

Ondernemen in vraaggestuurde ketens

Bouwstenen voor onderwijs en cursussen

**Has Den Bosch
Onderwijsboulevard 221
Den Bosch**

Ondernemen in vraaggestuurde ketens

Bouwstenen voor onderwijs en cursussen

voor het bouwen van cursussen op HBO, MBO –niveau,
(voltijd, deeltijd, duaal, cursorisch)

Projectverslag RIGO project Green Business School: vraaggestuurde ketens

Opdrachtgever: Ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit

Redactie:

Ineke van Meggelen, HAS Den Bosch
Kees Vermeulen, INholland Delft
Peter Vermeulen, PPO glastuinbouw
Toine Hattink, HAS Den Bosch

Has Den Bosch
Onderwijsboulevard 221
Den Bosch
Maart 2006

Inhoudsopgave

	Pagina:
Inhoudsopgave	3
1. Inleiding	5
1.1. Achtergronden	5
1.2. Doelstelling	5
1.3. Status en leeswijzer	5
2. Opzet module	6
2.1. Einddoel van de module	6
2.2. Opzet	6
2.3. Theorie	6
2.4. Project	6
2.4.1. Producten	6
2.5. Competenties, beheerindicatoren en leerdoelen:	6
2.5.1. Gewenste houding van de deelnemer bij de start van de module:	6
2.5.2. Competenties en beheersindicatoren	6
2.5.3. De vaardigheden en leerdoelen	7
3. Theorie	8
3.1. Ketenlogistiek	8
3.2. Ketenmanagement	8
3.3. Kwalitatief onderzoek	8
3.4. Maatschappelijke oriëntatie	8
3.5. Verander- en verbetermanagement	9
3.6. Communicatie	9
3.7. Toegepaste marketing	9
4. Project	10
4.1. Opdracht	10
4.2. Werkwijze	10
4.3. Producten	10
4.4. Uitwerking actiepuntenplan ketenoptimalisatie	10
4.5. Actiepunt 1 Diagnose	10
4.5.1. Inleiding	10
4.5.2. Materiaal en methode	11
4.5.3. Resultaten en conclusie	11
4.6. Actiepunt 2: Interne analyse projectbedrijf	11
4.6.1. Inleiding	11
4.6.2. Materiaal en methode	12
4.6.3. Resultaten en conclusie	12
4.7. Actiepunt 3 Confrontatie van de knelpunten en kansen van de keten en die van de onderneming.	12
4.7.1. Inleiding.	12
4.7.2. Materiaal en methoden.	13
4.7.3. Resultaten en conclusies	13
4.8. Actiepunt 4 Verandering	13
4.8.1. Inleiding	13
4.8.2. Materiaal en methode	13
4.8.3. Resultaten en conclusie	13
4.9. Actiepunt 5 Implementatie(plan)	14
4.9.1. Inleiding	14
4.9.2. Materiaal en methode	14
4.9.3. Resultaten en conclusie	14
4.10. Actiepunt 6 Evaluatie ketenoptimalisatie	14
4.10.1. Inleiding	14
4.10.2. Materiaal en methode	14

4.10.3.	Resultaten en conclusie	14
4.11.	Afsluiting	14
5.	Docentenhandleiding	15
5.1.	Leeswijzer docentenhandleiding.	15
5.2.	Opdracht	15
5.3.	Werkwijze	15
5.4.	Producten	15
5.5.	Uitwerking actiepuntenplan ketenoptimalisatie	15
5.6.	Actiepunt 1 Diagnose	15
5.6.1.	DESTEP	16
5.6.2.	Ken uw Keten (NIMPF)	16
5.6.3.	Omgevingsanalyse (belangrijkste markten en ketens)	17
5.6.4.	7S-model	19
5.6.5.	Concurrentieanalyse Porter	19
5.6.6.	SWOT-analyse	20
5.6.7.	Confrontatiematrix	21
5.6.8.	Brainstormen	21
5.7.	Actiepunt 2: Interne analyse projectbedrijf	22
5.7.1.	FOETSJE	22
5.7.2.	Onderneming	22
5.7.3.	Product en marketingmix	22
5.7.4.	Analyse voorkeur ondernemer	22
5.8.	Actiepunt 3 Confrontatie van de knelpunten en kansen van de keten en die van de onderneming.	22
5.8.1.	Keuze van te volgen strategie	23
5.9.	Actiepunt 4 Verandering	24
5.10.	Actiepunt 5 implementatieplan	24
5.10.1.	Biergame	24
5.10.2.	CNS game	24
5.10.3.	Pilot	24
5.11.	Actiepunt 6 Evaluatie ketenoptimalisatie	24
5.11.1.	Controle (Plan do check act)	24
	Lijst van afkortingen	25
	Bijlage 1: Overzicht met te toetsen competenties en beheersindicatoren.	26

Error! Bookmark not defined.

1. Inleiding

1.1. Achtergronden

Een doordachte keuze voor een bepaald afzetkanaal en hierop aangepaste bedrijfsvoering is van vitaal belang voor (agrarische) ondernemingen. Door de keuze van het afzetkanaal steeds bewust te maken en daar in de bedrijfsvoering op in te spelen, dragen ondernemingen bij aan de vorming en het succes van *vraaggestuurde ketens*. Vraaggestuurde ketens worden gevormd door alle actoren die bijdragen aan de productie, verwerking, handel en verkoop aan consumenten van producten, die bij hun activiteiten rekening houden met de vraag van *hun* markt.

Echter, niet alle bedrijven lijken zich er van bewust te zijn dat marktgerichtheid en een bewuste ketenoriëntatie voorwaarden zijn voor een optimaal bedrijfsresultaat. Voor zover het bewustzijn er wel is, weten niet alle ondernemers dit te vertalen in een hierop aangepaste bedrijfsvoering. Dat marktgerichtheid en een bewuste ketenoriëntatie daadwerkelijk voorwaarden zijn voor een optimaal bedrijfsresultaat, is een fundamenteel uitgangspunt van dit project.

1.2. Doelstelling

De doelstelling van deze module is het beschikbaar maken van kennis waarmee partijen in de plantaardige productieketens de competentie ontwikkelen om besluitvorming t.a.v. marktkeuze en afzetstrategie bewust en onderbouwd te kunnen uitvoeren. Hierbij moeten deze actoren vooral ook ontwikkelingen in de omgeving en maatschappij leren onderkennen en vertalen naar de bedrijfsvoering.

Meer concreet: De module moet eraan bijdragen dat studenten en ondernemers

- het belang van vraaggericht ondernemen erkennen;
- de effecten van een marktkeuze leren onderkennen op de inrichting en bedrijfsvoering van een bedrijf, vooral gericht op de primaire productie;
- de marktkeuze kan onderbouwen
- de aard van noodzakelijke aanpassingen kunnen vaststellen, en realiseren

De betreffende module of delen daarvan zullen worden ingezet in het reguliere Nederlands- en Engelstalig agrarisch onderwijs. Daarnaast zal de module worden aangeboden aan regionale ondernemers en ondernemersnetwerken.

De hier geboden module biedt de mogelijkheid het gehele pakket aan te bieden of 'tailor-made' te gebruiken. Hierbij kan worden gedacht aan uitdiepen van bepaalde onderwerpen, weglaten of slechts kort aanstippen van onderdelen die in het curriculum al eerder aan de orde zijn geweest of buiten de context van de betreffende groep vallen. Afhankelijk van het type studenten of cursisten kan de stof op het geëigende niveau worden aangeboden. Zo zullen HBO-studenten zelf moeten bedenken welke vragen van belang zijn, waar wellicht MBO-studenten of cursisten aan de slag gaan met (delen van) de vragenlijst die in de docentenhandleiding is verwerkt. Dit maakt deze module uitstekend geschikt voor zijn doel: een uitgewerkte onderwijslijn waarin alle stappen die studenten/cursisten moeten doorlopen zijn aangegeven. De uitwerking van deze stappen is ook aangegeven, maar kan op instellingsniveau worden aangepast. Een uitgebreide bibliotheek van bronnen maakt het eenvoudig om de juiste literatuur en internetbronnen te vinden.

1.3. Status en leeswijzer

Dit werkstuk is een pakket met bouwstenen om de module "Ondernemen in vraaggestuurde ketens" zelf vorm te geven. In dit rapport kan student ook als cursist gelezen worden. De schrijvers hebben de voorbeelden in eerste instantie in de tuinbouw gezocht maar is ook in andere sectoren en ketens toepasbaar.

Hoofdstuk 2 geeft het kader waarbinnen de module ontwikkeld is en een grove opzet van de module, gewenste competenties en vaardigheden en de te behalen leerdoelen.

Hoofdstuk 3 geeft een overzicht van relevante literatuur

Hoofdstuk 4 is de instructie voor het studentenproject.

Hoofdstuk 5 is de docentenhandleiding met daarin een uitgebreidere lijst met vragen die aan de orde kunnen komen met bijhorende literatuur.

2. Opzet module

2.1. Einddoel van de module

Aan het eind van deze module is duidelijk welke positie het bedrijf inneemt in de keten, welke positie de ondernemer in wil nemen en welke strategie hiervoor gekozen wordt. Dit wordt zo mogelijk vertaald naar operationele beslissingen.

Hiervoor is oriëntatie op ketens en trends in ketens het vertrekpunt. Gekeken wordt zowel in de breedte (meerdere ketens) als in de diepte (alle schakels van een keten). Door kritisch naar hun eigen positie in de keten te kijken worden bedrijven geconfronteerd met hun eigen sterke en zwakke punten. Dit zou aanleiding kunnen zijn om zich flexibeler op te stellen.

2.2. Opzet

- Concrete situatie, met een bestaand bedrijf in de keten
- Introductie
- Groepen 2-4 studenten gaan met projectketen aan de gang
- Voor de projectketen uitwerken van een ketenbeschrijving. Dit gebeurt aan de hand van een stappenplan.
- Rapportage
- Ketenoptimalisatie
- Rapportage ketenoptimalisatie
- Theorie voor verschillende actiepunten
- Opbouw verschilt per opleiding / cursus.
- Opbouw is modulair
- Voor docenten is er een handleiding

2.3. Theorie

Flankerende lessen met theorie over ketenmanagement, toegepaste marketing, PR/communicatie (met name presenteren en advisering), ketenlogistiek, verandermanagement en verbetermanagement, kwalitatief onderzoek (ondermeer interviewtechniek en gegevensanalyse).

2.4. Project

In groepen van maximaal vier studenten wordt een bedrijf geëvalueerd buiten de eigen sector met behulp van actiepunten. Daarbij wordt de huidige positie van het bedrijf in de keten bepaald. Op basis van deze analyse en informatie over de markt wordt met de ondernemer zijn positie doorgesproken. Daarbij komt naar voren welke positie het bedrijf zou willen hebben in de keten en welke aanpassingen nodig zijn in het bedrijfsmanagement (rassenkeuze, verpakking, kwaliteit, toegevoegde waarde etc) om de gewenste positie te bereiken.

2.4.1. Producten

- Verslag
- Presentatie

2.5. Competenties, beheerindicatoren en leerdoelen:

2.5.1. Gewenste houding van de deelnemer bij de start van de module:

- De intentie om te veranderen/verbeteren. Dit is een uitgangspunt dat moeilijk meetbaar is maar wel noodzakelijk is om tot resultaat te komen. Voor een cursist is het feit dat hij/zij zich aanmeldt al een indicatie van deze intentie. Voor studenten is de houding ten opzichte van mogelijke veranderingen tijdens de module een onderdeel van de beoordeling.

2.5.2. Competenties en beheersindicatoren

In deze paragraaf staat een overzicht van de competenties en beheerindicatoren die van toepassing (kunnen) zijn bij vraaggestuurde ketens, overgenomen uit "Kern en profiel II van de opleidingen tuin- en akkerbouw van het agrarische HBO".

De gevraagde competenties zijn:

- Opstellen van een keten optimalisatieplan
- Opstellen van een marktgericht productplan
- Opstellen van een strategisch marketingplan en bedrijven van internationale handel
- Ontwikkelen en beheren van een relatiesysteem
- Opzetten, onderhouden en participeren in netwerken (cursisten geheel, studenten alleen het opzetten)
- Toepassen van verbeter- en verandermanagement

De beheersingsindicatoren die daarbij horen zijn uitgewerkt in bijlage 1.

2.5.3. De vaardigheden en leerdoelen

Hieronder worden de vaardigheden en leerdoelen die bij deze competenties en beheersindicatoren horen opgesomd. De gevraagde vaardigheden en leerdoelen zijn:

- De student kan een keten beschrijven op basis van het gekozen product
- Opzoeken van productinformatie (functie en gebruik door de consument) en marktomvang (nationaal en internationaal)
- De student kan gericht interviews afnemen aan de hand van (zelf) opgestelde vragenlijsten
- De student kan een analyse van de keten maken
- Voert onderzoek uit met behulp van interviewen of vragenlijst
- Analyseren en verwerken van informatie
- Schrijft verslag met bevindingen onderzoek
- Ontwikkelt inzicht in de relevante kwantitatieve kengetallen
- Ontwikkelt inzicht in geldstromen
- Beschrijft de fysieke productstromen
- Beschrijft de informatiestromen in de keten
- Beschrijft het klantbeeld van de eindgebruiker
- Analyseert de functie en de rollen van schakels in de keten
- De student kan vanuit een SWOT-analyse een verbeterplan opstellen voor de keten
- Analyseert de externe en interne stand van zaken in de keten en het bedrijf
- Intern: FOETSJE analyse en/of 7s-model
- Extern: DESTEP analyse
- De student is in staat om in scenario's te denken
- Ontwerpt of verzint veranderingen of verbeteringen
- Ontwerpt en analyseert verschillende scenario's
- Maakt een gemotiveerde keuze uit verschillende scenario's
- De student kan een verbeterscenario omzetten in een implementatieplan. Hij kan de gevolgen van die verandering voor de bedrijfsvoering van verschillende schakels in de keten in kaart brengen
- Past verander- of verbetermanagement toe
- Herschrijven van de rollen en functies van de schakels in de keten
- Maakt de vertaalslag naar bedrijfsniveau (van het projectbedrijf) in relatie tot de ketenoptimalisatie
- Kan een voorstel maken van een implementatieplan
- De student evalueert het doorlopen proces

3. Theorie

Het project wordt gevoed vanuit theorie over aandachtsgebieden van ondernemerschap. In dit hoofdstuk staan handreikingen vanuit diverse aandachtsgebieden die ondersteunend kunnen zijn voor het project. Het betreft hier ondermeer ketenmanagement, toegepaste marketing, maatschappelijke oriëntatie, communicatie (met name presenteren en advisering), ketenlogistiek, verandermanagement en verbetermanagement, kwalitatief onderzoek (ondermeer interviewtechniek en gegevensanalyse). In dit hoofdstuk staan diverse literatuurverwijzingen.

3.1. Ketenlogistiek

Verplichte literatuur:

Geen

Aanbevolen literatuur:

- Bourlakis, M.A. and P. Weightman, Food supply chain management, ISBN 1-4051-0168-7, Blackwell productions Hong Kong

3.2. Ketenmanagement

Verplichte literatuur:

- Van Hal, P. et al Know your chain v3.6, www.Nimpf.org, KLICT Den Bosch
- Toolkit KLICT Den Bosch Elsevier Juridisch Den Haag
- Camps, T. et al, The emerging world of chains & networks, bridging theory and practice, ISBN 90-5901-9288, 2004 Elsevier Juridisch Den Haag
- Hal, P. van en Carry van Leest-Broekmans, Schatkist KLICT, ISBN 90-5901-375-1 2005 Elsevier Juridisch Den Haag
- Hofstede, G.J. et al., Hide or confide? The dilemma of transparency, ISBN 90-5901-374-3, 2004 Reed business information bv, Den Haag
- Anoniem, De boer in de keten: boeienkoning of teamspeler? Advies over de positie van primaire producenten in agroketens, ISBN 90-77166-07-6, 2003 Raad voor het Landelijk Gebied, Amersfoort, publicatie RLG 03/6, 39 pag.

Aanbevolen literatuur:

- Duivenboden, H. van, et al., Ketenmanagement in de publieke sector, ISBN: 90-5189-875-4, Lemma Utrecht
- Aa A. van der en Theo Konijn, Ketens, ketenregisseurs en ketenontwikkeling, ISBN: 90-5189-913-0, Lemma Utrecht
- Ketenkennis = ketenkracht, AKK 1997, AKK Den Bosch
- Maas, Jan H., De Nederlandse agrosector, geografie en dynamiek, ISBN 90-232-2864-2 1994, Van Gorcum Assen
- Silvis H.J. et al. Handboek agrarische economie en beleid: bedrijven, ketens en groene ruimte, ISBN 90-207-3175-0, NUGI 681, 2002 Wolters Noordhoff Groningen

3.3. Kwalitatief onderzoek

Verplichte literatuur:

Geen

Aanbevolen literatuur:

- Baarda, B.D. et al., Basisboek kwalitatief onderzoek : handleiding voor het opzetten en uitvoeren van kwalitatief onderzoek, 2005, ISBN/ISSN 90-207-3179-3, Wolters-Noordhoff, Groningen [etc.], 369 p.
- Baarda, B.D. et al., Basisboek statistiek met SPSS: handleiding voor het verwerken en analyseren van en rapporteren over (onderzoeks)gegevens, 2003, ISBN/ISSN 90-207-3244-7, Wolters-Noordhoff, Groningen [etc.], 196 p.

3.4. Maatschappelijke oriëntatie

Verplichte literatuur:

Geen

Aanbevolen literatuur:

- NN, Ondernemen met meerwaarde, gesprekken over maatschappelijk verantwoord ondernemen, 2002, ISBN: 90-75789-08-4, LNV, Den Haag
- Maas, J.G.V., H.J. Doeleman, De kwaliteit van milieu- en arbozorg, 2002, ISBN/ISSN: 90-14-09117-6 Kluwer, Deventer, 488 p.
- Poll, R.M. van, People, planet, profit: visies op duurzaam ondernemen en beleggen, 1999, ISBN/ISSN: 9076173095 Het financieel Dagblad, Amsterdam. 77 p.

3.5. Verander- en verbetermanagement

Verplichte literatuur:

- Kleijn, Henk & Fred Rorink, Verandermanagement, een plan van aanpak voor integrale organisatieverandering en innovatie. ISBN 90-430-1007-3, 2005 Pearson educatie Benelux.

Aanbevolen literatuur:

- Ofman, D., R. van der Weck, De kernkwaliteiten van het enneagram, 2004, ISBN/ISSN: 90-5594-190-5, Scriptum, Schiedam, 175 p.
- Cozijnsen, A.J. en W.J. Vrakking, Handboek verandermanagement: theorieën en strategieën voor organisatieverandering, 2003, ISBN/ISSN: 90-13-00299-4, Kluwer, Deventer, 248 p.
- W.P.T. Koeleman, Verandering in kwaliteitszorg: een onderzoek vanuit een veranderkundig perspectief naar het invoeren van kwaliteitszorg bij middelgrote industriële bedrijven, 1995, ISBN/ISSN: 90-267-2270-2, 225 p.
- Caluwé, L. de en H. Vermaak, Leren veranderen : een handboek voor de veranderkundige, 1999, ISBN/ISSN: 90-140-6158-7, Samsom en Kluwer, Alphen aan den Rijn, 295 p.

3.6. Communicatie

Verplichte literatuur:

- Janssen, D. et al., Zakelijke communicatie, 2002, 2 delen plus 2 cd-rom's, ISBN/ISSN: 90-01-43298-0 dl. 1, 90-01-432-980 dl. 2, 90-01-43299-9 dl. 3, 90-01-432-999 dl. 4, Wolters-Noordhoff, Groningen, 408 en 376 p.
- Grit, R. Projectmanagement; projectmatig werken in de praktijk, 2005, ISBN/ISSN: 90-01-34703-7, Wolters-Noordhoff, Groningen, 168 p.

Aanbevolen literatuur:

- Kempen, P.M. en J.A. Keizer, Advieskunde voor praktijkstages: organisatieverandering als leerproces, 2000, ISBN/ISSN: 90-01-46882-5, Wolters-Noordhoff, Groningen, 239 p.
- Weblink,  website-homepage (www.grit-projectmanagement.wolters.nl)

3.7. Toegepaste marketing

Verplichte literatuur:

- Broekhoff, M.A., Over marketing, 2004, Thieme Meulenhoff, ISBN 90 06 87000 5.
- Verhage, B., Inleiding tot de marketing, 2005, Wolters-Noordhoff, ISBN 90-207-3308-7

Aanbevolen literatuur:

- Life style bladen

4. Project

4.1. Opdracht

Stel voor een bedrijf een verbeterplan op over de eigen rol en positie en functioneren van het bedrijf in de keten waarin het bedrijf actief is en bestudeer alternatieve ketens op hun mogelijkheden.

4.2. Werkwijze

In groepen van maximaal vier studenten wordt in eerste instantie een bedrijf geëvalueerd met behulp van de actiepunten van 4.4. Daarbij wordt de huidige positie van het bedrijf in de keten bepaald. Op basis van deze analyse en informatie over de markt wordt met de ondernemer zijn positie doorgesproken. Daarbij komt naar voren welke positie het bedrijf zou kunnen hebben in de keten of in andere ketens. Vervolgens wordt aangegeven welke aanpassingen nodig zijn in de bedrijfsvoering om de gewenste positie te bereiken.

4.3. Producten

Aan het eind van dit project wordt het volgende opgeleverd ter beoordeling:

- Adviesrapport aan bedrijf bestaande uit vijf deelrapporten
 - Verslag van de ketenanalyse
 - SWOT-analyse keten
 - SWOT-analyse ondernemer en onderneming
 - Verander-/verbeterplan (inclusief mogelijke scenario's en implementatieplan)
 - Evaluatie van de ketenoptimalisatie
- Afsluiting met presentatie en discussie met bedrijf en zijn ketenpartners

4.4. Uitwerking actiepuntenplan ketenoptimalisatie

In dit hoofdstuk wordt de werkwijze van de ketenoptimalisatie verder uitgewerkt. De ketenoptimalisatie kent de volgende actiepunten en volgt daarmee in grote lijnen NIMPF: (NIMPF is een analyse instrument om ketens te optimaliseren (zie www.nimpf.org)

Actiepunt 1: Diagnose

- Scope
- Stakeholders analyse
- Netwerk analyse
- Knelpunten en kansen analyse

Actiepunt 2: Interne analyse (projectbedrijf)

Actiepunt 3: Confrontatie van de knelpunten en kansen van de keten en die van de onderneming.

Actiepunt 4: Verandering

- Benoem verbeteringen
- Analyse van effecten en pluspunten
- Keuze van verbeteralternatief

Actiepunt 5: Implementatie(plan)

- Try out / gaming
- Implementatie
- Consolidatie en opschaling

Actiepunt 6: Evaluatie ketenoptimalisatie

- Evaluatie van veranderproces en resultaten

In de volgende paragrafen worden de verschillende actiepunten verder ingevuld.

4.5. Actiepunt 1 Diagnose

4.5.1. Inleiding

In dit gedeelte wordt beschreven hoe de keten eruit ziet, wat voor type keten het is, wie de deelnemers en actoren zijn, wat hun belangen en bijdragen in de keten zijn en welke knelpunten en kansen zij zien. Verder worden de belanghebbenden, stakeholders, benoemd en hun positie in de keten uitgewerkt. Het gaat om:

- Scope
- Stakeholders analyse

- Netwerk analyse
- Knelpunten en kansen analyse

4.5.2. Materiaal en methode

De volgende modellen en analyses zijn beschikbaar voor dit onderdeel.

- Externe analyse gericht op de ketenomgeving
 - DESTEP
 - 'Ken uw keten'
 - Omgevingsanalyse (belangrijkste markten en ketens)
 - Directe afnemers
 - Potentiële afnemers
 - De consument
 - De keten
 - De retailer
 - De groothandel
- 7S-model
- Concurrentieanalyse Porter
 - Analyse huidige en potentiële concurrenten
 - Concurrenten
 - Nieuwe toetreders
 - Afnemers
 - Substituten
 - Leveranciers
- SWOT-analyse
- Confrontatiematrix
- Brainstorm over:
 - Marktverkenning (tuinbouwbreed)
 - Trends
 - Benchmarking

4.5.3. Resultaten en conclusie

Product van dit actiepunt is een analyse van de keten waarin het projectbedrijf opereert. Deze analyse benoemt het type keten, de deelnemers en de belanghebbenden en geeft een overzicht van de bijdrage van iedere schakel in de keten en zijn belangen. Dit resulteert in een overzicht van knelpunten en kansen voor verbeteringen in de keten.

Kansen en knelpunten

- SWOT-analyse keten
- Confrontatiematrix keten

4.6. Actiepunt 2: Interne analyse projectbedrijf

4.6.1. Inleiding

In dit deel worden de persoonlijke doelstellingen van de ondernemer(s) en de doelstellingen van de onderneming ge(her)formuleerd. Aansluitend op deze doelstellingen wordt de wijze waarop binnen het bedrijf de productie wordt georganiseerd in kaart gebracht. Tevens worden de hieruit voortvloeiende knelpunten en kansen in relatie tot de ketens waarin het bedrijf opereert vastgesteld.

Een ondernemer kiest er bewust voor om voor eigen geld en risico een bedrijf te leiden. Persoonlijke motivaties liggen vaak ten grondslag aan de keuze voor het vrije ondernemerschap. Zo kan het zijn dat een ondernemer graag iets maakt dat uniek is, of dat zijn of haar hart ligt bij het optimaal laten draaien van een groot goed geolied en efficiënt bedrijf en dat wil toepassen in een eigen onderneming. De persoonlijke voorkeur of wens van de ondernemer over het type bedrijf en de markt die daarbij past, dient dan ook als uitgangspunt om een bedrijf in te richten of nader vorm te geven. Om dat uitgangspunt nader vast te stellen, wordt de persoonlijke voorkeur van de ondernemer in deze paragraaf in kaart gebracht.

Als bekend is wat de persoonlijke voorkeuren van de ondernemer zijn, kan begonnen worden met het maken van een ideale schets van de bedrijfskenmerken die aansluit bij de persoonlijke voorkeuren van de

ondernemer en de mogelijkheden die de markt biedt. Hoewel de belangrijkste doelstelling van een rationeel bedrijf doorgaans het maken van winst is, zijn de visie, missie, strategie en operationele processen veel gevarieerder van aard; ze kunnen naar eigen wens vorm gegeven worden. Zo ligt de keuze voor een differentiatiestrategie en een afzetvorm die de veilingklok ontsluit voor de hand voor een ondernemer die graag speciale producten maakt. In deze paragraaf worden de ideale bedrijfskenmerken dan ook geschat.

Een bedrijf dat al draait, heeft tal van kenmerken. Naast organisatorische kenmerken zoals de missie, visie, doelstellingen en strategie kunnen de fysieke kenmerken van een onderneming in kaart worden gebracht. Daarbij valt te denken aan de productmix, het productieproces, de bedrijfsuitrusting, de afzetwijze en de organisatiestructuur van de onderneming.

Er wordt expliciet in kaart gebracht hoe de 3 P's (People, Planet, Profit) in de huidige bedrijfsvoering tot uiting komen. (de IST-situatie)

4.6.2. Materiaal en methode

De volgende modellen en analyses zijn beschikbaar voor dit onderdeel.

- Interne analyse bedrijf
 - FOETSJE (Financieel, organisatorisch, economisch, technisch, sociaal, juridisch en ecologisch)
 - Onderneming
 - Ondernemers
 - Missie/visie
 - Strategie
 - Organisatiestructuur (Taken Bevoegdheden Verantwoordelijkheden)
 - Personeel
 - 7S-model
 - Product en marketingmix
 - Productiewijze
 - Economische eigenschappen
 - Prijs
 - Plaats
 - Promotie
 - Benchmarken
 - Selectie van mogelijkheden
- Analyse persoonlijke voorkeur ondernemer
 - Levensfase (ontvankelijk, expansief, sociaal)
 - Type ondernemer (doener, denker, beslisser en ideeënmen)
 - Kerncompetenties (kernkwaliteit, valkuil, allergie en uitdaging)
 - Drijfveren (basisbehoefte, prestatiebehoefte, contactbehoefte, invloedbehoefte)
 - Persoonlijke effectiviteit (delegeren, instrueren, coachen, overtuigen)
- SWOT van de onderneming (Analyse kansen en knelpunten)

4.6.3. Resultaten en conclusie

Het resultaat is een overzicht van sterktes en zwaktes en voorkeuren van de ondernemers en hun onderneming. Tevens wordt weergegeven welke rol het beste bij de ondernemer past en welke niet. Indien er meerdere ondernemers in een onderneming zitten, is het belangrijk te kijken naar de wijze waarop de verschillende persoonlijke karakteristieken in elkaar passen.

Kansen en knelpunten

- SWOT-analyse onderneming
- Confrontatiematrix onderneming

4.7. Actiepunt 3 Confrontatie van de knelpunten en kansen van de keten en die van de onderneming.

4.7.1. Inleiding.

Door de kansen en knelpunten uit de analyse van de keten en van de onderneming onderling te vergelijken wordt duidelijk waar gezamenlijke kansen en knelpunten zitten. Hier ontstaat de mogelijkheid om

gezamenlijke kansen uit te werken en gezamenlijke knelpunten op te lossen. Deze actiepunten leiden tot veranderen of verbeteren.

4.7.2. Materiaal en methoden.

Confronteren van kansen en knelpunten van de keten met die van de onderneming.

Kansen en knelpunten

- SWOT-analyse
- Confrontatiematrix

4.7.3. Resultaten en conclusies

Uit de confrontatiematrix komt naar voren in welke mate het bedrijf aan kan sluiten bij de ketens in de sector. Dit vormt de input voor het verandertraject.

4.8. Actiepunt 4 Verandering

4.8.1. Inleiding

Uit de voorgaande analyse blijkt dat in meer of mindere mate de ketenkeuze en gewenste bedrijfskenmerken niet overeenkomen met de huidige situatie. Deze mismatches moeten worden opgeheven.

Als eenmaal duidelijk is wat de verschillen zijn tussen de wenselijke situatie (SOLL) en de werkelijke situatie (IST), moeten er keuzes gemaakt worden hoe verder te gaan. De keuzes die gemaakt worden, betreffen afwegingen tussen organisatorische kenmerken zoals de missie en visie, maar ook fysieke aspecten zoals de bedrijfsvoering of het soort afzetkanaal waarvoor gekozen wordt. Bekeken wordt of het mogelijk en reëel is om die verschillen te verkleinen door de keten te beïnvloeden of voor een andere keten te kiezen. *Het is belangrijk dat met het proces dat nu ingezet wordt flexibiliteit, het vermogen permanent te veranderen, in het bedrijf wordt ingebouwd. De onderneming en ondernemer hoeven zich dan niet vier jaar later weer aan te passen, maar passen doorlopend aan de veranderende situatie.(denk aan bv. PDCA-cyclus)*

4.8.2. Materiaal en methode

- zoeken naar en beschrijven van mogelijke veranderingen (scenariostudie)
- analyse van de waarde en effecten van de veranderingen
- selectie van de verbetering

4.8.3. Resultaten en conclusie

Met de in de eerste drie actiepunten verzamelde informatie is een SWOT analyse gemaakt van de keten en de positie van de eigen onderneming daarin. Na aanleiding van de confrontatiematrix worden een aantal veranderscenario's geformuleerd. Na selectie wordt één van de scenario's uitgewerkt tot een verbeterplan. Hierbij wordt nadrukkelijk de mismatch tussen de huidige situatie en de gewenste situatie beschreven en wordt uitgewerkt welke actiepunten er intern en in de keten gezet moeten worden om deze mismatch op te heffen.

Het verbeterplan bevat minimaal de beschrijving van de ideale kenmerken van het bedrijf:

- Missie en visie
- Strategie
- Marktkeuze alternatieven
- Productiekenmerken
- Organisatievorm

en van de keten:

- Missie en visie
- Strategie
- Marktkeuze alternatieven
- Logistieke kenmerken
- Organisatievorm
- Functie en rollen
- Communicatie
- Informatiestroom

4.9. Actiepunt 5 Implementatie(plan)

4.9.1. Inleiding

De veranderingen hebben als doel de productie beter af te stemmen op de keten van afnemers en de eindgebruikers en het bedrijf beter te laten passen bij de ondernemer. De voorgestelde verbeteringen in de relatie met schakels in keten hebben gevolgen voor de organisatie van het bedrijf, met de ondernemer(s) en werknemers. Ze hebben verder invloed op de informatievoorziening en communicatie. Suggesties om deze veranderingen in te passen worden in deze paragraaf uitgewerkt.

Deze veranderingen zijn niet zomaar door te voeren, ze hebben een grote impact op de keten. Daarom worden via simulaties een aantal veranderingen uitgetest.

Resultaten van simulatie (gaming) kunnen vertaald worden naar een voorstel voor een try-out en aanzetten voor de opschaling na de try-out.

4.9.2. Materiaal en methode

- Biergame (ketenopslingereffect en communicatie) MIT-beergame, zie internet
- Materiaal van centre for Chains en Network Science Wageningen
- Pilotfase (labschaal) uitvoeren van de verandering (optie)
- Discussie met projectbedrijf (en mogelijke andere schakels uit de keten) over het implementatieplan.

4.9.3. Resultaten en conclusie

Een uitgewerkt plan waarin het beoogde verandertraject in uitvoerbare actiepunten is uitgewerkt.

Confrontatie van ketenpartners met het plan, m.n. de discussie erover met het projectbedrijf.

Haalbaarheid van het implementatieplan.

4.10. Actiepunt 6 Evaluatie ketenoptimalisatie

4.10.1. Inleiding

In het voorgaande proces is de match tussen bedrijf en keten kritisch bekeken en zijn verbeteringen voorgesteld. Door simulatie of implementatie op kleine schaal zijn een aantal verbeteringen uitgetest. In deze fase wordt geëvalueerd hoe de optimalisatie van het ketenproces is verlopen, hoe de communicatie en interactie tussen de ketenpartners zich heeft ontwikkeld en of de voorgestelde verbeteringen aansluiten bij de vooraf gestelde doelen. De ervaringen van deze evaluatie leiden tot de inzet van een nieuwe verbetercyclus.

4.10.2. Materiaal en methode

Evaluatiemethoden inzetten vanuit communicatiewetenschappen.

4.10.3. Resultaten en conclusie

Overzicht van de kansen en knelpunten van de uitgevoerde stappen van het actiepuntenplan van de ketenoptimalisatie. Dit kan een aanzet geven tot het opnieuw doorlopen van de cyclus.

4.11. Afsluiting

Na het doorlopen van het hele proces van ketenoptimalisatie wordt aan de opdrachtgever en zijn ketenpartners de resultaten van het ketenoptimalisatieplan gepresenteerd. In een kritische discussie wordt onderzocht of de opdrachtgever en de ketenpartners zich (h)erkennen in het plan, hun eigen rol in de keten en benoemde kansen delen. Deze discussie levert input voor een volgende optimalisatieronde. (Deming-circle).

Naast deze inhoudelijke feedback krijgen de deelnemers feedback op hun functioneren in het groepsproces. In het ideale geval leidt dit hele proces tot verdere discussie en verandering binnen de keten of vorming van nieuwe ketens.

5. Docentenhandleiding

5.1. Leeswijzer docentenhandleiding.

Dit deel geeft een verdere detaillering van de in hoofdstuk 4 genoemde werkwijze. Hieruit kunnen afhankelijk van het type studenten of cursisten delen worden gebruikt, bijvoorbeeld vragenlijsten. Zo zullen HBO-studenten zelf moeten bedenken welke vragen van belang zijn, waar wellicht MBO-studenten of cursisten aan de slag gaan met (delen van) de vragenlijst die in de docentenhandleiding is verwerkt.

Hoewel niet expliciet opgenomen is er de mogelijkheid om deze module te verrijken met competenties op het gebied van:

- Vergaderen
- Adviseren
- Projectmanagement
- Presenteren
- Creatief denken

5.2. Opdracht

Stel voor een bedrijf een verbeterplan op over de eigen rol en positie en functioneren van het bedrijf in de keten waarin het bedrijf actief is en bestudeer alternatieve ketens op hun mogelijkheden.

5.3. Werkwijze

In groepen van maximaal vier studenten wordt in eerste instantie een bedrijf (bij voorkeur buiten de eigen sector) geëvalueerd met behulp van de actiepunten van 4.4. Daarbij wordt de huidige positie van het bedrijf in de keten bepaald. Op basis van deze analyse en informatie over de markt wordt met de ondernemer zijn positie doorgesproken. Daarbij komt naar voren welke positie het bedrijf zou kunnen hebben in de keten of in andere ketens. Vervolgens wordt aangegeven welke aanpassingen nodig zijn in de bedrijfsvoering (toegevoegde waarde, kwaliteit, arbeidsomstandigheden, milieu, maatschappelijke oriëntatie, organisatie, teeltmanagement, rassenkeuze, verpakking, etc) om de gewenste positie te bereiken.

5.4. Producten

Aan het eind van dit project wordt het volgende opgeleverd ter beoordeling:

- Adviesrapport aan bedrijf bestaande uit vijf deelrapporten
 - Verslag van de ketenanalyse
 - SWOT-analyse keten
 - SWOT-analyse ondernemer en onderneming
 - Verander-/verbeterplan (inclusief mogelijke scenario's en implementatieplan)
 - Evaluatie van de ketenoptimalisatie
- Afsluiting met presentatie en discussie met bedrijf en zijn ketenpartners

De afsluiting met presentatie en discussie met bedrijf en zijn ketenpartners kan ook als rollenspel plaatsvinden.

5.5. Uitwerking actiepuntenplan ketenoptimalisatie

In dit hoofdstuk wordt de werkwijze van de ketenoptimalisatie verder uitgewerkt. De ketenoptimalisatie volgt met het doorlopen van 6 actiepunten in grote lijnen NIMPF (paragraaf 4.4) en wordt hier enigszins toegelicht voor docenten zodat de verdieping van de verschillende stappen goed tot stand kan komen.

5.6. Actiepunt 1 Diagnose

In dit gedeelte wordt beschreven hoe de keten eruit ziet, wat voor type keten het is, wie de deelnemers en actoren zijn, wat hun belangen en bijdragen in de keten zijn en welke knelpunten en kansen zij zien. Verder worden de belanghebbenden, stakeholders, benoemd en hun positie in de keten uitgewerkt. Het gaat om:

- Scope
- Stakeholders analyse
- Netwerk analyse
- Knelpunten en kansen analyse

Voor deze externe analyse van de ketenomgeving worden hieronder een aantal modellen aangedragen.

5.6.1. DESTEP

Zie Kleijn en Rorink, 2005

5.6.2. Ken uw Keten (NIMPF)

Naar analogie van het artikel 'Know your chain', Paul van Hall (ed.), KLICT is hier onder de vragenlijst ketenanalyse Nederlandse versie NIMPF1 uitgewerkt.

Fase 1

Stap 1 Aandachtveld

Vraag 1

Wat is het doel voor het ketennetwerk verbeteranalyse in dit project?

Vraag 2

Wat is het aandachtsveld van ketennetwerk die voor deze verbeteranalyse relevant is?

Vraag 3

Welke niveaus zijn voor de analyse relevant (operationeel, strategisch of regering)?

Vraag 4

Wie zouden in het projectteam moeten worden opgenomen?

Stap 2 (Stakeholder analyse)

Vraag 1

Wie zijn de belangrijke stakeholders in de analyse?

Vraag 2

Wat zijn de doelstellingen, mijlpalen en prikkels van deze stakeholders en welke stakeholders hebben strijdige prikkels?

Stap 3 (Netwerk analyse)

Vraag 1

Wat is de structuur (knopen en relaties) van het ketennetwerk?

Vraag 2

Wat zijn de relevante waarestromen (goederen/de diensten, financieel, informatie en relationeel)?

Vraag 3

Visualiseer hier het netwerk?

Stap 4 De analyse van knelpunten en kansen

Vraag 1

Wat zijn de knelpunten en de kansen in ketennetwerk?

Vraag 2

Wat veroorzaakt de knelpunten om in het netwerk te participeren en waarom blokkeren zij de kansen?

Fase 2

Stap 5 Het zoeken van verbeteringen

Vraag 1

Wat zijn de mogelijke verbeteringen in verband met de knelpunten en de kansen?

Vraag 2

Welke radicale innovaties denkbaar zijn? (Denk over uitersten!)

Stap 6 Waarde - en effect analyse

Vraag 1

Wat is de waarde die zal worden toegevoegd door de verbetering uit te voeren?

Vraag 2

Hoe kunnen de gebieden van drie P's: People, Planet en Profit; evenwichtig in de keten worden gebracht?

Vraag 3

Hoe kan deze waarde op een zodanige manier worden verdeeld, dat het functioneren van ketennetwerk wordt verbeterd?

Stap 7 De selectie van het beste scenario

Vraag 1

Wat zijn de criteria voor het selecteren van een verbeteringsscenario?

¹ www.nimpf.org

Vraag 2

Welk scenario is die het beste geschikt met deze criteria geeft?

Fase 3**Stap 8 (Try out/simulatie)****Vraag 1**

Welke pilots, spelvormen of simulaties kunnen worden gebruikt om de voorgestelde scenario's uit te proberen?

Vraag 2

Welke stakeholders, enz. moeten bij een try out betrokken worden?

Stap 9 (Implementatie)**Vraag 1**

Hoe kan de veranderingen het best worden geïntroduceerd, denk daarbij aan projectzaken zoals bemensing, financiën, planning, noodzakelijke middelen, hulpmiddelen en het beheersen van de problemen met die tijdens de introductie langs komen, kortweg hoe passen we de gewenst veranderingen in? Wat zijn de mogelijke knelpunten?

Vraag 2

Wat zijn de controlecriteria voor voortzetting en aanpassing van de plannen?

Stap 10 Consolidatie en opschalen**Vraag 1**

Wat zijn de voorbereidingen die voor consolidatie van de verbeteringen nodig zijn?

Vraag 2

Wat moet er gedaan worden om de verbetering op te schalen naar andere delen van het netwerk?

Fase 4**Stap 11 Proces en resultatenevaluatie****Vraag 1**

Welke bijdrage is er bereikt in relatie tot de beoogde doelstellingen?

Vraag 2

Welke onverwachte problemen en effecten deden zich voor tijdens de verbeteringsstappen?

Vraag 3

Wat zijn de doelstellingen voor de volgende verbeteronde?

5.6.3. Omgevingsanalyse (belangrijkste markten en ketens)**Directe afnemers**

Vraag 1. Wie zijn de directe afnemers?

Vraag 2. Hoeveel afnemers zijn er in totaal?

Vraag 3. Hoe is de omzet over deze directe afnemers verdeeld?

Vraag 4. Wie zijn de 10 belangrijkste afnemers?

Vraag 5. Wisselt dit rijtje sterk?

Vraag 6. Waarom juist leveren bovenstaande 10 afnemers?

Vraag 7. Welke waarde voegt elk van deze afnemers toe aan het product?

Vraag 8. Welke functies vervult elke afnemer met het product in de keten?

Vraag 9. Hoe onderscheidt deze directe afnemer zich in een verzadigde markt?

Vraag 10. Wat gebeurt er speciaal voor elke afnemer?

Vraag 11. Waarom neemt elk van deze afnemers het product af?

Vraag 12. Wat is het aandeel in hun omzet van het product?

Vraag 13. Welk risico loopt het bedrijf als de omzet aan een van de afnemers wegvalt?

Vraag 14. Welk risico loopt de afnemer als onze afzet naar een ander gaat?

Potentiële afnemers

Vraag 15. Welke belangrijke directe afnemers voor het product zijn er nog meer?

Vraag 16. Waarom nemen deze afnemers niet van ons af?

Vraag 17. Welke speciale wensen hebben ze?

Vraag 18. Welke informatie krijgt ons bedrijf direct van de eigen afnemers te horen over wat de grootwinkelbedrijven, tuincentra, etc. verlangen, ten aanzien van product, productie en toeleverancier?

- Vraag 19. Vragen we daar zelf naar of verdiepen we ons in de wensen en eisen van deze afnemers?
- Vraag 20. Wat zijn de gevolgen van een overstap naar een andere afnemer voor het product en de manier waarop ons bedrijf dit produceert?

De consument

- Vraag 21. Wie zijn de verschillende consumentengroepen van de producten en welk aandeel heeft elke consumentengroep?
- Land,
 - Nederland
 - Duitsland
 - Groot Britannië
 - Scandinavië
 - Frankrijk
 - Benelux
 - Italië
 - ...
 - Gezinsamenstelling
 - gezinnen met kinderen,
 - ouderen,
 - Als wat voor soort product
 - basisbehoefte
 - gemakconsument,
 - cadeau
 - sierwaarde
 -
 - Aankoopfrequentie
 - Dagelijks, wekelijks, maandelijks,
 - Seizoensartikel
 - etc
- Vraag 22. Welke ontwikkelingen vinden er plaats in de markt en bij de consumenten?
- Demografisch
 - Regelgeving
 - Economisch
 - Internationalisering
 - etc.
- Vraag 23. Wat is de huidige en potentiële markt voor het product?
- Vraag 24. Welk aandeel heeft het Nederlandse product hierin?
- Vraag 25. Welke eisen stelt de consumenten aan of welke verwachtingen van het product heeft de consument?
- Vraag 26. Wat zijn hierin de mogelijkheden van de markt?
- Vraag 27. Waar en hoe kopen retailers en eind consumenten het product?
- Vraag 28. Welke gevolgen heeft de veranderingen in de consumentenwensen voor het product en de manier waarop we dit produceren?

De keten

- Vraag 29. Hoe zien de belangrijkste afzetketens voor onze producten eruit en wie zijn de schakels? (een tekening maakt het duidelijker)
- Vraag 30. Welke waarde voegt elke ketenpartner nu toe aan het product: wat gebeurt er in elke schakel met het product? Wat is ieders functie in de keten?
- Vraag 31. Wie is de belangrijkste en dominerende schakel in de keten? Wie heeft dus de regie?
- Vraag 32. Welke mogelijkheden zijn er om met het product op wensen in de keten in te spelen?

De retailer

- Vraag 33. Waar gaat het product uiteindelijk naar toe, wie zijn de belangrijkste retailers en via welke schakels worden deze bediend?

- grootwinkelbedrijven,
 - speciaalzaken,
 - horeca,
 - tuincentra,
 - binnenland of export
- Vraag 34. Met welke ontwikkelingen hebben mijn eindafnemers te maken?
- schaalvergroting,
 - trendy product,
 - wensen en behoeften consumenten,
 - etc.
- Vraag 35. Welke gevolgen hebben veranderingen in de afzetketen en bij de retailer voor het product en de manier waarop wordt geproduceerd?

De groothandel

- Vraag 36. Wie zijn de belangrijkste groothandelspartijen voor het product en welk aandeel hebben ze in de verschillende schakels?
- Vraag 37. Welke ketenfuncties verrichten deze partijen?
- Vraag 38. Welke ontwikkelingen zijn er voor deze groothandelspartijen te verwachten?
- Vraag 39. Welke invloed hebben deze voor mijn bedrijfsvoering?

5.6.4. 7S-model McKinsey

Zie Kleijn en Rorink, 2005: blz 46 – 54.

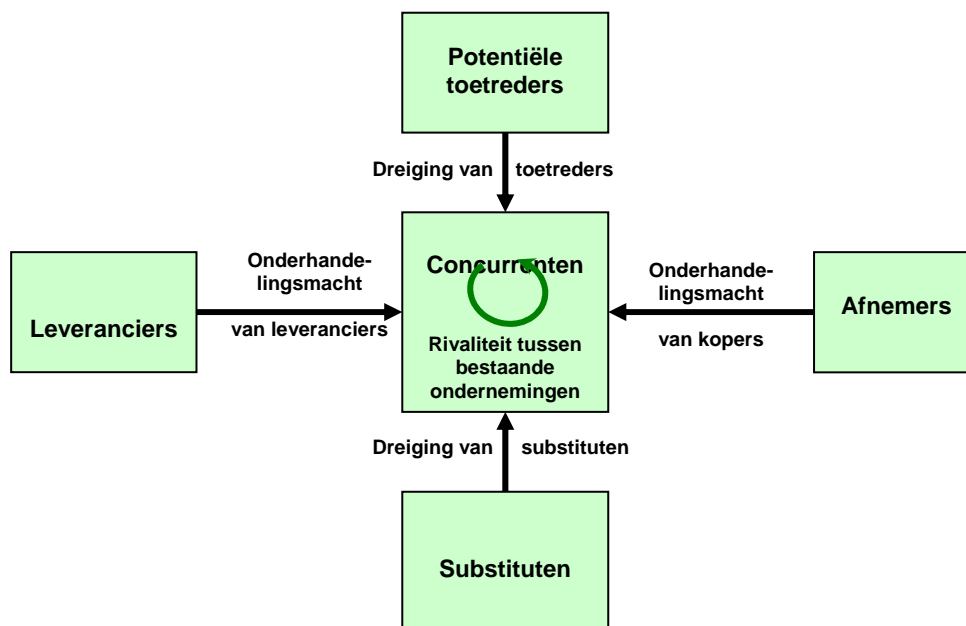
- Strategie: actieplan voor het Hoe
- Structure: bevoegdheden en verantwoordelijkheden.
- Systems: systemen en procedures
- Shared values: waarden en normen
- Skills: vaardigheden kerncompetenties
- Style: cultuur van de organisatie en stijl van leidinggeven
- Staff: medewerkers

Aan ommezijde van elke S bevindt zich de S van \$ (geld dus).

5.6.5. Concurrentieanalyse Porter

Zie Kleijn en Rorink, 2005

Analyse huidige en potentiële concurrenten



Concurrenten

- Vraag 40. Wie zijn de grootste drie concurrenten in Nederland en op de Europese markt?
- Vraag 41. Wat is ieders aandeel in de markt ten opzichte van ons aandeel?
- Vraag 42. Hoe onderscheiden deze concurrenten zich (waarom kopen afnemers bij deze concurrenten)?

Nieuwe toetreders

- Vraag 43. Hoe moeilijk of eenvoudig is het om met de productie van het product te starten?
- Vraag 44. Welk deel van de productietoename is de afgelopen vijf jaar van nieuwe toetreders geweest?
- Vraag 45. Welk deel van de productietoename is de afgelopen vijf jaar van uitbreiding bij de huidige producten geweest?
- Vraag 46. Wat zijn de gevolgen van deze uitbreiding van de productie geweest?

Afneemers

Zie 5.5.3 omgevingsanalyse

Substituten

- Vraag 47. Welke concurrentie is er of is te verwachten van andere producten (geld als cadeau, pasta's, exotische groenten, etc.)?
- Vraag 48. Welke acties kunnen deze concurrentie het hoofd bieden?

Leveranciers

- Vraag 49. Wat zijn de belangrijkste tien leveranciers?
- Vraag 50. Waarom is voor deze leveranciers gekozen?
- Vraag 51. Welke waarde hebben hun producten voor het bedrijf? Hoe onderscheiden ze zich?
- Vraag 52. Welke invloed heeft de aankoop van elk van onze grondstoffen bij een andere leverancier op de bedrijfsvoering?

5.6.6. SWOT-analyse voor keten en sector

Vraag 53. Noem drie belangrijke positieve en drie belangrijke negatieve verschilpunten van het bedrijf en onze concurrenten? (denk daarbij aan assortiment, service, locatie, contacten, etc.)

Positief	Negatief
•	•
•	•
•	•
•	•

Vraag 54. Wat zijn de belangrijkste lange termijn voordelen van ons en ons bedrijf t.o.v. van onze concurrenten? Waar zijn we goed in (sterkten)? In welke zaken zijn we zelf als persoon en bedrijf minder goed (zwakten)?

Sterkten:

.....

.....

.....

Zwakten:

.....

.....

.....

.....

Vraag 55. Wat doen we er nu aan om dit voordeel t.o.v. de concurrentie te behouden?

Vraag 56. Wat zijn nu op basis van voorgaande vragen de 5 kansen die we in de markt signaleren en waarop we inspelen en wat zijn de 5 bedreigingen in de markt die ook voor mijn bedrijf en voor mij als ondernemer van belang zijn?

Kansen:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

Bedreigingen:

- 1.....
- 2.....
- 3.....
- 4.....
- 5.....

5.6.7. Confrontatiematrix

	SWOT CHART INTERN							
	ONDERNEMING		SECTOR / CONCURRENTEN		VERBETERPUNTEN	INSPANNING	KOSTEN RAMING	TIJDSPAD
	STERKTE	ZWAKTE	KANS	BEDREIGING				
5								
TOELICHTING								
5								

		EXTERN	
		KANSEN	BEDREIGINGEN
INTERN	STERKTEN	AANVALLEN	VERDEDIGEN
	ZWAKTEN	VERSTERKEN	TERUGTREKKEN

5.6.8. Brainstormen

Zie Janssen e.a.

5.7. Actiepunt 2: Interne analyse projectbedrijf

In dit deel worden de persoonlijke doelstellingen van de ondernemer(s) en de doelstellingen van de onderneming ge(her)formuleerd. Aansluitend op deze doelstellingen wordt de wijze waarop binnen het bedrijf de productie wordt georganiseerd in kaart gebracht. Tevens worden de hieruit voortvloeiende knelpunten en kansen in relatie tot de ketens waarin het bedrijf opereert vastgesteld.

5.7.1. FOETSJE

Zie Kleijn en Rorink, 2005: blz .

5.7.2. Onderneming

- Vraag 57. Hoe zit het management van het bedrijf er uit?
- Vraag 58. Zijn alle gewenste competenties in het management voldoende vertegenwoordigd?
- Vraag 59. Wat is de visie en missie van het management op het bedrijf?
- Vraag 60. Welk doelen heeft het bedrijf voor de komende 5 en 10 jaar?
- Vraag 61. Hoe wil het bedrijf deze doelen realiseren?
- Vraag 62. Hoe zit de organisatiestructuur van het bedrijf er uit?
- Vraag 63. Hoe is de verdeling van de taken, bevoegdheden en verantwoordelijkheden geregeld?
- Vraag 64. Hoe is de personeelsmix opgebouwd?
- Vraag 65. Sluit deze personeelsmix aan bij de visie, missie en doelstellingen van het bedrijf?

5.7.3. 7S-model

Zie Kleijn en Rorink, 2005: blz 46 – 54.

5.7.4. Product en marketingmix

- Vraag 66. Waarom dit product telen?
- Vraag 67. Op welke manier onderscheid het bedrijf zich met het product van andere aanbieders?
- Vraag 68. Welke andere manieren zijn er om me met het product te onderscheiden?
- Vraag 69. Wat is de huidige kostprijs van het product en welk rendement is de laatste jaren gemaakt?
- Vraag 70. Wat zijn de verwachtingen hiervan voor de komende vijf jaar?
- Vraag 71. Welke grote verschuivingen in het areaal of de markt verwacht ik voor de komende vijf jaar?
- Vraag 72. Wat zijn hiervan de gevolgen voor het bedrijf?
- Vraag 73. Welke andere teelten zijn er nog meer met het bedrijf te telen?
- Vraag 74. Geven deze een betere rentabiliteitsverwachting?
- Vraag 75. Wat moet er veranderen in de bedrijfsvoering als we veranderen van product?

5.7.5. Analyse persoonlijke voorkeur ondernemer

- Vraag 76. Wat is de affiniteit met dit product?
- Vraag 77. Wat zijn de drijfveren van de ondernemer(s)?
- Vraag 78. Wat zijn de persoonlijke toekomst plannen van de ondernemer(s)?
- Vraag 79. Wat zijn de kennis, vaardigheden en competenties van de ondernemer(s)?
- Vraag 80. Hoe past dit allemaal in de toekomstplannen van het bedrijf?
- Vraag 81. Wat ontbreekt er en hoe wordt dit ingevuld?
- Vraag 82. Wat is er strijdig en hoe wordt dit opgelost?

5.7.6. SWOT-analyse voor keten onderneming

Analoog aan 5.6.6.

5.8. Actiepunt 3 Confrontatie van de knelpunten en kansen van de keten en die van de onderneming.

In dit onderdeel worden de resultaten van de SWOT-analyse voor de keten en sector geconfronteerd met de SWOT-analyse van de onderneming. Dit wordt gelegd langs de verschillende afzetstrategieën.

5.8.1. Keuze van te volgen strategie

Opties:

- Kostprijs leiderschap
- Differentiatie doelgroepen
- Focus specialisatie uniek

Samenvatting

Vraag 83. Geef in onderstaand schema aan welke eigenschappen van het bedrijf sterk (++), neutraal (+/-) of zwak (-) zijn voor de drie verschillende afzetstrategieën?

Onderwerp	Kostprijs leiderschap	Differentiatie doelgroepen	Focus specialisatie uniek
Product			
Directe afnemers			
Potentiële afnemers			
Eindconsumenten			
Keten			
Retailer			
Groothandel			
Kostprijs			
Rendement			
Personeel			
Locatie bedrijf			
Bedrijfsvoering aanpassen			
Concurrenten			
Nieuwe toetreders			
Substituten			
Leveranciers			

Vraag 84. Welke strategie komt het beste uit voor het product?

Vraag 85. Welke strategie komt het beste uit voor een vervangend product op mijn bedrijf?

Product keuze

Vraag 86. Welk product wordt er de komende vijf jaar geteeld?

Vraag 87. Welke afnemers, keten en eindafnemer worden bediend?

Vraag 88. Welke kansen gaan we op korte termijn hiervoor benutten en bedreigingen gaan we verhelpen?

Vraag 89. Wat betekenen deze keuzen voor de bedrijfsvoering en het producten?

Vraag 90. Welk effect verwacht je hiervan op het gedrag van de afnemer en de consument?

Ketenkeuze

Vraag 91. Welke keten is het beste voor het bedrijf?

Vraag 92. Aan welke voorwaarden moeten we voldoen?

Vraag 93. Welke functie kunnen we op invullen in de keten?

Ketensamenwerking

Vraag 94. Wie zijn er nodig voor deze samenwerking in de keten?

Vraag 95. Waar zit het voordeel voor het bedrijf door het samenwerken in een keten?

Vraag 96. Waar zit het nadeel voor het bedrijf door het samenwerken in een keten?

Vraag 97. Welke voordelen en belangen zijn er voor de andere partijen in de schakel te behalen?

Vraag 98. Zijn de belangen van de verschillende partijen gelijk of zijn er tegenstrijdig?

Vraag 99. Is de keten voor iedere schakel transparant genoeg en is er genoeg kennis over de

participerende schakels en wat de eisen (belangen) van hen zijn?

Communicatie

- Vraag 100. Hoe wordt de communicatie over deze plannen geregeld met de schakels in de keten?
- Vraag 101. Wie worden er bij deze plannen betrokken?

5.9. Actiepunt 4 Verandering

Zie Kleijn en Rorink, 2005

5.10. Actiepunt 5 Implementatieplan

Zie Kleijn en Rorink, 2005

5.10.1. CNS game

Informatie is te krijgen bij Sebastiaan Meijer, van Center for Network Studies, Wageningen University Researchcenter

5.10.2. Pilot

- Vraag 102. Welke stappen zijn nodig de bedrijfsvoering aan de nieuwe strategie aan te passen?
- o Personeel
 - o Apparatuur
 - o Teelt
 - o Verwerking
 - o Etc.
- Vraag 103. Hoe zijn de risico's te beperken?
- Vraag 104. Hoe is de eventuele samenwerking juridisch te onderbouwen?

5.11. Actiepunt 6 Evaluatie ketenoptimalisatie

5.11.1. Controle (Plan do check act)

- Vraag 105. Welke bijdrage heeft dit project bereikt in de realisatie van de doelstellingen?
- Vraag 106. Welke knelpunten hebben zich voor gedaan?
- Vraag 107. Hoe zijn die opgelost?
- Vraag 108. Sluiten ons product en productiewijze nog aan bij de vraag?
- Vraag 109. Wat is er veranderd?
- Vraag 110. Is dit meegenomen in de bedrijfsvoering?
- Vraag 111. Welke doelstellingen zijn er voor de volgende verbeteronde te formuleren?

Lijst van afkortingen

3P's	People, Planet, Profit
4P's	Product, Prijs, Plaats, Promotie
7S	Strategie, Structure, Systems, Shared values, Skills, Style en Staff
CNS	Centre of Network Studies
DESTEP	Demografisch Economisch Sociaal Technisch Ecologisch Politiek
FOETSJE	Financieel, Organisatorisch, Economisch, Technisch, Juridisch en Ecologisch
KAM	Kwaliteit Arbeidsomstandigheden Milieu
KLICT	KetenLogistiek en Informatie en Communicatie Technologie
MVO	Maatschappelijk Verantwoord Ondernemen
NIMPF	Network IMProvement Framework
PDCA	Plan Do Check Act (Deming circle)
RIGO	Regeling Innovatie Groen Onderwijs
SWOT	Strengths Weaknesses Opportunities Threats

Bijlage 1: Overzicht met te toetsen competenties en beheersindicatoren.

Competentie	Beheersingsindicator	oké
Opstellen van een keten optimalisatieplan		
	Kan een keten beschrijven op basis van het gekozen product	
	Kan een analyse van de keten maken	
	Kan vanuit een SWOT-analyse een verbeterplan opstellen voor de keten	
	Kan vanuit een SWOT-analyse enkele veranderscenario's opstellen	
	Kan een verander- en implementatieplan opstellen	
	Kan een simulatie opstellen, uitvoeren en evalueren	
Opstellen van een marktgericht productplan		
	Kan een marketingplan opstellen voor de keten	
	Kan een marktonderzoek uit (laten) voeren	
	Kan op basis van marktgegevens een analyse maken	
	Kan innovaties bedenken om in te spelen op de veranderende markt	
	Kan gegevens uit een Marketing Informatie Systemen halen	
Opstellen van een strategisch marketingplan (bij bedrijven met internationale handel)		
	Kan een marketingplan met gegevens uit een Marketing Informatie Systeem en inclusief marktonderzoek, marktanalyse opstellen en implementeren	
	Kan een exportplan maken	
	Kan relevante wet- en regelgeving interpreteren en uitvoeren	
	Kan een KAM ² -zorgsysteem uitvoeren	
Ontwikkelen en beheren van een relatiesysteem		
	Kan een relatie managementsysteem opzetten en gebruiken	
	Kan mondeling goed communiceren	
	Kan een adviesgesprek voeren	
Opzetten, onderhouden en participeren in netwerken		
	Kan belangrijke partijen voor het bedrijf aanwijzen	
	Kan rol en functie van netwerk beschrijven	
	Kan met informatiestromen omgaan	
	Kan ICT en e-business op gepaste wijze inzetten	
	Kan denken vanuit andere gezichtspunten	
	Kan met alle partijen communiceren en samenwerken	
	Kan en is bereid om te motiveren welke (moeilijke) beslissingen te nemen	
Toepassen van verbeter- en verandermanagement		
	Kan bedrijfskundig probleemveld in kaart brengen	
	Kan bedrijfskundige problemen analyseren	
	Kan positiebepaling volgens kwaliteitsmodel uitvoeren	
	Kan diagnose/bedrijfsdoorlichting uitvoeren	
	Kan ketenkosten berekenen en adviezen geven over beheren en beheersen	
	Kan succesbepalende factoren en prestatie-indicatoren formuleren en hiermee een prestatie-meetsysteem opzetten	
	Kan uiteenlopende gezichtspunten tegen elkaar afwegen	
	Kan problemen in een nieuw daglicht plaatsen	
	Kan verbetervoorstellen doen n.a.v. een diagnose	
	Kan verbetervoorstellen uitwerken in een integraal kwaliteitsplan	
	Kan communicatieplan opzetten en uitwerken	

² KAM: Kwaliteit, Arbo en Milieu