor omgeving.

## Marktomvang

De omvang van de vraag kan worden benaderd door de omvang van de betreffende markt. Als een aanbieder zich afvraagt hoe groot de vraag naar zijn product is en welke ontwikkelingen daarin zijn te verwachten, dan heeft hij het in feite over marktomvang en marktgroei. Een marktanalyse geeft hier inzicht in, de zogenaamde Ansoff matrix maakt onderscheid tussen:

- 1.A Het benaderen van bestaande klanten met bestaande producte: 'Marktgroei N product B klanten'
- 1.B Het benaderen van bestaande klanten met nieuwe producte: 'Marktgroei N product B klanten'
- 1.C Het benaderen van nieuwe klanten met bestaande producte: 'Marktgroei B product N klanten'
- 1.D Het benaderen van nieuwe klanten met nieuwe producte: 'Marktgroei N product N klanten'

Ook als u uw producten levert aan een coöperatie of verwerker, is zicht op de marktomvang van belang om een goede strategie te kunnen kiezen, bijvoorbeeld als het gaat om uitbreiding.

Bij een hoge score biedt de markt u veel kansen.



## **Concurrentieruimte**

Met een analyse van concurrenten kan inzicht worden verkregen in de kracht van de concurrenten. De aard en de intensiteit van de gevoerde concurrentiestrijd is afhankelijk van het aantal concurrenten, hun marktpositie en hun aanpassingsvermogen. Het 'marktgedrag' van concurrenten kan van grote invloed zijn op de resultaten van u als ondernemer.

Bij een lage score ervaart u veel concurrentie en dat kan bedreigend zijn. Bij een hoge score vindt u het kansrijk dat er weinig of weinig krachtige concurrentie is.

## **Distributiemogelijkheden**

Diverse bedrijven kunnen een onderneming bijstaan bij het promoten, verkopen of distribueren van haar producten naar de afnemers. Daaronder vallen bijvoorbeeld de groot- en detailhandel die eigenaar worden van de verhandelde producten. Een hoge score geeft aan dat u voldoende distributiemogelijkheden ziet en daar zelf invloed op heeft; er zijn voldoende marktkanalen en ketenpartners beschikbaar om het product te verkopen.

## **Arbeidsmarkt**

Grofweg valt een arbeidsmarkt uiteen in twee dimensies: kwantiteit (productiemedewerkers) en kwaliteit (voldoende geschoold personeel binnen diverse lagen van een bedrijf). Een hoge score geeft aan dat u de arbeidsmarkt kansrijk vindt, en dat er voldoende personeel beschikbaar is.

## **Technologieontwikkeling (product, proces, marketing)**

De stand van de techniek draagt bij aan de mogelijkheden en onmogelijkheden van agrarische bedrijven. Het kan gaan om verbetering van de efficiëntie, maar technologieontwikkeling kan ook mogelijkheden bieden voor nieuwe producten en manieren van produceren t.b.v. klanten. Dit kan bijvoorbeeld procesmatig van invloed zijn, waardoor men minder afhankelijk wordt van arbeid. Dit kan ook marketingtechnisch zijn, waardoor nieuwe vormen van communiceren ontstaan. Of producttechnisch, waardoor geheel nieuwe toepassingen van bestaande producten tot stand worden gebracht.

Bij een hoge score ziet u de technologieontwikkeling als kansrijk om tot vernieuwing en verbetering van uw bedrijfsvoering en/of uw producten te komen.

## **Ruimte beschikbaar**

In een land als Nederland is de druk op de ruimte om te kunnen ondernemen behoorlijk groot, omdat er meerdere partijen (voor woningbouw, recreatie, natuur, industrieterreinen, etc.) zijn die een claim doen op de beschikbare ruimte. Bij een hoge score vindt u de ruimte beschikbaarheid kansrijk voor uitbreiding of verplaatsing van het bedrijf.

## **Beschikbaarheid kennis (productie en marketing)**

Kennis over met name productie en marketing biedt mogelijkheden voor innovatie (bijvoorbeeld door aanpassen aan de omgeving). De Nederlandse land- en tuinbouwsector heeft zich altijd gekenmerkt door een hoog kennis- en opleidingsniveau; bovendien zijn

kennis en advies laagdrempelig beschikbaar voor ondernemers

Bij een hoge score vindt u dat er relatief veel kennis beschikbaar is.

### **Maatschappelijke ruimte**

Burgers en consumenten praten steeds meer mee over wat zij vinden van producten en producenten. Daarmee hebben ze steeds meer invloed en kleuren zij de kaders waarbinnen boeren en tuinders kunnen ondernemen, steeds meer mede in.

Bij een lage score vindt u de maatschappelijke ruimte beperkt; maatschappij en burgers hebben een beperkende invloed op uw bedrijfsvoering. Een hoge score betekent ruimte om op uw wijze te ondernemen.

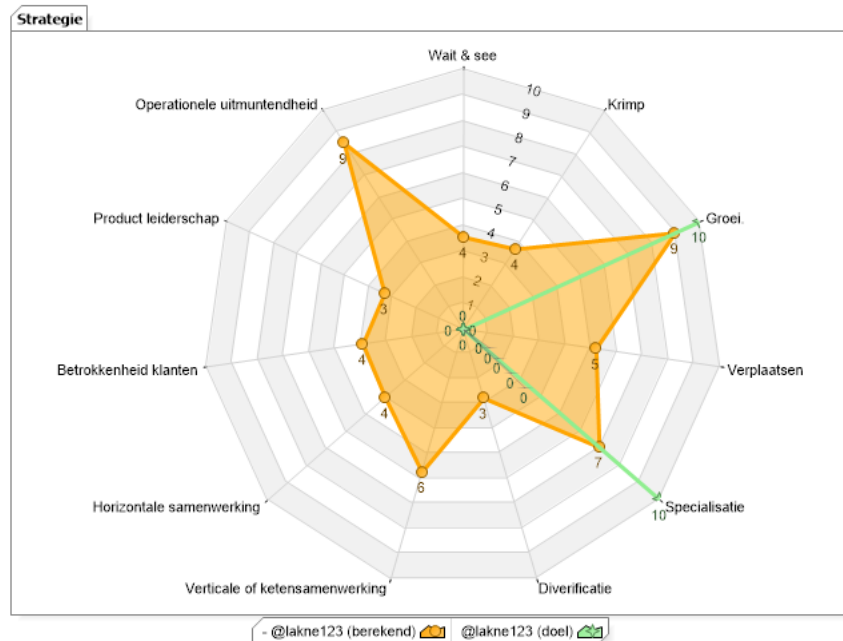
### **Politieke ruimte**

De politiek zorgt enerzijds voor wetten en regelgeving die de ondernemersvrijheid kunnen beperken. Anderzijds kan de politiek stimulerend werken door het gevoerde beleid en financiële prikkels (o.a. subsidies).

Bij een lage score vindt u de wet- en regelgeving beperkend of bedreigend. Een hoge score betekent ruimte om op uw wijze te ondernemen.

## Strategieën

Op basis van uw antwoorden in de voorafgaande onderdelen Ondernemer, Onderneming en Omgeving berekent SMT straks de best passende strategieën voor uw bedrijf.



### Operationele uitmuntendheid (operational excellence)

U richt zich op het aanbieden van een product en/of dienstenpakket met de beste totale kosten. Het geheel aan kosten voor de klant heeft niet alleen betrekking op financiële kosten maar ook op de moeite die de klant moet doen het product te verkrijgen, etc. Het gaat dus om het aanbieden van betrouwbare producten en/of diensten tegen concurrerende prijzen met zo min mogelijk ongemak bij aankoop of onderhoud.

### Product leiderschap (product leadership)

U richt zich op het produceren van een product en/of dienstenpakket met de beste prestaties. Het product en/of dienstenaanbod speelt het beste in op bestaande behoeften met behulp van de laatste stand van de techniek. Een klant die bij u koopt, kan er van verzekerd zijn dat hij/zij de 'state of the art' ofwel 'het nieuwste van het nieuwste' krijgt. U vernieuwt uw product en/of dienstenaanbod ook al is met de vorige innovatie nog goed geld te verdienen.

### Klanten betrokkenheid (customer intimacy)

U richt zich op het produceren van een product en/of dienstenpakket dat de beste totaal oplossing geeft gezien vanuit een specifieke klant. Het product en/of diensten aanbod sluit precies aan bij de specifieke wensen van een individuele klant. U probeert uw omzet te vergroten door (bestaande) klanten steeds beter te begrijpen en te bedienen. U probeert een steeds groter deel van het budget dat de klant heeft om in haar behoeften te voorzien, naar u toe te trekken. Voorbeeld: een klantgericht bedrijf als IBM (zeker in de beginjaren toen IBM vrijwel de hele ICT-behoefte van klanten kon invullen, van productontwikkeling, aanbieden en installeren van hardware en software, onderhoud en beheer, tot en met strategisch advies over toekomstige ICT- behoeften van de klant).

## **Bedrijfsontwikkelingsstrategieën**

Bedrijven kunnen meerdere ontwikkelingsstrategieën tegelijkertijd voeren. Hieronder worden acht strategieën besproken

### **Horizontale samenwerking (producers' network)**

U richt zich op samenwerken met collega's, bijvoorbeeld met het doel op de markt van productiemiddelen en/of producten een grotere eenheid te vormen. Het doel van de samenwerking is het realiseren van schaalvoordelen (in productie of marketing), het creëren van meer evenwicht in ketenrelaties (gezamenlijke inkoop, verkoop), het bieden van een totaaloplossing (bijv. een breed assortiment vers, een langer leverseizoen), en/of het onderling uitwisselen van kennis (versnelde introductie van een innovatie).

Veel of weinig samenwerken met collega's is een tegenstelling. De gedachte is dat de achterliggende kenmerken ook tegengesteld zijn. Vandaar dat deze strategieën als één continuüm gepresenteerd worden (i.t.t. specialisatie/diversificatie), die als twee aparte strategieën worden gepresenteerd.

### **Verticale of ketensamenwerking (network integrate)**

(Network) Integrate: U richt zich op samenwerken met partijen verderop of verder terug in de keten. Het doel van de samenwerking is het bereiken van ketenefficiency (reduceren van variabiliteit in hoeveelheid en kwaliteit), het herverdelen van de ketenmarge (groter aandeel in de ketenwinst), en/of het vergroten van de marktoriëntatie (samen delen van klantinformatie, samen innoveren).

### **Diversificatie (diversify)**

U richt zich op het toevoegen van nieuwe activiteiten aan uw bedrijf. Het doel van diversificatie is het reduceren van uw afhankelijkheid van een specifieke product/markt-combinatie (naast voedsel- bijvoorbeeld ook energieproductie), en/of het beter benutten van de bestaande productiemiddelen (gebruik van de bedrijfsgebouwen voor voedselproductie en daarnaast bijvoorbeeld ook educatie). Dit kan ook betrekking hebben op uw eigen kennis en ervaringen (naast vastgoedbeheer van uw eigen productiemiddelen ook makelaar/adviseur voor anderen).

### **Specialisatie**

U concentreert zich op het produceren van een product of een beperkt aantal producten waar u goed in bent en probeert daarin zeer succesvol te zijn.

NB: Diversificatie en specialisatie zijn qua oriëntatie elkaars tegenpolen qua benodigdevaardigheden.

### **Beperkingen locatie (replicate) (blijven=laag, vertrekken=hoog)**

U wilt groeien, maar hiervoor zijn op de huidige locatie geen of te weinig mogelijkheden (beperkingen ruimtelijke ordening, milieu, hinder). U overweegt het bedrijf te verplaatsen (binnen Nederland of daarbuiten), of u overweegt elders een nieuw bedrijf te starten en het huidige te behouden (een strategie met meerdere vestigingen). Anderzijds kan het ook zo zijn dat u de genoemde beperkingen ziet als uitdagingen omdat u in feite niet wilt vertrekken (vanwege bijvoorbeeld sociale redenen: school kinderen, werk partner, nabijheid familie, nabijheid toeleveranciers/eindconsument, etc.). U kiest er bewust voor te blijven en past uw bedrijfsopzet en strategie aan aan de lokale mogelijkheden (bijv. Overschakelen op verbrede landbouw in de buurt van een stad of EHS-zone).

### **Groei (expanding) (ha, organisatie)**

U richt zich op vergroting van de omvang van het bedrijf. Onder 'omvang' verstaan we de combinatie van in te zetten productiefactoren. De vergroting kan op elk van de productiefactoren betrekking hebben (ha., aantal medewerkers, omzet). Een groeistrategie komt voort uit de behoefte zelf schaalvoordelen te realiseren (i.p.v. samenwerken met collega's), en/of zelf een betere positie in de keten te verkrijgen.

### **Krimp (downscaling)**

Downscaling: U richt zich op verkleining van de omvang van het bedrijf. Onder 'omvang' verstaan we de combinatie van in te zetten productiefactoren. De verkleining kan op elk van de productiefactoren betrekking hebben (ha., aantal medewerkers, omzet).

Een krimpstrategie komt voort uit het elimineren van schaalnadelen (span of control van ondernemer/bedrijfsleider is te klein voor een groot bedrijf), en/of het op termijn afbouwen van het bedrijf (bijvoorbeeld bij gebrek aan een opvolger, en/of omdat men de land- en tuinbouw verlaat).

Groei en krimp zijn qua strategische keuze elkaars tegenpolen. De feitelijke omstandigheden op basis waarvan deze keuze gemaakt wordt hoeven evenwel niet elkaars tegenpolen te zijn (bijv. ik kies er voor het bedrijf in de land en tuinbouw af te bouwen maar start een nieuwe bedrijf in de advisering; dit vergt mogelijkwijs vergelijkbare vaardigheden als een groeistrategie in de land en tuinbouw).

### **Wait & see**

U volgt nieuwe ontwikkelingen kritisch, oriënteert zich goed, maar beslist later. Het uitstellen van een strategische keuze is met name aan de orde wanneer grote onduidelijkheid bestaat over bepaalde ontwikkelingen (in de omgeving, technologie, markt of bijvoorbeeld qua gezondheid van de ondernemer c.q. het opvolgerperspectief).

## Gap analyse

In hoeverre past de strategie 'Specialisatie' bij de ingevoerde gegevens, hoe groot is de gap?

Sessie: - @lakne123		
Overzicht GAP's voor strategie: Specialisatie		
Ondernemer		
	GAP	Score
Initieren en voortzetten	!!! - veel te laag	3
Technologie	!!! - veel te laag	2
Reflectie	++ - past goed	7
Organiseren	+++ - past heel goed	9
Onderneming		
	GAP	Score
Arbeidsintensiteit	!!! - veel te laag	4
Productieomvang	!! - te laag	5
Specialisatiegraad	+++ - past heel goed	10
Omgeving		
	GAP	Score
Lage prijs productiefactoren	!!! - veel te laag	5
Marktgroei B product B klanten	!! - te laag	6
Marktgroei B product N klanten	++ - past goed	8
Technologie-ontw. product	++ - past goed	8
Technologie-ontw. proces	+++ - past heel goed	10

### Informatie GAP

In de output wordt aangegeven welke aspecten of factoren extra aandacht behoeven. Drie uitroepetekens betekent dat de score op de factor (zie derde kolom) veel te laag is ten opzichte van wat nodig is voor de gekozen doelstrategie, twee uitroepetekens betekent dat de score op de factor te laag is en één uitroepeteken geeft aan dat de score op de factor laag is.