

# De ondernemer als strateeg.

**Alfons Beldman (LEI-AgroCenter)**

Alfons.beldman@wur.nl



# De ondernemer als strateeg

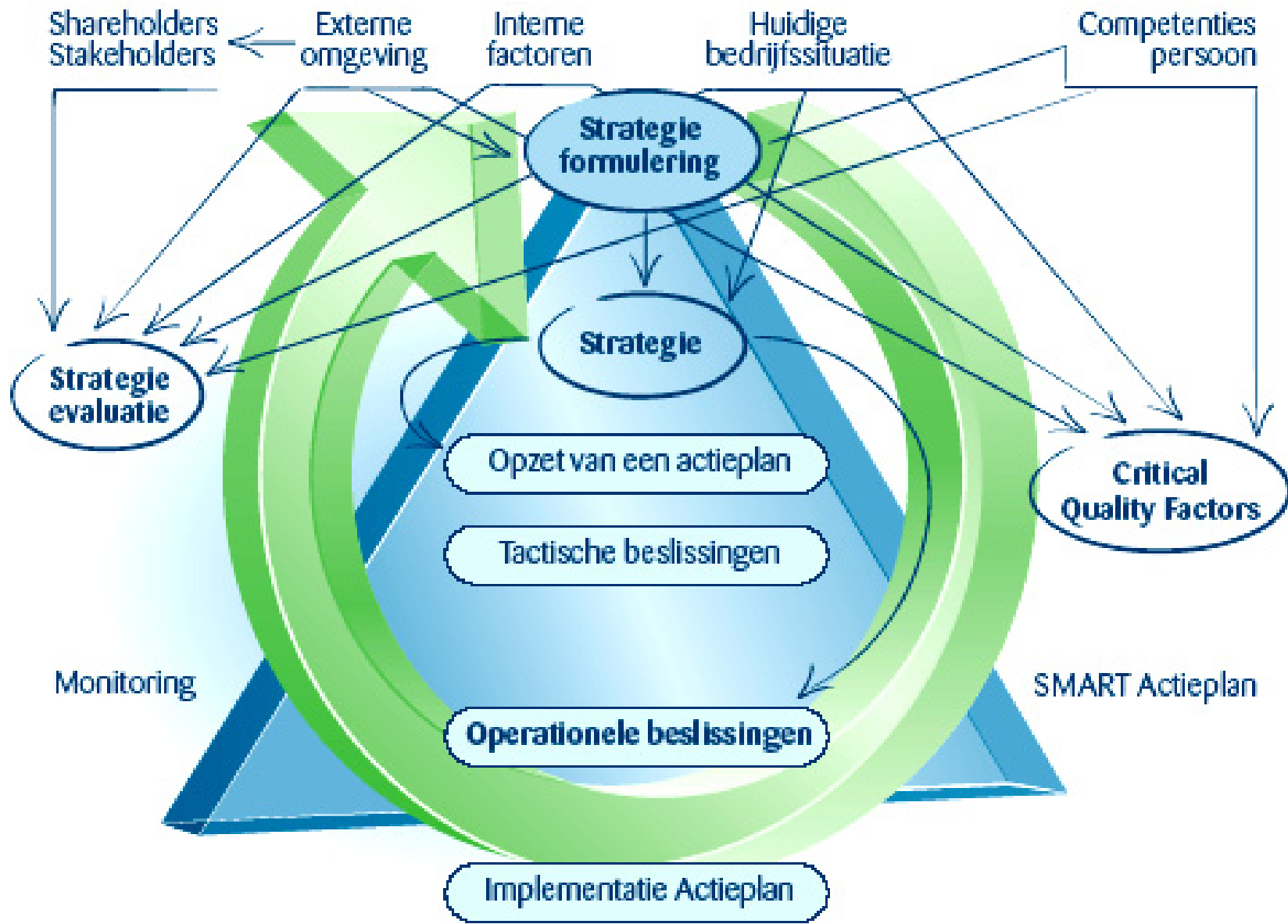
- Strategisch management
- Uitgangspunten Interactief Strategisch Management
- Ervaringen uit drie projecten
  - Case akkerbouw → Hoe werkt het
  - Boomteelt → Gebruik van informatie
  - Melkveehouderij van de toekomst
    - Strategie op basis van waarden
- Zelf aan de slag: welk type strategie past bij u

# De ondernemer als strateeg

- Theorie rond strategisch management (Porter)
  - Strategie leidend voor tactische en operationele beslissingen.
  - Een succesvolle strategie is gebaseerd op de juiste combinatie van middelen en mogelijkheden.
  - Of: strategie gebaseerd op de juiste combinatie van de ondernemer, onderneming en omgeving.
- Strategievorming
  - Planmatig
  - Incrementeel

# Interactive Strategic Management: aanleiding

- Sterk veranderende omgeving
  - Lineaire manier van werken past niet meer.
  - Continu leren en bijstellen.
- Leermomenten
  - Doelgericht versus adviesgericht
  - Duurzaamheid = lange termijn versus korte termijn
  - Omgaan met invloed van omgeving: interactie
- Basisuitgangspunten
  - Centrale rol ondernemer: faciliterende rol adviseur en tools
  - Strategie is vertrekpunt: integrale benadering
  - Interactie met omgeving

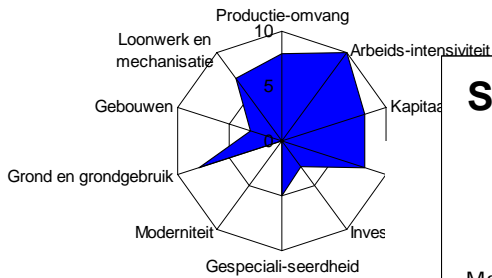


# Voorbeeld 1: Case strategievorming akkerbouw

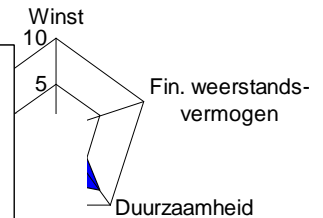
- Bedrijf: Biologisch, 16.40 hectare, ruim helft vollegrondsgroente (kool, selderij), aardappelen, gras\klaver. Intensief bouwplan. Weinig investeringsruimte.
- Jonge ondernemer, voldoende landbouwkundige kennis.
- Afzet grotendeels op 1 afnemer gericht.
- In een meerdaagse training in groepsverband analyseert de ondernemer stap voor stap onderneming, ondernemer en omgeving.
- Werkende weg schrijft de ondernemer zelf zijn plan

# Voorbeeld 1: Case strategieevorming akkerbouw

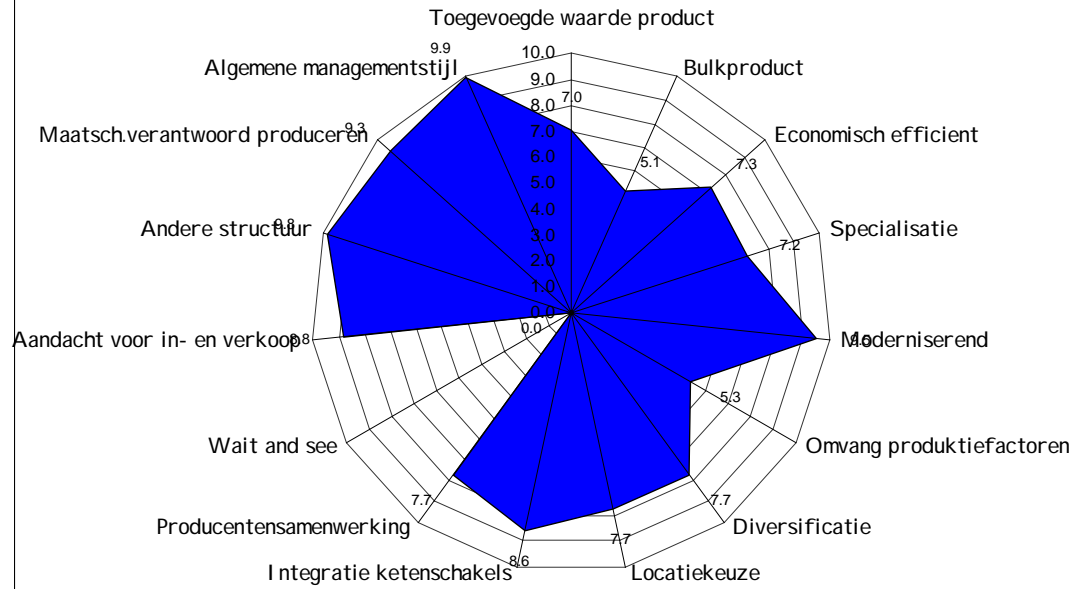
## Bedrijfsfactoren



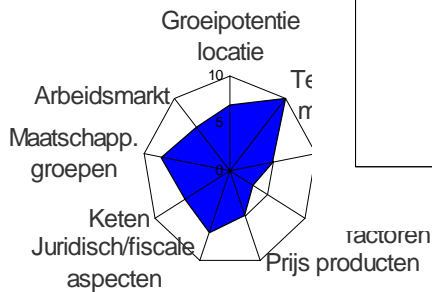
## Interne Factoren



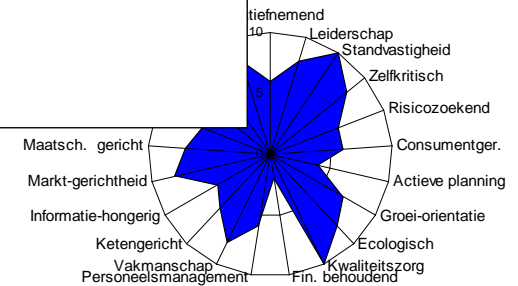
## Strategieën



## Externe Factoren



## Competenties



# Voorbeeld 1: Case strategievorming akkerbouw

- Aan eind van het traject aantal concrete doelstellingen:
  - Betere uitstraling bedrijf
  - Productverwerking voor derden + handel
  - Investeren in intra-rijwieder en gebouw voor opslag en verwerking
- Evaluatie acties
  - Producentenvereniging voor biologische streekproducten opgericht
  - Begonnen met verwerken van producten van anderen
  - 4-5 klanten er bij gekregen.
  - Nieuwe schuur wordt gebouwd
- Evaluatie proces:
  - Meer structuur in strategievorming
  - Gedwongen\sterk gestimuleerd om acties te formuleren en vervolgens ook uit te voeren.



# Voorbeeld 2: Informatieverzameling bij strategievorming

- Aanleiding: Ondernemers hebben onvoldoende overzicht over omgeving
- Opzet onderzoek:
  - 4 sectoren: fruit, boom, bollen en vollegrondsgroenteteelt
  - Elke sector in groep → **workshops strategievorming**
  - In onderzoek vooral aandacht voor informatieverzameling
- Conclusies:
  - Informatieverzameling gebeurt fragmentarisch
  - Informatie vooral afkomstig uit bestaande netwerk (directe contacten)
  - Informatie is versnipperd over groot aantal bronnen.
  - Behoefte aan meer informatie over concurrentie
  - Informatie wordt onvoldoende gebruikt

# Voorbeeld 2: informatieverzameling bij strategievorming

## ■ Aanbevelingen

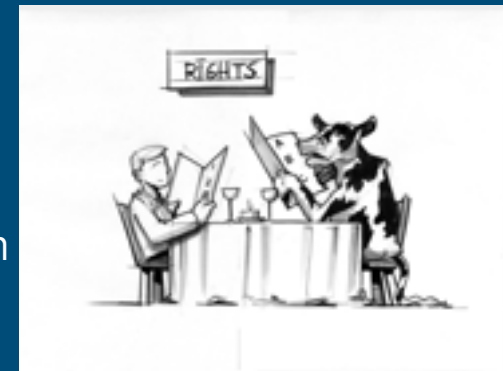
- Ondernemers moeten competenties en vaardigheden ontwikkelen, zodat zij informatie kunnen vinden en gaan gebruiken.
- Verbeter informatie (gedetailleerder) en verbeter de ontsluiting.
- Benut ketensamenwerking ook als informatiebron.

# Voorbeeld 3: Toekomstige melkveehouderij systemen

- Aanleiding: vraag LNV ontwikkel gewenste, duurzame veehouderijssystemen voor 2025.
- Werkwijze:
  - Netwerk van ondernemers (melkveehouders), onderzoek en industrie.
  - Interactief proces
  - Duurzaam is balans tussen drie P's: people, planet, profit.
  - Uitgangspunt gevormd door drie waardenorientaties.
  - Ondernemers ontwikkelen eigen strategie voor de toekomst
- Resultaten
  - Drie concept-veehouderijssystemen
  - Voor twee zijn netwerken rond ondernemers gevormd met als doelstelling de systemen daadwerkelijk te realiseren.

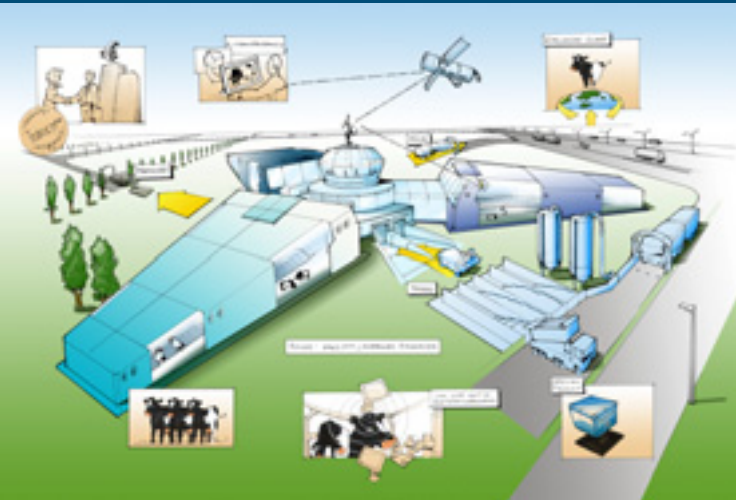
# Voorbeeld 3: Toekomstige melkveehouderij systemen

- 3 waardenorientaties
- Nut "*The greatest good for the greatest number*"
  - Gebaseerd op rationele argumenten
  - Meten is weten
- Rechten en plichten "*Wat jij niet wilt dat u geschiedt, doe dat ook een ander niet*"
  - Gebaseerd op de balans tussen rechten en plichten van alle betrokkenen: ondernemer, burger, consument, dier, natuur.
- Deugd "*That what makes a person stand out to excell*"
  - Gebaseerd op excelleren vanuit traditie
  - In lokale gemeenschap.

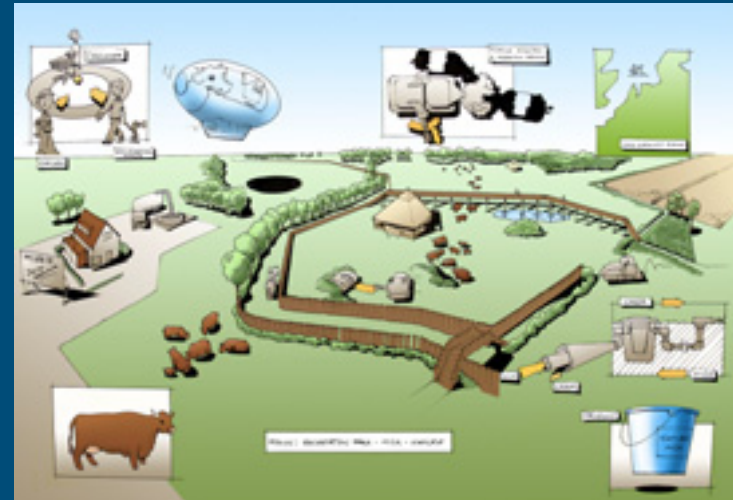


# Voorbeeld 3: Toekomstige melkveehouderij systemen

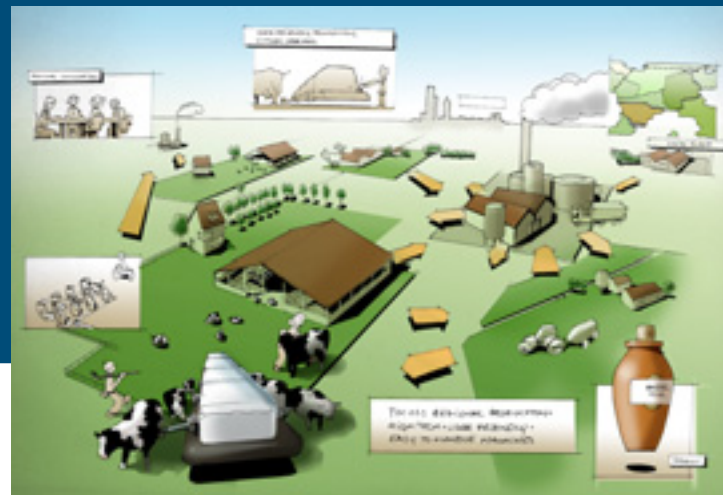
## Specialty Dairy (nut)



## Nature's Dairy (Rechten en plichten)



## Community Dairy (Deugd)



# De ondernemer als strateeg

- Drie voorbeelden van projecten waarin ondernemers bezig zijn geweest met strategie.
- Ondernemers komen in beweging als het lukt om aan te sluiten bij hun drijfveren.

# Achtergrondinformatie

## ■ Akkerbouw-case:

- Smit, A.B., 2004. Changing external conditions require high levels of entrepreneurship in agriculture. In: W. Bokelmann (Ed.). Acta Horticulturae 655, Proceedings of the XVth Symposium on Horticultural Economics and Management. Berlin, Germany, August 29 – September 3, 2004, pp. 167 - 173.
- Wolf, de, P.L., H.B. Schoorlemmer, A.B. Smit & C.C. de Lauwere, 2004. Analysis and development of entrepreneurship in agriculture. In: W. Bokelmann (Ed.). Acta Horticulturae 655, Proceedings of the XVth Symposium on Horticultural Economics and Management. Berlin, Germany, August 29 – September 3, 2004, pp. 199 – 208.

## ■ Boomteelt-case:

- Splinter, G.M., M.P.M. Derkx, N.J. Jukema en G. Peppelman; "Zorgen dat ..; Verbeteren van de concurrentiekracht van de bedrijven in open teelten. Den Haag, LEI, 2006, Rapport 2.05.

## ■ Melkveehouderij-case

- [www.verantwoordeveehouderij.nl](http://www.verantwoordeveehouderij.nl) onder projecten, project Koe en ondernemer in balans. Bevat o.a. beschrijving van waardenorientaties.
- Smit, C.T., A.C.G. Beldman, D.W. de Hoop, A.M. Prins. The Entrepreneur as pivot in the transition to sustainable livestock production systems. Landbouw-Economisch Instituut, the Hague, december 2002.