

# Rapportage 'Strategisch Management Tool'

Strategieverkenning op basis van ondernemer, onderneming en omgeving

Naam: dora lakner



Datum: 1-7-2013 0:42:54



(c) LEI WageningenUR 2013

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

De Strategisch Management Tool (SMT) is een computerprogramma die 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.

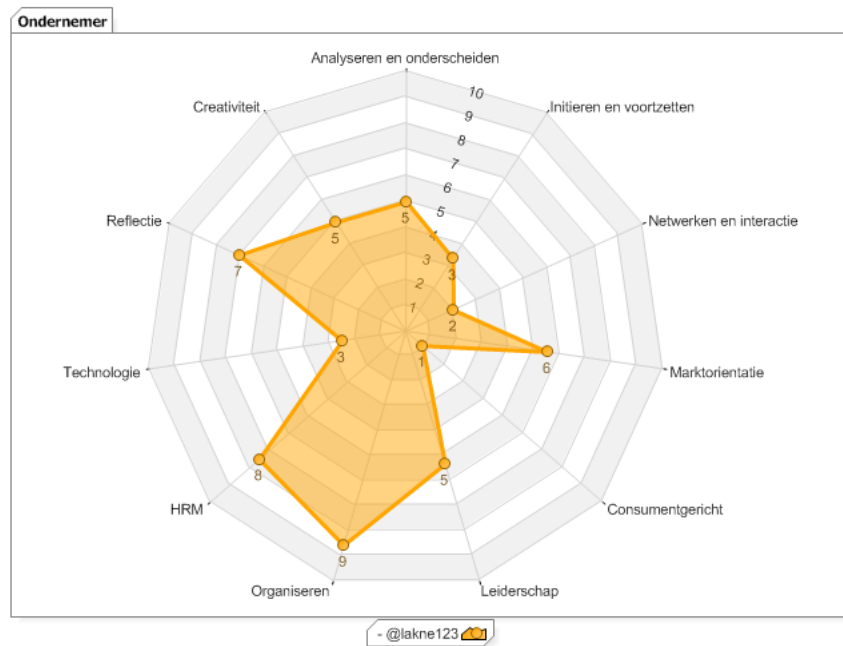
De uitvoer van SMT bestaat uit spinnen diagram met een score op 15 generieke strategieën. Met behulp van SMT wordt op basis van expertkennis gezocht naar de strategie die past bij u en uw bedrijf.

### **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 doel strategieën volgen hierop. Dit maakt het mogelijk om een 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 doel strategieën te verwezenlijken. In de bijlagen kunt U een uitleg vinden van de verschillende elementen, factoren en strategieën die door de hele tool heen worden gebruikt.

## Ondernemer



### 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 identificeren. Vervolgens bent u in staat alternatieve oplossingen te analyseren op de meerwaarde voor uw bedrijf. Op deze wijze koppelt u zelfbewust van uw eigen sterktes en zwaktes en of u die koppelt aan nieuwe ideeën en mogelijkheden.

#### Initiëren en voortzetten

De kern van ondernemerschap is het zien 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 bedrijf in het tuinbouwcluster 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 met het leggen en onderhouden van contacten, voornamelijk buiten het bedrijf (klanten, collega's, ketenpartijen).

## **Marktoriëntatie**

Marktgerichtheid is je inleven in de behoeftewereld 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-succesvolle 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.

## **Consumentgericht**

Consumentengerichtheid is gerelateerd aan de huidige en latente behoefte van de uiteindelijke consument van het tuinbouwproduct. In de tuinbouwsector bevinden zich veelal 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 latente 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 andere 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 zaken is voor een ondernemer van groot belang. Als deze eigenschap goed ontwikkeld is, is de ondernemer in staat de 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**

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

## **Technologie**

Inzicht hebben in technologische ontwikkelingen is van belang om als ondernemer succesvol te zijn. Op de hoogte zijn recente ontwikkelingen binnen het vakgebied zorgt ervoor dat de ondernemer adequaat kan reageren op ontwikkelingen en zo mogelijk kan implementeren. Dit draagt bij aan het succes van het bedrijf.

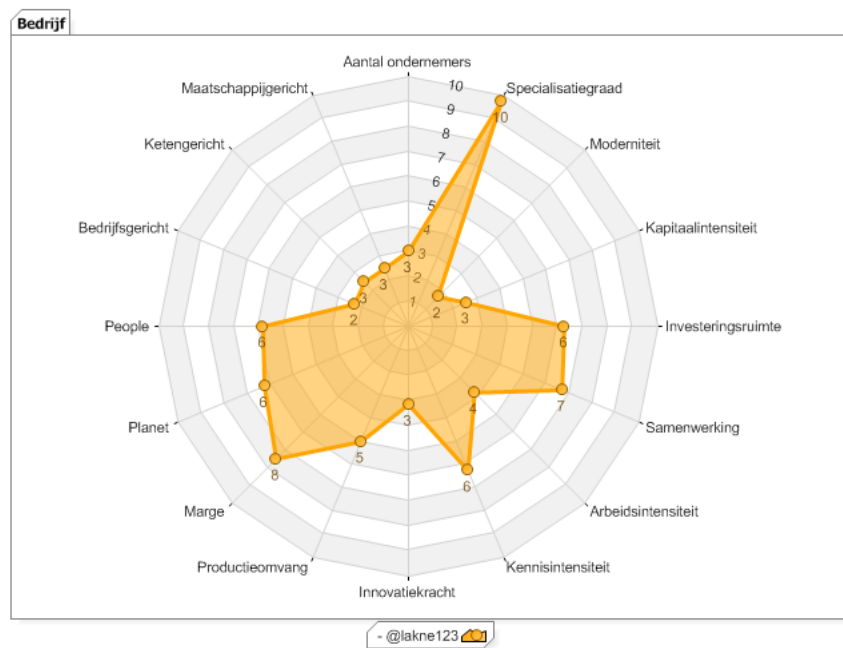
## **Reflectie**

Het kritisch kunnen weerspiegelen van het eigen gedrag als ondernemer is een eigenschap die succesvolle ondernemers bezitten. Op deze manier is het mogelijk te leren van eventuele eerder gemaakt fouten en successen. Deze factor is een leercompetentie.

## **Creativiteit**

Creativiteit is het vermogen om te "spelen" met gedachten en nieuwe mogelijkheden te zien en uit te proberen. Succesvolle ondernemers stellen zich open voor wat in hun omgeving gebeurt. Daarbij worden ze niet gehinderd door beperkingen van de situatie, maar juist uitgedaagd door de mogelijkheden. Ze hebben het vermogen om vanuit andere invalshoeken te denken en platgetreden paden te verlaten. Hierdoor kunnen ze problemen omzetten in nieuwe kansen en durven ze risico's te nemen. Niet-succesvolle ondernemers zijn beperkt in hun denkwijze en durven het experiment minder snel aan.

## Onderneming



### 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 meerder eigenaren binnen de onderneming actief zijn. Een groot aantal (mede-) eigenaren draagt bij aan een hogere spreiding van het kapitaalrisico, 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 laag aantal producten en daardoor zorgt dit voor 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 intensiteit van productie. Een hoge kapitaalsintensiteit geeft aan dat het geïnvesteerd vermogen per m<sup>2</sup> hoog is, door bijvoorbeeld installaties voor gesloten telen, een hoge belichtingsintensiteit, geautomatiseerd intern transport, betonvloeren etc. Dit vraagt hoge investeringen en levert 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 onderdeel van deze factor (verticale samenwerking).

### **Arbeidsintensiteit**

Deze factor is een maat voor de benodigde arbeidsinzet per eenheid oppervlak. Dit is een indicatie 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 de kennisniveau binnen de onderneming en 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 innovatie, hierdoor doet de onderneming ervaring op met nieuwe benaderingen en hierdoor is het mogelijk om als ondernemer een concurrentievoordeel te behalen.

### **Productieomvang**

Het grondoppervlak 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 marge heeft.

### **Planet**

Dit is een factor die gekoppeld is aan de prestaties m.b.t. de verbruiken van energie, gewasbeschermingsmiddelen, water en nutriënten. 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**

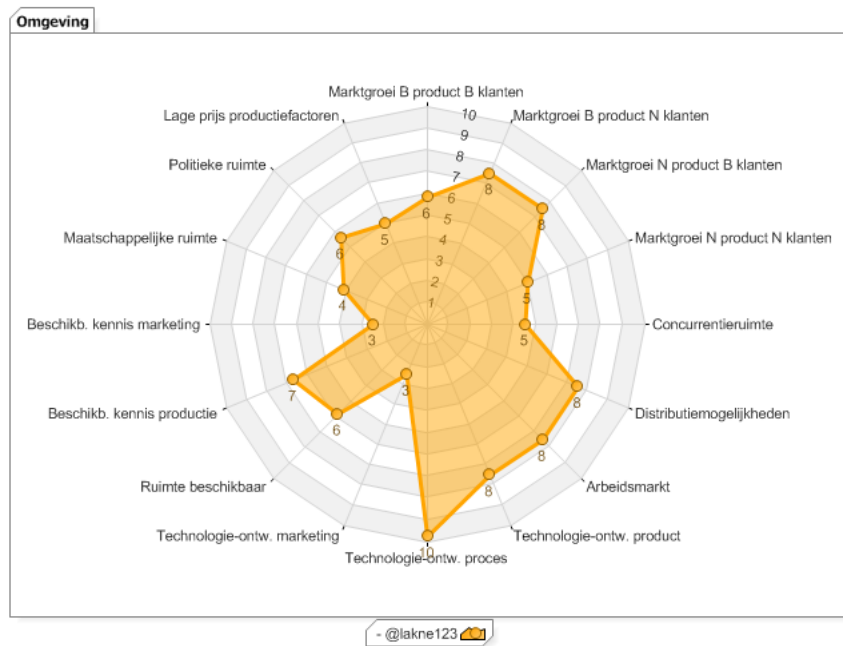
Deze factor is gerelateerd aan het beleid dat de onderneming heeft ten opzicht van haar medewerkers. Een hoge score geeft aan dat er relatief veel gedaan wordt aan arbeidsomstandigheden en ontwikkeling van de medewerkers.

## **Organisatieniveau INK**

Het INK-model bestaat uit 5 verschillende fases. Deze zijn ter bepaling van de mate van de interne ten opzichte van de externe gerichtheid van het bedrijf. In de grafiek 2.1 zijn alle vijf de verschillende fases weergegeven. De fase met de hoogste score is de huidige positie waarin de onderneming zich bevind.



## Omgeving



## Toelichting

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

## Marktomvang

De omvang van de vraag kan worden benaderd via de omvang van een 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 zgn. Ansoff matrix is hiervan een duidelijk voorbeeld:

- 1.A Het benaderen van nieuwe klanten met bestaande producten
- 1.B Het benaderen van bestaande klanten met nieuwe producten
- 1.C Het benaderen van nieuwe klanten met nieuwe producten
- 1.D Het benaderen van nieuwe klanten met bestaande producten

Bij een hoge score biedt de betreffende benadering u veel kansen.

## Concurrentieruimte (!)

Met een analyse van concurrenten kan inzicht worden verkregen in de offensieve of defensieve vermogens 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 een ondernemer.

Bij een lage score ervaart u veel concurrentie en dat is bedreigend (!). Bij een hoge score vindt u het kansrijk dat er weinig concurrentie is (!)

## Distributiemogelijkheden

Diverse instanties kunnen een onderneming bijstaan bij het promoten, verkopen of distribueren van haar producten naar de finale 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 (productie-medewerkers) 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 relatief voldoende personeel beschikbaar is

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

De stand van de techniek draagt bij aan de mogelijkheden en onmogelijkheden van bedrijven in de glastuinbouw. Het kan gaan om verbetering van efficiëntie, maar 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 technologie-ontwikkeling als kansrijk om oplossingen aan te dragen voor de verbetering van uw bedrijfsvoering.

### **Ruimte beschikbaarheid**

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

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

Kennis is macht en biedt mogelijkheden voor innovatie (een aanpassen aan de omgeving).

De Nederlandse glastuinbouwsector heeft zich altijd gekenmerkt door een hoog kennisgehalte welke zeer laagdrempelig beschikbaar is 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 glastuinders 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**

Politiek zorgt enerzijds voor wetten en regelgeving welke het ondernemerschap kan beperken. Anderzijds kan politiek stimulerend werken door het gevoerde beleid en financiële prikkels (o.a. subsidies).

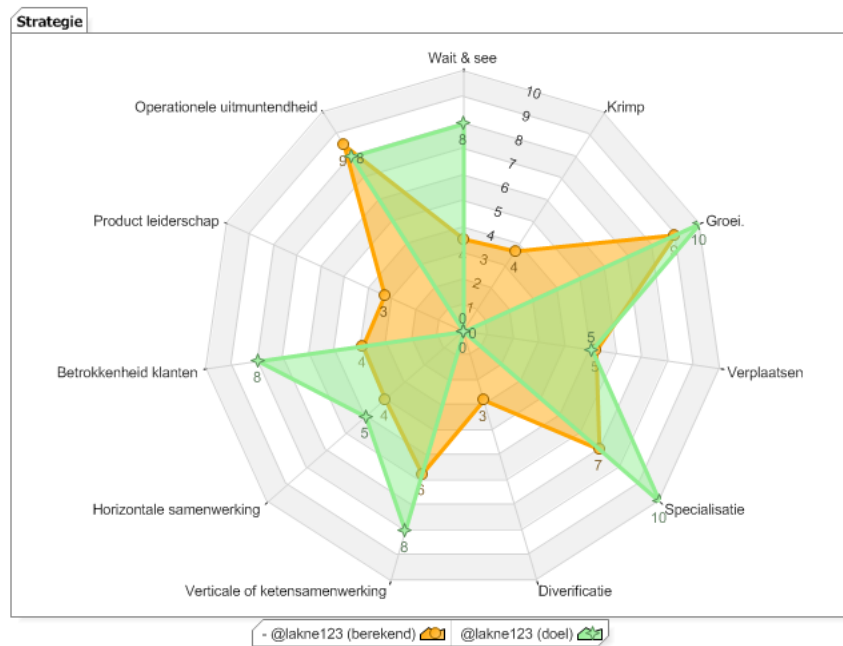
Bij een lage score vindt u de wet- en regelgeving beperkend of bedreigend; Een hoge score betekent ruimte om op uw wijze te ondernemen.

### **Marktstrategieën**

Per product (meestal heeft een bedrijf maar 1 product) wordt 1 marktstrategie gekozen.

Hieronder worden drie marktstrategieën besproken.

## Strategieën invoer



### Operational excellence (operationele uitmuntendheid)

U richt zich op het aanbieden van een product en/of diensten pakket 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, bedienen, etc. Het gaat dus om het aanbieden van betrouwbare producten en/of diensten tegen concurrerende prijzen met een met zo min mogelijk ongemak bij aankoop of onderhoud. Voorbeeld: een value-for-money strategie gevoerd door een bedrijf als Ikea.

### Product leadership (product leiderschap)

U richt zich op het produceren van een product en/of dienstenpakket met de beste prestaties. Het product en/of diensten aanbod 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 stat of the art krijgt. U vernieuwt uw product en of diensten aanbod ook al is met de vorige innovatie nog goed geld te verdienen.

### Customer intimacy (klanten betrokkenheid)

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, c.q. helpt de klant deze wensen nader te definiëren. 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 meerder ontwikkelingsstrategieën tegelijkertijd voeren. Hieronder worden 8 strategieën besproken

### **Horizontale samenwerking (hoog / laag)**

Producers Network: U richt zich op samenwerken met collega's 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 totaal oplossing (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 achterliggende kenmerken ook tegengesteld zijn. vandaar dat deze strategieën als één continuüm gepresenteerd worden (itt specialisatie/diversificatie).

### **Verticale of ketensamenwerking (hoog / laag)**

(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 keten marge (groter aandeel in 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- ook energie productie), en/of het beter benutten van de bestaande productiemiddelen (gebruik bedrijfsgebouwen voor voedselproductie en educatie). Dit kan ook betrekking hebben op uw eigen kennis en ervaringen (naast vastgoed beheer van uw eigen productiemiddelen ook makelaar/adviseur voor anderen).

### **Specialisatie**

U concentreert zich op het produceren van waar u goed in bent. U specialiseert zich in een bepaald onderdeel of aspect van de productieketen, en probeert daarin het beste te zijn. Schoenmaker blijf bij je leest. Voorbeeld: u exploiteert geen administratiekantoor voor alle soorten bedrijven, maar alleen voor de autobranche.

NB: Diversificatie en specialisatie zijn qua oriëntatie elkaars tegenpolen. Qua achterliggende vaardigheden

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

Replicate: 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 stad of EHS).

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

Expanding: 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: 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 krimp strategie komt voort uit het elimineren van schaal nadelen (span of control van ondernemer/bedrijfsleider is te groot), 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**

**Er is geen GAP rapportage omdat er geen doelstrategie is gekozen.**