

Multidimensioneel Ondernemerschap Index



Multidimensioneel Ondernemerschap Index 2008

Markt: Voedsel *Supermarkketens van Nederland*

In dit verslag:

Albert Heijn

C1000

Super de Boer

Lidl

Aldi

Bas/Dirk/Digros

Jumbo Supermarkten

EmTe - Golff (Sligro)

Plus

Nettorama

Coop

Spar

Sanders

Auteur: Jean-Paul Close

Alles uit deze publicatie mag worden gebruikt ter bevordering van multidimensioneel ondernemerschap in het bedrijfsleven en de overheid zonder toestemming van de 5K Group, mits de auteur of de 5K Group wordt geciteerd.

Het is echter strikt verboden om het verslag of delen daarvan te kopiëren voor distributie aan derden. Daartoe kunt u ten alle tijden extra exemplaren bestellen bij de 5K Group.

Copyright 2008: 5K Group

KvK: 17158890

November 2008

1e editie, 1e versie – Food

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Inhoud

	Pagina
Algemene marktinformatie	4
Albert Heijn	10
C1000	14
Super de Boer	17
Aldi	19
Jumbo Supermarkten	23
EmTe/Golff	26
Lidl	28
Plus	30
Dirk/Bas/Digros	33
Vomar	35
Deen	37
Nettorama	39
Coop	40
Spar	43
Sanders	44
Samenvattende conclusie	47
Uitleg over de Index en Multidimensionaliteit	48

Deze index is gebaseerd op het unieke multidimensioneel ondernemerschapmodel (MDO) dat een kader stelt voor transformatie naar een punt van optimaal evenwicht dat de 5K groep zowel voor ondernemerschap als de markt heeft gedefinieerd. De bedrijven zijn geanalyseerd op basis van het idealistische kader en aan de hand van publiekelijk beschikbare informatie (website, persbericht, jaarverslagen, online klachtenrapportage, marktrapporten van derden, enz). De 5K methode is gebruikt om de afstand tussen ideaal en praktijk te beoordelen.

Voor informatie over de interpretatie van het model, de verschillende meetpunten of de dienstverlening van de 5K Group, kunt u zich wenden tot:

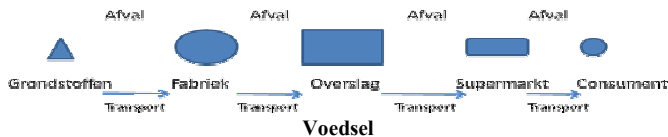
index@marktleiderschap.nl

Of telefonisch: 0654737319 Dhr. John van Waard

FOOD ***Supermarkketens van Nederland*** ***M.D.O. Index 2007/2008***

Algemene marktinformatie:

De wereld van supermarkten heeft zich ontwikkeld van de buurtkruidenier, bakker en groenteboer tot enorme oppervlaktes waarin vele tienduizenden producten worden verhandeld met de consument. Onze levensstijl van "het gemak dient de mens" heeft ervoor gezorgd dat de supermarkten verschillende concepten gebruiken maar die onderling qua structuur niet veel van elkaar verschillen. Een supermarkt is grofweg als volgt georganiseerd voordat wij er onze etenswaren kunnen kopen:



Omdat wij dagelijks veel consumeren is dit proces heel nauwkeurig op elkaar afgestemd en gaan er heel veel producten door deze pijplijn. Wij zijn er enorm aan gewend geraakt dat de supermarkten elke dag vol liggen met alles wat ons hartje begeerd en staan niet stil bij de grote wereldse knelpunten die in deze structuur aan de orde komen. Vanuit multidimensioneel ondernemerschap is dat nu juist heel belangrijk omdat het onze voedselvoorziening bepaalt waaraan onze gezondheid en vitaliteit is gebonden enerzijds maar onze omgang en relatie met het milieu anderzijds.

De supermarkt staat dus **midden in de samenleving**, veel meer dan alleen het boodschappenmandje doet vermoeden. Een aantal voorbeelden:

Duurzaamheid:

De hele keten, in de huidige opzet, is verre van duurzaam. De vele transportschakels, de verpakkingen van de producten en de enorme afvalberg die bij dit proces hoort schreeuwen om structurele verandering van de keten. Maar de consument is nu eenmaal gewend om de supermarkt aan te doen voor de boodschappen en geen van de organisaties stelt dit koopgedrag ter discussie of lijkt bereid er een innovatief alternatief bij te bedenken.

De mens eet dagelijks, maar hoe hij aan zijn voedsel komt is eeuwenlang onderhevig geweest aan verandering. De grote supermarkt is pas een fenomeen van de laatste 50 jaar en de volgende 50 jaar is het nog maar de vraag of deze werkwijze op deze manier de eisen van de tijd zal doorstaan.

Dit zal op niet al te lange termijn een discussiepunt worden. De vervuiling en overlast die het proces met zich meebrengt wordt nu nog door de burger/consument opgebracht

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

en betaald. Er zijn bedrijven in de sector die het zich eigen hebben gemaakt er wat aan te doen binnen hun mogelijkheden. In onze waardering nemen wij dit serieus mee. Ketens die er geen aandacht aan besteden zullen bij ons nooit boven een "C" waardering uitstijgen, hoe goed zij in materieel opzicht ook presteren.

Overgewicht:

Wereldwijd lijden ruim 1 Miljard mensen aan overgewicht en 300.000 in ernstige mate. Volgens CBL (www.cbl.nl) is er een convenant getekend met het ministerie van volksgezondheid om overgewicht aan te pakken. Maar vanuit de optiek van de vrije keuze van de consument en de markt van overvloed in aanbod blijft deze "strijd" beperkt tot informatie naar de consument en de groeiende beschikbaarheid van zogenaamde "gezonde" producten. Maar of het individuele product nu gezond is of niet het is de overconsumptie die leidt tot structurele problemen. En dat wordt niet aangepakt door de overheid noch de ketens omdat volume inkoop nu eenmaal onderdeel is van de macro-economische principes van de welvaartmaatschappij.

Innovatie en inflatie:

Veel discussie is er al over de verpakkingen en de overheid heeft de verpakkingshoofsheffing ingevoerd als tegenmaatregel voor deze problematiek. Vooralsnog is dit maar een extra last die de welvaartconsument gewoon moet aanvaarden terwijl wij er bij de overheid geen enkel zicht op hebben of deze belasting ook daadwerkelijk wordt geïnvesteerd in het milieu.

Naar mate de wereldbevolking groeit in welvaart door de globalisering en kapitalisering van grote bevolkingsgroepen, groeit ook de behoefte aan grondstoffen. Luxe is niet meer alleen voor het Westen maar spreidt zich ook naar het Oosten en Zuiden van de wereld. Als wij het vroeger (en nu) nog konden veroorloven om 15% of meer van het voedsel in de hele keten te verliezen door inefficiëntie in het proces dan wordt het om macro-economische redenen, los even van de morele overwegingen ten opzichte van de noodlijdende bevolkingsgroepen in de wereld, steeds interessanter om daar wat aan te doen. Want de verliezen worden doorberekend in de kostprijs van de producten en creëren, bij stijging van de grondstoffen door concurrentie bij de inkoop, structureel verdere en onnodige inflatie.

Het is in het belang van de overheden, de nationale economieën, de supermarkten en de consument zelf om innovatie in het proces te stimuleren zodat de beschikbaarheid van voedsel niet gaat haperen door inflatie of gebrek aan verantwoordelijk gedrag.

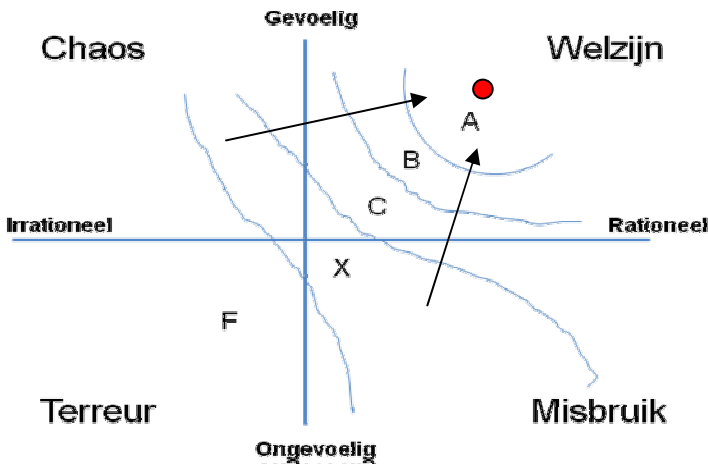
Morele innovatie:

Het verlies van grote hoeveelheden voedsel via de distributie en verwerkingsketen is immoreel ten opzichte van de armoede die nog heerst in de wereld. Door de inefficiëntie in de keten (manco's, houdbaarheidsdatum, afval bij presentatiewerk, enz) wordt de prijs van grondstoffen onnodig omhooggedreven wanneer er structureel tekorten ontstaan. Door die stijgingen zijn er gigantische bevolkingsgroepen die van de honger omkomen. Het minste wat wij van de hele ketenorganisatie kunnen verwachten is dat zij moeite doet om efficiënt en met minimaal verlies te werken zodat onze welvaartsamenleving niet deze morele last kan worden opgelegd.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Non-food

Vele supermarkten doen veel meer dan alleen voedsel, ook al bereikt 76% van wat wij consumeren ons via deze winkels. Er is echter een tendens om buitenshuis te eten door de sociale structuurontwikkeling in het westen. Ook kant en klaar maaltijden worden steeds gewilder wegens de groeiende hoeveelheid eenpersoons huishoudens in de westerse maatschappij. De oppervlaktes van de winkels en het verplichte bezoek van de consument wegens voedselvoorziening wordt dan ook structureel benut om andere producten te verkopen. Drank en sigaretten, maar ook computers, kleding, schoeisel, enz. wordt aangeboden, vaak tot grote ergernis van de gespecialiseerde zaken op dit deelgebied.

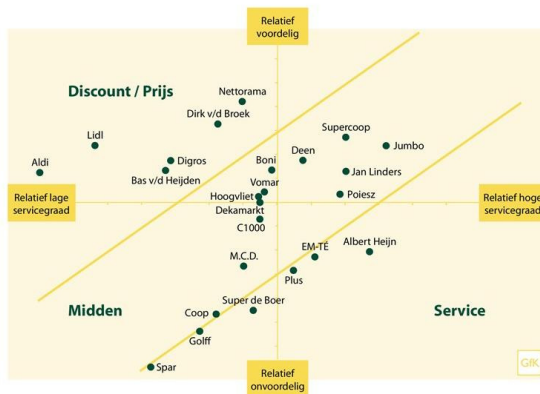


*Bedrijven die een "A" scoren ontwikkelen een gezonde identiteit
(N.B. De pijlen vertegenwoordigen een **transformatief** beleid)
Het rode rondje vertegenwoordigt het ultieme evenwicht.*

De kredietcrisis zit dieper geworteld in de samenleving dan de overheid wil doen vermoeden. Wij gaan ervan uit dat er een transformerende revolutie moet plaatsvinden dat de consument weer in het eerste kwadrant van het welzijnsmodel moet plaatsen. Dat betekent simpelweg dat men weer moet werken aan de ethiek binnen de samenleving. Zowel de overheid als ondernemerschap zullen dat voorbeeld moeten geven zodat we op dat gebied onze verantwoordelijkheden ontwikkelen. De crisis zal zeker zichtbaar worden in de supermarkten. Dan is het de grootste uitdaging voor de ondernemer om de verleiding te weerstaan om ongevoelig te worden of irrationele besluiten te gaan nemen wegens de materiële druk. Kortom: wij gaan een boeiende tijd tegemoet.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Supermarkten in Nederland:



De supermarkten (volgens GfK) en hun materiële segmentatie.

Als we alle grotere supermarkten in Nederland bij elkaar optellen komen we op een totaal van ongeveer 5500 stuks (4200 grote supermarkten en zo'n 1300 minisupers) verspreid over het hele land. Dat betekent dat er gemiddeld per ongeveer 2000 mensen een supermarkt is.

Voor statistieken over deze sector kunt u kijken op www.foodholland.nl en www.cbl.nl.

"Maagaandeel"

Belangrijk is om te zien dat er vooral gekeken wordt naar het zogenaamde maagaandeel in de voedseldistributie sector. Overconsumptie wordt op die manier aangewakkerd omdat de maag als markt wordt gezien. Er worden een aantal interessante trends aangegeven:

- Fabrikanten gaan rechtstreeks leveren aan de consument.
- Andere spelers worden actief, zoals eten buitenshuis (La Place) en "kant en klaar" maaltijd leveranciers (Sligro, enz).
- De mix van producten verandert in de supermarkt. 75% van de genotartikelen worden via de supermarkt verkocht. Medicijnen, drank, tabak, telecommunicatie, postzegels, enz zijn ook artikelen die hun plek hebben gevonden in de ketens. 76% van het voedsel wordt via supermarkten verkocht.
- De facturatie van de ketens samen groeit gestaag per jaar, mede door de inflatie op de producten.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

- Er komen steeds grotere supermarkten (XL)

Interessant is om te bezien in hoeverre binnen enkele van deze trends aandacht wordt besteed aan het opvangen van de problematiek zoals wij dat hebben aangekaart hierboven. Het is ook van belang om op termijn te kijken wat de effecten zijn van de kredietcrisis op deze trends.

Multidimensioneel ondernemerschap

In de wereld van voedsel en supermarkten gezien vanuit het multidimensioneel ondernemerschap principe draait de dagelijkse gang van zaken natuurlijk niet alleen om het effectief bedienen van de behoefte van de consument. Dat doet men allemaal op de een of andere manier. Maar de bedrijfskundige uitdaging is veel groter. De onderneming die aanspraak maakt op succes dient zich een concrete mening te vormen over de grote ontwikkelingen van deze tijd en zijn/haar bedrijf te positioneren en aan te sturen als innovatieve motor van verandering. Het beste supermarktbedrijf heeft een voorbeeldfunctie voor de maatschappij en plaatst zich en de consument weer in het eerste kwadrant van de tekening die wij reeds hebben getoond.

Het supermarktbedrijf bestaat grotendeels uit winkels die verspreid zijn door de samenleving en niet speciaal verbonden zijn aan winkelclusters. Loyaliteit van klanten is dus vaak niet echt op merk maar vaak ook door de nabijheid van de winkel of het gebrek aan keuze. Het feit dat een supermarkt zich dus wil onderscheiden op een van de productgebieden (groente, brood, verser dan vers, prijs) zal de supermarktbezoeker niet echt motiveren om een blokje om te rijden voor de dagelijkse inkopen. Daar is veel meer voor nodig.

Multidimensionaliteit als motor van verandering kan dan het beste gezien worden vanuit de geografische kern waarin de supermarkt centraal staat en een maatschappelijke rol vervult. Lokale ideologische samenwerkingsvormen zijn dan mogelijk. Dat is een van de redenen dat een formulestructuur rond een franchise of coöperatie optimaal kan functioneren. Het stuk lokale ondernemerschap kan dan een duidelijke invulling geven aan de visie en ideologische doelstelling binnen de mogelijkheden die de regio biedt. Door de keten als een groep van vele kernen te zien kunnen ook de landelijke maatschappelijke thema's worden aangepakt binnen de zingeving van het merk en verbonden worden met veel grotere ideologische partners.

Risico's:

Organisaties die zich opstellen binnen de traditionele bedrijfsvoering, zoals dat door 99% van de lokale bedrijven wordt gedaan vanuit kwadrant 2, lopen structureel de kans om moedwillig of per ongeluk misbruik op te nemen in hun beleid ten behoeve van materiële doelstellingen. In deze crisis tijd kan dat erg gevaarlijk zijn voor de maatschappij.

Ook bedrijven volgen een ontwikkeling volgens de kwadranten in het model waarbij vaak gedurende de pioniersfase de welzijnsnormen worden toegepast maar in de strijd om groei deze waarden juist worden verkwanseld door de financieringsbehoefte van

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

deze fase. Juist dan is het van het grootste belang dat de organisatie vasthoudt aan de waarden die haar succesvol door de pioniersfase hebben geleid.

Tijdens een bevrozing van de markt zal de consument weer gaan denken aan de portemonnee en dan is overleven belangrijk. Op zo'n moment zal het lastig zijn voor de ondernemer om vast te houden aan de ethische principes van multidimensioneel ondernemen. Toch is het belangrijk om hier de optimale keuzes te maken om de loyaliteit van de klant en de medewerker niet te verliezen door teleurstellingen in een identiteit.

Prijzenoorlog en loyaliteit

De prijzenoorlog die steeds heeft gewoed in de supermarkten volgens de media is vooral cosmetisch omdat het gaat om een beperkt aantal producten in het complexe assortiment van de supermarkt. De oorlog is in de crisisjaren van 2004 aangewakkerd door marktleider Albert Heijn die met een groot aantal vestigingen en een luxe imago haar omzet zag kelderen door een steeds prijs bewust wordende consument. Albert Heijn had daar geen strategisch antwoord op en begon vooral via de media met een zogeheten prijzenoorlog en trok alle andere spelers mee in het spel. Ondertussen heeft de inflatie de prijzen alleen maar omhoog gestuwd en is er voor de consument weinig sprake van prijsverschillen in het boodschappenmandje van nu en enige jaren geleden.

Wat deze "zand in de ogen strooierij" wel heeft veroorzaakt is dat de Nederlandse consument elke loyaliteit met een supermarkt heeft verloren en nu met alle gemak van de wereld achter de speciale aanbiedingen aanloopt en wekelijks verschillende supermarkten aandoet in de verschillende segmenten. De loyaliteit wordt nu gezocht door de consument te bestoken met allerlei speciale acties die gericht zijn op de hebbelijke jeugd of van toepassing op een speciale (sport) gebeurtenis. De merkbeleving heeft dan niets meer met de supermarkt te maken maar wel met de actie.

Het echte onderscheidend vermogen van een supermarkt gebeurt achter de schermen en daarin blinken maar een aantal bedrijven uit.

Deze index

Deze index omvat zo'n 18 supermarktmerken en ruim 3500 van de 5500 winkels (65% van de Nederlandse markt). Het is ons doel om jaarlijks de index samen te stellen en streven ernaar op termijn het grootste deel van de markt af te dekken.

www.marktleiderschap.nl

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Albert Heijn

Score C (52 punten), tendens negatief

C	K	K	K	K	K	P	P	P	N	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen:

Albert Heijn is veruit de grootste keten van allemaal met ruim 750 vestigingen. De organisatie produceert geen eigen jaarverslag daar de cijfers geconsolideerd worden met de internationale holding, Ahold. Albert Heijn mag dan marktleider zijn qua aantal vestigingen en totale omzet maar in de marktontwikkeling loopt de organisatie echt niet voorop. Zij is misschien ooit trendsetter geweest binnen het traditionele supermarktwozeen maar op het multidimensionele vlak heeft de organisatie duidelijke knelpunten.

Score: C (52 punten)

Wij zijn het erover eens dat er een belangrijke communicatieve slag nodig was bij AH om af te komen van het welvaart imago en als gewone supermarkt actief te worden op de markt. Het "gewoon AH" heeft zijn werk goed gedaan maar heeft tevens de concrete zingeving van de organisatie weggehaald. Het merk wordt zo gewoon dat het geen aantrekkingskracht meer heeft dat mensen speciaal een blokje om laat lopen om het bezoeken.

Ook in de analyse komt geen concrete zingeving of passie uit de bus en dat gemis druk de uitstraling en resultaten van deze analyse. AH teert nog op oud vermogen in de markt maar anderen timmeren hard aan de weg en AH zou er goed aan doen om haar cultuur en imago een nieuw leven in te blazen, iets dat past bij deze tijd.

K1: Marktdefinitie

Geografisch:

De geografische marktdefinitie die Albert Heijn hanteert is landelijk Nederland.

Marktemotioneel:

Albert Heijn, of AH, is oer degelijk Nederlands en wordt als zodanig ervaren. De keten wil betrouwbaar overkomen en vooral gemak geven aan de medemens om alle soorten bekende en uitzonderlijke merkartikelen in een winkel te kunnen kopen. Die maatschappelijke betrokkenheid heeft het merk in het verleden inhoud gegeven en is daarna door anderen geëvenaard. De binding heeft AH nog wel maar de loyaliteit is sinds de crisisjaren vanaf 2003 sterk verminderd.

K2: Positionering

AH was vooral gepositioneerd als luxe merk voor de welvarende mens die na het werk even de supermarkt aan doet voor alle soorten boodschappen. De laatste jaren is de luxe er bewust vanaf gecommuniceerd door AH. Men positioneert zich voor het

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

hogere segment van de "normale" mens, met de focus niet meer op "welvaart" maar op een mix van "gezond, vers en gemak" in het "gewone" pakket.

Via AH.nl is Albert Heijn ook actief als landelijke websupermarkt die thuis aflevert.

Binnen deze aanpak onderscheidt de keten zich echter nauwelijks meer van andere spelers die hetzelfde segment bewerken.

K3: Klantperceptie

Sinds de economische crisis van de jaren 2003 – 2005 is AH de loyaliteit van de Nederlandse klant grotendeels kwijtgeraakt. De bonuskaart, de service en het aanbod wordt door andere supermarkten geëvenaard of verbeterd. In de crisisjaren heeft de consument ook de andere merken ontdekt en door de prijzenoorlog in de media gezien dat AH niet de enige is die de klant wil charmeren. Groot hoeft niet altijd meteen succesvol te betekenen en door het oude imago van AH heeft de consument een tweestrijdig gevoel: AH moet meer haar best doen dan andere supermarkten omdat de verwachtingen van de consument bij het merk gewoon hoog zijn, en de kritische gevoelens zijn ook meteen veel sterker als de winkel op iets achter blijft of faalt. En dat laatste gebeurt de laatste tijd enorm vaak.

K4: Communicatiestrategie

AH heeft door de grootte van haar organisatie veel meer communicatieve daadkracht dan andere merken. Zij benut die kracht uitstekend door zich te presenteren met haar beleid op uitzonderlijke inhoud en media-aanwezigheid dat heel duidelijk het streven van "gewoon" maar wel "goed" weergeeft. Deze marketingkwaliteit, naast de grote landelijke spreiding, is misschien het krachtigste van de hele AH keten op dit moment.

K5: Management Capaciteit

Tastbaar:

AH heeft in 2007 bijna 8 Miljard omgezet met 573 Miljoen bedrijfsresultaat (7,2%), een belangrijke stijging ten opzichte van 2006. AH is duidelijk de cash cow van het Ahold concern dat met al haar omzet wereldwijd (70%) maar 250 Miljoen resultaat hieraan toevoegde.

Bij AH werken ruim 55.000 mensen van vele nationaliteit (52! Volgens de documentatie)

AH heeft zo'n 750 winkels waarvan een aantal XL zaken waarmee het de grootste supermarkt organisatie van het land is. Daarnaast had AH geconsolideerde belangen in Schuitema die de C1000 keten voert maar heeft die in 2008 verkocht. De omzet van Schuitema en AH samen in Nederland was in 2007 met 11 Miljard meer dan 30% van de hele omzet van Ahold wereldwijd en staat in een vreemde verhouding met de schamele 15 Miljard die in heel Amerika worden omgezet.

Ontastbaar:

AH geniet van een merk dat een gevoel van vertrouwen heeft bij de consument maar die dat niet meer belooft met loyaliteit, ondanks de moeite die het bedrijf doet op dat

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

gebied. De organisatie is misschien numeriek de marktleider en het referentiepunt voor een aantal concurrenten maar andere organisaties zijn veel innovatiever bezig om het leiderschap en de loyaliteit van de klant in de wijken naar zich toe te trekken.

Ambitie

Het is bedrijfskundig interessant om te zien hoeveel moeite AH heeft moeten doen om "gewoon" te worden, en een duidelijke case voor marketinganalisten. Dat daarbij het imago zich heeft geschaard onder de normale supermarktmassa lijkt een logische consequentie. AH toont geen concrete ambitie behalve dat zij eigenlijk aan "alle consumenten trends" wil voldoen. Dat is ons inziens geen stelling name en zeker een zwakte bod op de schaal van multidimensionaliteit waarin wij zeker een krachtige trekkersrol van AH zouden verwachten.

Maar misschien krijgt AH met de hoeveelheid winkels, personeel en vooral internationale aandeelhouders, voor die structurele innovatie niet de juiste support vanuit haar holding. Het is misschien belangrijker om voldoende cash te blijven genereren voor de slecht presterende holding. Wat men vergeet is dat dit AH juist enorm kwetsbaar maakt op termijn. En een slechte naam maak je niet snel weer goed.

PPP

Profit

De meerwaarde die AH beschrijft in hun rapportage en beleid is vooral gericht op "gemak" waarbij "bijzonder en betaalbaar" als extra waarden worden gemeld. Maar de meerwaarde die AH biedt wordt niet echt als onderscheidend van andere spelers op de markt ervaren. Toch is AH erop vooruit gegaan qua merkbeleving omdat het succes "gewoon" is geworden in plaats van "luxe" en dat is een hele prestatie. Maar "gewoon" is niet onderscheidend.

De internet supermarkt is daarentegen wel vernieuwend en vooral geschikt voor die mensen die om enige reden niet zelfstandig naar de winkel kunnen. De kosten van het afleveren liggen hoog, tussen de 4,95 € en 9,95€ afhankelijk van de tijd van de dag.

People

AH doet op haar website open uitspraken over haar rol als leverancier van gezonde artikelen maar laat de verantwoordelijkheden over de consument zelf. AH bedeeft zich een informatieve rol door artikelen met een extra gezondheid label aan te merken. Dit is o.i. teleurstellend voor een trendsettende organisatie die midden in de samenleving staat. Men zou AH veel actiever kunnen zijn binnen haar maatschappelijk rol.

Wat het personeel betreft beoordeelt AH zichzelf als krachtig. Het supermarktwezen is erg arbeidsintensief. AH vertelt ruim 52 verschillende nationaliteiten in dienst te hebben en aandacht te besteden aan hun klantvriendelijkheid, kennis en carrièreontwikkeling. Maar over het algemeen laat tegenwoordig, volgens de toenemende berichten alom, de service in de filialen sterk te wensen over.

Om echter goed te scoren zal de organisatie veel meer moeten doen aan de ontwikkeling van de identiteit vanuit zingeving en haar 55.000 personen personeel

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

eraan koppelen. De huidige beleidskeuzes van AH zijn niet meer dan "normaal", traditioneel, rationeel in de sector en de tendens is negatief bij AH.

Planet

AH informeert over een doelstelling om het energieverbruik van de koelinstallaties met 20% te verminderen. Voordat wij in een hoerastemming geraken moeten wij eerst zien in welke periode zij dat beoogd te doen. Allereerst neemt AH het energieverbruik van 1990 als uitgangspunt (toen waren de koelinstallaties veel minder duurzaam dan nu!) en wil de verandering doorgevoerd hebben in 2020! 30 jaar dus. China heeft zich van socialisme naar kapitalisme omgevormd in minder tijd!

AH doet tests met fluisterwagens net als de rest van de sector en probeert lichtvervuiling te voorkomen door test met verlichtingsmethodes en LEDs. Dat zijn allemaal nobele zaken maar een concreet ideologisch streven is niet zichtbaar in het beleid.

Tendens:

AH is kwetsbaar door gebrek aan inhoudelijk bedrijfskundig leiderschap op de markt. AH focust zich duidelijk op haar cash cow situatie hetgeen de enige echte winstgevendheid oplevert voor de aandeelhouders. Daarin passen geen ideologische standpunten. Uit de teksten blijkt duidelijk dat geld het doel is van deze organisatie en de maatschappelijke betrokkenheid en verantwoordelijkheid activiteiten balanceren op het randje van het aanvaardbare en vooral cosmetisch lijken te zijn om de oude uitstraling wat te handhaven.

Conclusie

In het multidimensionele ondernemerschap model kunnen we niet echt trots zijn op onze nationale marktleider (in volumen). De extra inkomens van de verkoop van de Schuitemabelangen zullen de aandeelhouders ook dit jaar tevreden stellen maar structureel holt AH zich uit en dat geeft anderen een goede kans om zich te onderscheiden. Misschien wordt AH nog wakker maar dan zal het toch moeten leren om een nieuwe Me1 positionering te bepalen, want de oude is het definitief kwijt.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

C1000

Score B (71 punten): Tendens gelijk

B	K	K	K	K	K	P	P	P	7
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen

C1000 is het merk van Schuitema en was tot voor kort onderdeel van Ahold. De participatie van Ahold stond te koop en sinds begin 2008 is de organisatie in handen van investeringsmaatschappij VCV. Gezien de ontwikkelingen in de financiële sector is deze overname niet altijd een bron van zekerheid voor de groep die vooral bestaat uit een franchisestructuur, maar het is zeker beter dan als tweede merk te functioneren onder de vlag van je eigen concurrent.

Er zijn ruim 440 vestigingen in de formule.

Score B: Schuitema scoort krachtig in het totaalplaatje en kan vooral verbeteren op punten binnen de algemene maatschappelijke zingeving binnen het merk en het uitbouwen van de vernieuwende identiteit en ambitie.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: Schuitema werkt met een landelijke dekking van franchises en heeft een duidelijke landelijke doelstelling

Marktemotioneel: C1000 is actief op het midden/hoge segment van de markt met een breed assortiment en kwalitatief goede en complete winkels en goede service.

K2: Positionering

In de rapportage is Schuitema duidelijk over de uitstraling en wens om de klant centraal te stellen in haar winkelbeleid en deze te willen verrassen met acties. Qua positionering en onderscheidend vermogen is er weinig verschil met andere spelers in dit segment.

K3: Klantperceptie

C1000 heeft een prima neutraal imago in Nederland en de steden waarin de nieuwe type winkels zijn geïmplementeerd laten alleen positieve geluiden horen. In het verslag toont de directie een bewustzijn van algemene verantwoordelijkheden die zij door de formule heen wil bevestigen.

De loyaliteit van de klant is puur geografisch en niet direct met de formule. De acties die men voert moeten een eigen aantrekkingskracht uitoefenen op de consument, meer dan de loyaliteit met het merk.

K4: Communicatiestrategie

De communicatiestrategie van C1000 is direct en duidelijk, gericht op de individuele consument en georiënteerd op de speciale offertes die men aanbiedt, vaak in relatie tot

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

speciale dagen (Sint, Kerst, Pasen, e.d.). Door de speciale offertes tracht men de consument met enige regelmaat de winkel binnen te lokken. De uitstraling in de winkels is eenduidig en in ontwikkeling naar het corporate oranje dat tot eind van 2007 is uitgetest in een viertal winkels in het land. Het bleef niet bij de kleur maar ontwikkelde vooral ook een nieuwe vloerdistributie en kassaverdeling voor het gemak van de winkelende consument.

K5: Management capaciteiten

Tastbare middelen:

De winstgevendheid van Schuitema is gezond en toont een wat vlakke groei. Dat komt wellicht vooral door de twee jaren dat men onder de vlag van Ahold moest werken aan de zoektocht naar een nieuwe partner en er minder gefocust is op groei maar vooral op inhoud. Dat is o.i. zeker geen probleem.

De groep bestaat uit 440 supermarktondernemers en is daarbij de grootste groep samenwerkende ondernemers in deze sector in Nederland.

Ontastbare middelen:

Het door Schuitema gehanteerde ondernemersmodel wordt niet altijd als even werkbaar geacht wegens de mogelijke discussies die een ondernemerscollectief zou kunnen voeren en de verschillen in regionale omstandigheden. Toch zien wijzelf deze constructie juist als uiterst krachtig als er structureel stappen worden ondernomen binnen de multidimensionaliteit. Dit omdat de ondernemersgeest aanwezig is door de gehele structuur, vooral op regionaal niveau, en verbonden door een harde formule. Hierdoor kunnen idealistische verbintenissen op een creatieve manier tot stand komen tussen regionale communicatieve partners. Belangrijk is hierbij dat de formule een uitstraling ontwikkelt dat die van de individuele ondernemers structureel overschrijdt. De zingeving binnen multidimensioneel ondernemen is daarbij een middel bij uitstek.

Ambitie

De ambitie van Schuitema en de nieuwe hoofdaandeelhouder is onduidelijk noch de mogelijke rol of concurrentiebeding dat Ahold heeft vastgelegd in de overname overeenkomst.

PPP

Profit:

De meerwaarde van de supermarktketen is vooral gericht op de consument (gemak, verrassing, acties) maar neemt geen concreet standpunt in ten opzichte van een mogelijk innovatie van het supermarktwezen. Dit lijkt nog niet te leven in de sector. MVO in zijn algemeenheid is wel een onderdeel van het beleid dat nadrukkelijk aanwezig is in de rapportage maar blijft een reactief standpunt en geen proactieve commitment.

People

De C1000 organisatie heeft een concreet beleid rond de "gezondheid" van de samenleving hetgeen zich uit in inkoop, kwaliteitkeuzes en het aanbod in de winkels maar ook in het beleid daarbuiten. Sponsoractiviteiten stimuleren duidelijk

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

gerelateerde onderwerpen. Dat is precies wat wij beogen met M.O. namelijk dat de organisatie verantwoordelijkheden neemt in de maatschappij en die ook structureel verweeft in het beleid. Op die manier ontwikkelt de organisatie een identiteit dat verder gaat dan "vers" of "gemak" dat de rest van de spelers ook gebruiken.

Ook het personeel krijgt volgens de gegevens meer dan gemiddeld aandacht. Zo werkt de organisatie aan een samenwerking met scholen om stageplaatsen te creëren in de foodsector. Schuitema is een aantal keer uitverkoren als beste werkgever in de sector. Zij voert een "lokaal welzijn" beleid dat bewonderenswaardig is en uitstekend past in Multidimensioneel Ondernemen. Zo meldt men concrete acties om structureel sportactiviteiten te sponsoren, geldinzameling te doen voor Kenia en dat soort initiatieven.

Het belangrijkste van dit alles is dat de Schuitema ondernemers deze acties zelf bedenken vanuit hun eigen zingeving, overtuiging en prikkels. Zij worden daarin niet door de formule belemmerd, integendeel. De groep stimuleert authenticiteit in het ontwikkelen van zingeving in zijn algemeenheid en ook in regionale samenwerkingsverbanden.

Planet

De organisatie voert een actief beleid zoals door het CBL wordt voorgesteld en men doet testen met verschillende transportmethodes om de winkels te bevoorraden. In dit opzicht kan er nog veel meer aandacht worden besteed aan het ultieme evenwicht en zien wij de activiteiten van Schuitema als gemiddeld vergeleken met de andere spelers.

Conclusie:

Schuitema en haar team van vele honderden ondernemers straalt iets positiefs uit dat erg vertrouwd aanvoelt vanuit de multidimensionele visie. Er kan nog veel meer gedaan worden om de identiteit verder uit te bouwen naar een krachtig model met een leiderschap potentieel. Nu de verhoudingen met AH zijn veranderd heeft de groep hopelijk de vrijheid gekregen om de strategie verder uit te bouwen en ambities te ontwikkelen die de sector op zijn kop kunnen zetten.

Super de Boer

Score C (50 punten), tendens positief

C	K	K	K	K	K	P	P	P	5
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen

Super de Boer heeft een zware tijd achter de rug om vanuit een zeer verliesgevend situatie onder Laurus te werken aan een zelfstandige winstgevendheid. Het is enige malen de duurste supermarkt van Nederland geweest volgens bepaalde mediaonderzoeken maar de materiële situatie begint weer een stukje vertrouwen uit te stralen in het merk.

Score C: De score is erg gemiddeld over de hele linie en heeft een positieve tendens door de situatie waar de organisatie doorheen is gegaan. Men is uit het dal gekrabbeld maar heeft nog geen duidelijk hoogtepunt voor ogen waar het naartoe streeft.

K1: Marktdefinitie

Geografisch

Super de Boer heeft een landelijke spreiding met ongeveer 308 winkels.

Marktemotioneel

Super de Boer doet vooral aan klantbindende acties en heeft ondanks de problemen van de reorganisatie geen negatief oordeel gekregen van de consument, integendeel. Het is er prima winkelen en het merk zit nog steeds goed in het algemene gevoel genesteld.

K2: Positionering

Het is onduidelijk wat de positionering is van de organisatie daar het zich vooral heeft geconcentreerd op het behoud van verkoopprijfers en verruimen van marges tijdens de structurele reorganisatie. Haar positie in het hogere segment (de tekening van GfK is o.i. achterhaald) van de markt heeft zij nooit ter discussie gesteld maar ook geen andere stappen ondernomen om zich structureel te onderscheiden van andere spelers gedurende het saneringsproces.

K3: Klantperceptie

In een concreet actieplan heeft Super de Boer vooral gewerkt aan het prijs/kwaliteit aspect in de winkels. Regelmatig was de organisatie duurder dan andere spelers en zij tracht dit op te lossen door meer huismerken op te nemen in het assortiment.

De klant waardeert vooral de originele acties van de organisatie die gericht zijn op loyaliteitontwikkeling met het merk. Daar lijkt zij goed in te slagen.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

K4: Communicatiestrategie

Super de Boer heeft een actief communicatie beleid onder "Graag gedaan, Super de Boer" en persberichten over de ontwikkelingen van de sanering en wederopbouw van de organisatie e.d. om het vertrouwen van de omgeving vast te houden. Desondanks is de communicatie sober en prima gefocust maar zonder veel detail over enige ambitie of stelling name rond de formuleontwikkeling. Men heeft het over een nieuwe formule en 40 nieuwe winkels maar veel detail is niet zichtbaar.

Wel is er een duidelijk communicatieverschil te merken geweest tussen eigen vestigingen en franchises op gebied van speciale acties tot frustratie van klanten. Niet alle Super de Boer dragen de gezamenlijke identiteit en dat mag niet gebeuren in dit segment. Daarom is de score in K4 een aandachtspunt op inhoud.

K5: Management capaciteit

Tastbaar:

Aan de winstgevendheid van het bedrijf wordt verder gewerkt terwijl er wordt geïnvesteerd in nieuwe winkels en een nieuwe formule.

Het aantal winkels is in 2008 verder gedaald vergeleken tot 2007 volgens de Q3 rapportage maar de omzet is gelijk gebleven hetgeen aangeeft dat per winkel efficiënter wordt gedraaid.

Ontastbaar: De zware herstructurering heeft geen negatieve pers gebracht en is buiten de consument om gerealiseerd. Geen verval in kwaliteit of dienstverlening is er te melden, integendeel, hetgeen bewonderenswaardig is en zeker een felicitatie waard voor de betrokken mensen.

Ambities

Over de ambities van Super de Boer kan alleen worden gespeculeerd en dat doen wij hier liever niet. De focus ligt op de materiële waardeontwikkeling van het bedrijf en de enige ambities die genoemd zijn betreffen de groei van de organisatie en verandering van de formule.

PPP

Profit

Super de Boer erkent de plaats van de supermarkt in de samenleving maar doet geen uitspraken die de meerwaarde van de organisatie verder zou identificeren met de maatschappij dan andere spelers.

People

Vers wordt genoemd als speerpunt van Super de Boer maar dat doen bijna alle ketens. Lekker eten wordt ook genoemd maar tot zover reikt de betrokkenheid bij de gezondheid en vitaliteit van de medemens.

Intern besteedt Super de Boer wel de nodige aandacht aan haar personeel met een speciaal opleidingprogramma. Maar alles wat we kunnen beoordelen is bedrijfskundig

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

correct maar niet duidelijk gefocust op het doel van dit stuk evenwichtig ondernemerschap.

Planet

Super de Boer meldt dat zij een verantwoordelijk en innovatief verpakkingsbeleid hanteert door natuurlijke plastics te gebruiken in hun biologische productenlijn dat gemaakt is maïs. Zij bestudeert verder aanpassingen van verpakkingen op basis van strikt duurzame criteria. Dit zien wij als enorm positief.

Het keurmerk van Rainforest is ook positief.

Helaas wordt geen melding gemaakt van duurzame plannen in het transportproces, de koeling, de gebouwen, e.d.

Tendens

De tendens is positief met een inhoudelijke focus op rationele groei van omzet en vermogen met de bestaande winkels. Als de groep wat materiële kracht heeft opgebouwd zouden we op een meer concrete zingevende ambitie kunnen hopen, ook op de as van het gevoel, alleen of misschien samen met een partner.

Conclusie

Super de Boer is wat karig in haar stelling name, vermoedelijk door de reorganisatie die de eerste prioriteit heeft genoten de laatste twee jaar. Het bedrijf zit een uiterst rationele fase. Toch doet het ons deugd dat de problemen niet ten kosten zijn gegaan van de ethisch maatschappelijke waarden van de organisatie. De totale waardering is dus gemiddeld met een positieve tendens. Ondertussen heeft er wel een algemene directie verandering plaatsgevonden. Wij wachten dus af welke verrassingen Super de Boer voor ons in petto heeft de komende tijd en dringen aan op bewustwording en verder ontwikkelen van het ultieme evenwicht.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Aldi Score 43, tendens neutraal

C	K	K	K	K	K	P	P	P	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen:

Aldi is een Duits familiebedrijf van twee broers en bestaat daardoor uit twee delen (Noord en Zuid). Het verstrekt geen gegevens over haar materiële of andere ontwikkelingen. Die kunnen wij alleen uit de media en externe rapporten distilleren.

Score C-: De focus is duidelijk en het beleid ook maar over duurzaamheid of niet materiële verantwoordelijkheden kunnen we bij Aldi niets zinnigs zeggen, behalve dat er geen enkele aanwijzing is of het überhaupt aandacht geniet. Traditioneel operationeel is het bedrijf misschien een B score waard maar de uitstraling en gebrek aan duurzame visie trekt de score structureel naar beneden op de multidimensionele schaal.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: Aldi heeft een wereldwijd beleid (Europa, USA en Australië) en daar valt Nederland ook onder. De Nederlandse organisatie heeft ongeveer 400 filialen, verspreid door Nederland.

Marktemotioneel: Aldi houdt vast aan haar oorspronkelijke formule van relatief kleine winkels met een beperkt assortiment van kwalitatief goede producten en een beperkte service. Ze wordt ook door de consument als de onderkant van de markt gezien waar vooral prijsbewuste buitenlanders inkopen doen. Na de recessie van 2003/2005 heeft de Nederlander ook Aldi massaal ontdekt en heeft de organisatie een groeispiong ondergaan in Nederland.

K2: Positionering

Aldi positioneert zich uitstekend als belangrijkste grote speler in het lage segment van prijs/kwaliteit verhouding en een gebrekkige service die alom wordt geaccepteerd. Deze formule heeft zich al vele jaren bewezen en groeit met name in periodes van recessie wanneer de zingeving van de maatschappij overeenkomt met die van de onderneming.

K3: Klantperceptie

Aldi houdt vast aan haar formule, de zogenaamde Aldi Principes, en is wat traag in het volgen van bepaalde trends. Vers vlees was een belangrijke stap dat volgde op de slag van Lidl. De consument verwacht ook geen grote aanpassingen van Aldi maar vooral kwaliteit voor de producten die het gewend is daar te kopen. Aldi doet ook geen enkele moeite om dat te veranderen.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

K4: Communicatiestrategie

Aldi communiceert paginawijd haar offertes van de week in de populaire lokale week en weekbladen en heeft folders en posters in de winkels rond de aanbiedingen van de week.

K5: Management capaciteit

Tastbaar: De winstgevendheid en vermogenspositie van Aldi is niet gemakkelijk te doorgronden door de totale geslotenheid van de organisatie. Door de focus van de formule en het bekende beleid op onkostenbesparing zijn wij er zeker van dat de winstgevendheid optimaal is.

Ontastbaar: De formule staat als een huis en is onaantastbaar. Niemand van het personeel wordt erbij betrokken vanuit een creativiteit standpunt. Aldi is streng, taai in het beleid en de onderhandelingen, op het uitbuitende af.

Ambitie

We hebben geen idee wat de ambities in Nederland (noch daarbuiten) zijn van Aldi.

PPP

Behalve de sterke concurrentiepositie van Aldi, dat zich stevig heeft genesteld aan de onderkant van de markt kunnen wij geen enkele verwijzing ontdekken naar enig milieubewustzijn of maatschappelijke verantwoordelijkheid. De oude uitbuitenmentaliteit van de organisatie komt regelmatig via de media aan het licht. Aldi is groot met ruim 4000 winkels wereldwijd en zou zeker een trendsetter kunnen zijn op gebied van niet materiële zaken en evenwicht, maar die geluiden zijn er helaas niet.

Profit

Aldi levert geen concrete meerwaarde buiten haar unieke formule als voedselleverancier.

People

Extern zien we geen enkele verbintenis van Aldi met enig ideaal over de mensheid zelf. Het personeel heeft regelmatig de media opgezocht om misstanden te melden en Aldi werkt met een minimale bezetting per vestiging. Gedwongen door externe publicaties doet Aldi aan wat activiteiten voor het personeel maar het gaat niet van harte en blijft een cosmetisch vertoon. Besparen op alles is de interne mentaliteit en daarin past alleen extreem rationeel en gevoelloos denken.

Planet

Ook in dit opzicht kunnen we geen zinnig woord zeggen over enig milieubewust beleid bij Aldi. Wij beoordelen de organisatie derhalve uiterst negatief op al deze punten.

Conclusie:

Aldi is een stevige formule die vooral de slechte tijden van een economie prima kan doorstaan. Er is geen ideologische ontwikkeling in het bedrijf en dat vinden wij een

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

gemis. Door de onderkant te blijven bezetten zal de formule echter lang blijven bestaan zelfs als het hogere segment allerlei innovatieve nieuwtjes heeft uitgetoetst.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Jumbo Supermarkten Score: 93, tendens gelijkwaardig

A	K	K	K	K	K	P	P	P	9
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen

Jumbo Supermarkten is een snel groeiende organisatie dat goed aan de weg timmert. Meerdere jaren achter elkaar is het bedrijf uitverkoren tot beste winkelketen van het jaar. In 2008 heeft de organisatie 120 winkels waarvan een 70-tal via franchiseformulering zijn georganiseerd. De vraag is alleen of de organisatie het evenwicht tussen gevoel en ratio van kan houden als zij groter groeit. De tijd zal het leren.

Score A: Jumbo scoort optimaal over gehele linie en is voor ons een eerste voorbeeld van multidimensioneel ondernemerschap in hart en nieren. Het succes van de organisatie is dan ook ongekend en wordt door de markt en de omgeving gedragen. Bedrijfskundig loopt Jumbo juist in deze fase risico's voor mogelijke verharding van haar organisatie als deze gericht wordt op verdere groei. De uitdaging voor het familieteam is nu extra groot.

K1: Marktdefinitie

Geografisch:

Jumbo heeft een landelijke spreiding en aanpak maar de grootste concentratie van winkels ligt onder de grote rivieren.

Marktemotioneel:

Jumbo verbindt zich met de consument met een formule van "7 zekerheden" die voort is gekomen uit een peiling van de belangrijkste ongemakken van de consument in een supermarkt. De winkel draagt die zekerheden ook en dat erkent de consument hetgeen tot uiting komt in de loyaliteit.

K2: Positionering

Jumbo positioneert zich met een uitgebreid assortiment in het middensegment van de markt waar ook vele andere spelers actief zijn. Jumbo wil erkend worden als de goedkoop in dit segment. Dat laatste vinden wij een gemis. Het kan dan wel een van de zekerheden zijn voor de prijsbewuste Hollander maar het imago van Jumbo heeft veel meer te bieden. Prijs mag er daarom niet uitgelicht worden als belangrijkste van de zeven.

K3: Klantperceptie

De "7 zekerheden" is een concreet voorbeeld van een goed gevoel met de markt dat ondergebracht wordt in een structureel beleid. Maar daar moet het niet bij blijven. Als gezegd in de introductie is de supermarkt markt onderhevig en toe aan een

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

transformatie. Het zou zeker een teken van betrokkenheid zijn als Jumbo elke 5 tot 10 jaar de 7 zekerheden onderwerpt aan een analyse om ze aan te passen aan de omstandigheden van de tijd, waarbij niet alleen de consument een rol speelt maar ook de zorgen van de wereld. Jumbo kan dan een leiderschaprol op zich nemen door standpunten kenbaar te maken die proactief zijn met een algemene logica.

K4: Communicatiestrategie

Jumbo is een markante verschijning in het straatbeeld. De felgekleurde, altijd schoon ogende vrachtauto's met de enorme Jumbo letters zijn een fraaie uiting van het beleid. Daarnaast zoekt Jumbo vooral originaliteit in haar communicatie. De zanggroep "Djumbo", samenwerking met Transavia met een vliegtuig in Jumbokleuren, e.d. maken het merk extra levendig voor de consument.

Jumbo is ook consequent in haar communicatiebeleid over de "7 zekerheden" die geen wassen neus zijn maar worden gedragen door de hele organisatie, tot aan de kassa's toe.

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: Met 120 vestigingen in het land is Jumbo nog maar een middelgrote organisatie die even een pas op de plaatst doet in 2008 om te bekomen van de groeispurt van de laatste jaren. Management en aandacht voor winkelvernieuwing is ook belangrijk. Aandacht voor de bevoorradingslogistiek van de ver uit elkaar liggende winkels (vooral in het Noorden) is ook van belang om de efficiëntie van de organisatie op peil te houden.

Ontastbaar:

Als familiebedrijf is de directie enorm betrokken bij de activiteiten van de organisatie. Dat is duidelijk te merken in de communicatie en de uitstraling. De kracht van deze organisatie zit 'm in het familiegevoel dat er heerst en de "vrouwelijkheid" waarmee met de uitstraling en dienstverlening wordt omgegaan.

Ambitie:

Jumbo heeft altijd haar ambities om een toonaangevende rol te spelen in Nederland duidelijk verkondigd. Interessant is haar definitie dat zij een marktleiderschapsrol wil hebben in elke omgeving van een winkelvestiging. Dat schept een duidelijke lokale verbintenis en de noodzaak om de formules te integreren met lokale verschillen.

PPP

In zijn algemeenheid is Jumbo heel open over haar maatschappelijke verantwoordelijkheden en vermeldt dat ook consequent op haar site, documentatie en gedrag.

Profit

De concrete meerwaarde van Jumbo gaat veel verder dan uitsluitend een optimale service voor voedselvoorziening. Door principieel authentiek te zijn in gedrag en beleefdheidsvormen in haar winkels heeft de organisatie ook een educatieve uitstraling in een verhardende maatschappij. Het is van enorm groot belang voor het bedrijf dat het tijdens de groeiplannen deze kwaliteiten niet verliest.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

People

De medemens staat bij Jumbo centraal en dat is te merken aan de werkwijze. Jumbo adviseert concreet over de noodzaak tot beweging en gezondheid maar ook over vriendelijkheid en dienstbaarheid als specifieke maatschappelijke meerwaarde.

De samenwerking op dit gebied met leveranciers van Jumbo is duidelijk en bewonderenswaardig. Het toont betrokkenheid en passie. Wij kunnen ons ook soortgelijke betrokkenheid verder voorstellen door proactief deel te nemen aan de maatschappij door samenwerkingsvormen met regionale ideologische partners zoals fitnesscentra, scholen, enz.

Planet

Jumbo informeert concreet over energiebesuinigende projecten tijdens de verbouwing van hun winkels, de fluitervrachtwagens en proeven met grotere transporteenheden voor de bevoorrading. Al met al toont Jumbo een verantwoordelijk beleid dat de uitdagingen van de tijd serieus neemt en deze niet gebruikt als marketinginstrument maar als belangrijk beleidsonderdeel.

Conclusies:

Jumbo heeft een bewonderenswaardige staat van dienst en is een eerste voorbeeld voor evenwichtig multidimensioneel ondernemen. Door dit ter harte te blijven nemen en te kijken naar de toekomst zal Jumbo ongetwijfeld de ontwikkelingen van deze tijd kunnen volgen. Als zij qua formaat groeit dan zou het bedrijf goed in staat kunnen worden geacht om ook leiding te geven aan de structurele evolutie of transformatie van de markt, mits zij vasthoudt aan de waarden die haar heeft gebracht waar ze nu is.

EmTe – Golff Score C (42 punten), tendens twijfelachtig

C	K	K	K	K	K	P	P	P	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen

EmTe bestaat al enige tijd maar is vooral de laatste twee jaar een nieuw merk geworden voor de Nederlandse markt. Er zijn zo'n 70 EmTe's in Nederland sinds dat Sligro de vestigingen overnam van Laurus. EmTe is een netwerk van eigen winkels van Sligro en actief in het Zuidelijke deel van Nederland.

Golff is hetzelfde maar een franchiseconcept van Sligro dat vooral in de Noordelijke helft van Nederland actief is. Sligro heeft daarbij ook een minderheidsbelang in Spar.

Score C: De groep supermarkten is nog maar jong en dat zal zeker als excuus worden gebruik voor de investeringen die erin worden besteed. Het feit dat de organisatie bouwt op een eigen groothandel is misschien een voordeel bij de consolidatie van de cijfers maar het gebrek aan maatschappelijke betrokkenheid en positionering met twee merken scoort middelmatig.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: EmTe is vooral in Noord Brabant actief met meer dan 40 vestigingen en heeft ook winkels in de andere provincies behalve het Noorden. In het Noorden is Golff actief met een 60 tal franchises.

Marktemotie: EmTe/Golff heeft zich ten doel gesteld de gezelligste supermarkt te zijn waarin mensen vriendelijk begroet worden en er tijd wordt gemaakt voor een praatje. "Vers" is de strijdkreet bij beide, grotendeels identieke formules.

K2: Positionering

EmTe wil een leiderschaprol ontwikkelen op gebied van "vers" en "wijn" waarbij het bouwt op de erkende expertise van Sligro. De supermarkt is een speler in het hogere prijssegment van de markt. Deze zelfde positionering wordt ook in Golff gehanteerd alleen is verrassenderwijs de service slechter (volgens de GfK tekening). Bij een franchiseorganisatie zou je toch een stukje ondernemerschap willen zien in de uitwerking van de formule. Waarom men er twee merknamen op na houdt bij Sligro voor de retailmarkt is o.i. de vraag, en zeker kostbaar in de uitvoering.

K3: Klantperceptie

De betrokkenheid van de klant bij het beleid van EmTe of Golff is onduidelijk. De organisatie heeft vooral een productmentaliteit dat als retailorganisatie van de groot-handel functioneert. Vriendelijkheid is natuurlijk prettig maar moet wel authentiek zijn. Vers is ook iets dat andere supermarkten al lang verkondigen en geen duidelijke gevoelsverbintenis betekent met de consument.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

K4: Communicatiestrategie

De communicatiestrategie beperkt zich tot de traditionele folders en de supermarkt in de wijk. EmTe of Golff is gewoon een speler meer in het veld en de consument heeft het merk meegenomen in het constant veranderende merkenbeeld op straat. Supermarkten veranderen regelmatig van identiteit tegenwoordig en dat gaat ten kosten van de loyaliteit van klanten. Met hetzelfde gemak loopt men een EmTe of Golff binnen als AH of C1000. Er is weinig tot geen emotioneel onderscheid.

Als gezegd is het onduidelijk waarom Sligro er een dubbel merkenbeleid op na houdt en tevens een belang heeft in Spar? Er is veel concurrentie om de loyaliteit van de consument en dat wordt vooral uitgevochten op basis van effectieve communicatie van een concreet beleid. Meerdere merken zijn dan een kostbare aangelegenheid want elk moet van een uitstraling en campagne worden voorzien. Dat gaat ten kosten van uniformiteit en communicatieve daadkracht.

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: EmTe is nog maar klein op de Nederlandse markt maar heeft een belangrijke basis in Noord Brabant. Golff is ook klein met maar zo'n 60 vestigingen meer in het Noorden van het land. De belangrijke groothandel Sligro kan een structurele rol spelen in de ontwikkelingen van deze supermarkten met het aanbod van speciale productinnovaties maar dat blijkt vooralsnog niet echt, behalve misschien uit het wijnassortiment en het kant en klaar pakket.

Ontastbaar: De vriendelijkheid in de winkels wordt alom gewaardeerd en ook de kwalitatieve uitstraling van de producten en winkelinrichting. EmTe is ook erg goed bevonden op versheid van o.a. vlees.

Ambitie

De ambitie van Sligro met de EmTe en Golff retailmerken is onduidelijk en zeker niet verbonden aan een concrete zingeving. Deze twee samenvoegen zou een concrete stap zijn waarbij het uiteindelijk en positioneringkeuze moet maken dat veel verder gaat dan uitsluitend goed zijn op "vers".

PPP

De websites melden niets over enige maatschappelijke verantwoordelijkheid noch bewustzijn. Dit leeft kennelijk niet in het hele Sligro concern want ook het jaarverslag van Sligro 2007 rept geen woord hierover.

Conclusie

Het feit dat zingeving niet geconcretiseerd is in het gehele concern maakt de speler uiterst zwak in relatie tot de rest, net als het dubbele merkenbeleid. Sligro is duidelijk een ouderwetse product/klant georiënteerde organisatie en die uitstraling komt ook tot uiting in het retailbeleid. Zowel EmTe als Golff en Sligro zelf zullen in deze tijd hard moeten werken aan de concrete zingeving door de maatschappelijke verantwoordelikheden te ontwikkelen om het oude Sligro succes aan te passen aan de toekomst. Met de recente verandering van leiderschap in de Sligro Holding kan dit alle kanten op.

Lidl

Score X (36 punten), tendens "een groot vraagteken"

X	K	K	K	K	K	P	P	P	3
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen

Lidl is net als Aldi een grote supermarktketen van Duitse origine. Het oorspronkelijke model van werken is geïnspireerd op Aldi maar de laatste tijd ontwikkelt Lidl zich veel meer naar het midden van de markt. Veel discussie is er door activisten omtrent het Lidl beleid, net als bij Aldi.

Score X: Als traditioneel discount bedrijf is de organisatie een B waard maar vanuit de multidimensionele optiek wordt de score flink naar beneden getrokken door de identiteit transformatie van Lidl. Een X is een potentiële verslinder van vermogen. We weten niet welke identiteit Lidl wil ontwikkelen en als die twijfel lang duurt gaat het op termijn ten kosten van de geloofwaardigheid die het genoot uit het verleden.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: Lidl heeft ongeveer 400 vestigingen verspreid door heel Nederland.

Marktemotie: Lidl wil vanuit het oude imago van discount supermarkt de middenmoot bewerken door concrete concepten van de concurrentie over te nemen. Dit schept onduidelijkheid over wat Lidl nu eigenlijk aan het doen is.

K2: Positionering

Vanuit het goedkope discountsegment werken naar het middensegment door klantgerichte elementen van anderen over te nemen. Zo werkt men nu structureel met verse groenten en vlees. De kassa's worden ook flexibel bemand bij langere rijen zodat er de indruk bestaat met men op de as van service ook zich wil ontwikkelen. De mix van discount (pallets met nog verpakte producten, geen merkartikelen) en middenklasse (vers, schapartikelen en korte rijen) supermarkt is duidelijk aanwezig.

Enorm sterk aanwezig in Lidl winkels zijn de non-food speciale offertes die zowel kleding, schoeisel, als meubilair of elektronica kunnen bevatten. De positionering is daarmee enorm verwarrend geworden en een aantrekkingskracht voor koopjesjagers in plaats van de loyale consument.

K3: Klantperceptie

Door actief van concurrenten te kopiëren wordt er een voeling gehouden met de maatschappij terwijl men moeite doet om het imago van lage prijs in stand te houden. De consument is natuurlijk blij met goede kwaliteit tegen een redelijke prijs maar weet ondertussen niet wat het aan Lidl heeft. Lidl zelf ontwikkelt ook geen identiteit waar eenduidig een knoop aan vast te binden is. Door de weekaanbiedingen te

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

bekijken kiest de consument de gang naar Lidl. Dit is een rechtmatige beleidskeuze dat o.i. structureel chaotisch overkomt maar misschien effectief is zolang de weekaanbiedingen de consument blijven charmeren.

K4: Communicatiestrategie

Net als Aldi communiceert Lidl in wijkbladen en lokale media met pagina grote advertenties over het weekaanbod. In de winkel zelf wordt met posters en foldermateriaal twee weken vooruit gewerkt.

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: Lidl heeft zo'n 400 vestigingen in Nederland maar is net als concurrent Aldi extreem gesloten over de cijfers van de beleidsactiviteiten.

Ontastbaar: Het kopiegedrag dat structureel onderdeel lijkt te vormen van het beleid lijkt te werken omdat de consument zich herkent in deze ontwikkelingen van loyaliteitsverlies bij andere merken. Ook het prijsbeleid is nog steeds in verhouding prima ook nu het assortiment steeds groter wordt. Kwalitatief levert de organisatie goede producten en is al eens uitverkoren tot de beste groentesupermarkt.

In de winkels zelf lijkt er een stabiel personeelsbeleid te zijn met een aansluiting op scholen voor stage in de supermarkt.

Ambitie

Uit niets blijkt wat de ambitie van Lidl zou kunnen zijn behalve dat wat wij kunnen meten vanuit eventueel winkelbezoek en vergelijkingen met het verleden. Dat wijst op een plek in de middenmoot van de supermarkten met duidelijke wortels in de discount cultuur.

PPP

Het Lidl concern laat niets weten over enige vorm van maatschappelijke verantwoordelijkheden of een structureel beleid met authentieke zingeving. In de media is Lidl vaak negatief aanwezig geweest als uitbuiters van personeel en leveranciers. Wij kunnen dit dan ook niet structureel positief beoordelen.

Conclusie

Lidl is een grote en controversiële speler op de markt met een chaotische positionering. Zolang de consument op prijs koopjes blijft kopen en in de winkel klantvriendelijk wordt gewerkt zullen de mogelijke misstanden die men aankaart geen concreet roet in het eten gooien voor de organisatie tenzij het zodanig wordt dat overheden ingrijpen. Maar dat lijkt voorsnog zeker niet het geval.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

PLUS

Score B- (60 punten) – tendens gelijkmatig

C	K	K	K	K	K	P	P	P	6
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen

Plus is onderdeel van de Sperwer Groep dat als coöperatieve levensmiddelen formule actief is voor ruim 280 Plus ondernemers en een belangrijk belang had in Spar. Plus is weliswaar het gezicht naar buiten maar de logistieke motor achter het concept is Sperwer. We zullen dan ook in het verslag naar Sperwer als organisatie refereren en Plus als merk.

Score B-: Plus wil het graag goed en komt op een magere B. Vergeleken met het gross van de supermarkten is dat al boven het gemiddelde. De coöperatieve aanpak legt veel vrijblijvendheid bij de ondernemer waardoor het merk verschillen laat zien door het land. Dit gaat ten kosten van het potentieel van de identiteit. Als de aangesloten ondernemers zich samen hard maken hiervoor dan heeft de organisatie alles in huis om snel te stijgen in de ranglijst.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: De organisatie is landelijk actief

Marktemotie: Plus presenteert zich als kwaliteitssupermarkt dat in het teken staat van de consument.

K2: Positionering

Plus positioneert zich in het hogere, duurdere marktsegment waar de consument ook service zou moeten krijgen. Plus bestaat uit een netwerk van ondernemers die zelf ook elementen toevoegen aan de formule en daarom zijn er soms lokale diensten die niet door de hele organisatie worden gedragen, zoals: Thuisbezorging of webwinkel.

Door het coöperatieve karakter van de formule is deze niet zo hard als een franchiseconstructie. Daarom zien wij ook verschillen tussen Plus supermarkten in het land waar de een excellent scoort en over de ander de meest wilde verhalen de ronde doen.

K3: Klantperceptie

Plus heeft een geheel eigen stijl door de coöperatieve organisatie. Daarom is er ook niet noodzakelijkerwijs uniformiteit in het netwerk. De ene winkel wordt anders gemanaged dan de andere. Het is geen harde franchiseformule. Sperwer volgt wel de algemene trends van de markt en vermeldt bijvoorbeeld duurzaamheid en overgewicht in haar verslag. De vraag is in hoeverre de initiatieven ook daadwerkelijk door alle Plus ondernemers worden gedragen zodat het waarde toevoegt aan het merk.

De lokale Plus ondernemers zijn mede-eigenaar van de Sperwergroep en als zodanig verantwoordelijk voor de terugkoppeling van marktbeleving aan de koepelorganisatie.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Plus onderneemt concrete acties binnen de samenleving, zoals het sponsoren van lokale voetbalclubs.

K4: Communicatiestrategie

Plus wordt als merk gecommuniceerd op een geheel eigen website en maakt zich sterk rond haar logo van een klavertje vier. De organisatie voert jaarlijks een consumentenactie die uitblinkt in originaliteit waardoor de consument naar de supermarkt wordt getrokken.

De concurrentiestrijd in de sector lijkt dus niet meer te gaan om het assortiment of kwaliteit maar om de originaliteit van de acties. Ook communiceert de groep via individuele ondernemers door actief lokale sportverenigingen te sponsoren.

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: De sperwer groep bedient nu zo'n 280 vestigingen na de overname van 80 Edah winkels. Elk wordt aangevoerd door eigen ondernemers. De groep is vanuit de coöperatieve gedachten niet zo winstgevend als andere partijen maar vertoont wel een structurele groei door de overnames.

Zij heeft ook 45% binnen de Spar organisatie, naast Sligro (ook 45%). De groep investeert de middelen ook direct weer in de groei van de activiteiten om op een andere schaal in te kunnen kopen.

Ontastbaar: Het samenwerkingsverband tussen ondernemers en de invloed die het collectief uitoefent op de organisatie is natuurlijk een interessant model dat goed benut zou kunnen worden om het merk verder inhoud te geven.

Ambitie

De ambities van Plus zijn vooral om zich te onderscheiden op gebied van "vers" en "de klant centraal". In dat opzicht verschilt het niet veel van andere spelers.

PPP

Meerwaarde

Plus probeert echt een meerwaarde te zijn in de maatschappij maar de ontwikkeling daarvan hangt structureel af van de inzet van de lokale ondernemer zelf. De een doet het optimaal en de ander minder. De intentie is dus prima maar de uitvoering lijkt te vrijblijvend.

People

Door zich in te zetten als sponsor van voetbalclubs en in de eredivisie is Plus actief in de gezondheid ontwikkeling van de samenleving. Dit is natuurlijk uitstekend en kan nog veel krachtiger worden ontwikkeld door het hele concept heen waarbij de betrokkenheid van de supermarkt met de gemeenschap ook verweven wordt met de identiteit van het merk.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Planet

De organisatie heeft een duurzaamheid aanpak vastgelegd in een 25 punten plan dat elke ondernemer naar inzicht en eigen budget kan ontwikkelen. Het plan is op zich prima maar de vrijblijvendheid in de aanpak is te zwak.

Conclusie

Sperwer en de Plus aanpak zijn een mooi alternatief werkmodel om een merk inhoud te geven. Belangrijk is dat de ondernemers zich ook bewust zijn van de waarde van een identiteit met een krachtige inhoud waar zij zelf consequent inhoud aan moeten geven. Die kracht komt alleen tot stand als alle ondernemers evenredig zich inzetten voor hun eigen merk en zich hierop laten beoordelen. Vrijblijvendheid zwakt uiteindelijk de beleving alleen maar af.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Dirk van de Broek/ Bas/Digros Score C (46 punten), tendens: gelijk

C	K	K	K	K	K	P	P	P	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen

Dirk van den Broek, Bas van der Heijden en Digros zijn allemaal een hetzelfde bedrijf onder verschillende merkuitingen. Dirk is vooral actief in de regio Amsterdam, Bas in de regio Rotterdam. De hele organisatie is landelijk aanwezig met in totaal zo'n 70 winkels waarvan ruim de helft in het westen kan worden gevonden.

Score C: De C score komt vooral voort uit het meerdere merken beleid zonder concrete criteria behalve misschien een geografische en historische emotionele verbintenis. De onderneming doet wel wat op gebied van duurzaam ondernemen hetgeen de score weer ten goede komt. Als de organisatie een eenduidige identiteit zou opbouwen dan zou het zeker aan uitstraling en kracht kunnen winnen.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: De organisatie is landelijk actief met een veel zwakkere penetratie buiten de grote Randstad gebieden dan daarbinnen.

Marktemotie: Met verschillende merken lijkt de organisatie historische lokale merknamen en eventuele loyaliteit te willen handhaven.

K2: Positionering

De positionering is een grote vraag bij deze merkengroep. Naast supermarkten voert men ook een drogistenformule, fotoprint, slijterij en reisorganisatie. Natuurlijk is het prima om die merken te voeren maar of dat allemaal op de onderlinge sites moet worden vermeld is zeer de vraag. Daardoor worden identiteiten met elkaar gemixt zonder eenduidige criteria.

K3: Klantperceptie

Er is geen enkele verwijzing te vinden naar enig besef binnen de organisatie rond wat de consument nu eigenlijk zou willen. De duurzaamheid aandacht is bewonderenswaardig maar wordt niet als authentiek geïntegreerd in een merkbeleving.

K4: Communicatiestrategie

Men communiceert met een nietszeggend "lekker doen" en "juist nu" als marketing uiting. Het verspreide merkenbeleid is verwarrend voor de algemene kijker maar op straat en in de wijk zal een van de merken zeker een historische beleving hebben. In deze tijd van krachtige concurrentie op identiteit en verlies van loyaliteit is het zeker een aanrader voor de organisatie om de identiteiten te bundelen en te investeren in een krachtige ontwikkelen op onderscheidend vermogen.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: De organisatie is te klein en gefragmenteerd om effectief zelfstandig in te kunnen kopen zoals anderen dat doen. Ook de geografische spreiding is niet optimaal voor logistieke efficiëntie.

Ontastbaar: Klantenloyaliteit ten opzichte van een van de merken is wellicht aanwezig op supermarkt niveau en dat is uitstekend te benutten door de organisatie maar zeker kostbaar.

Ambitie

De concrete ambities van deze verzameling merkactiviteiten is onduidelijk. De differentiatie sluit niet op elkaar aan en is ouderwets. De organisatie zou zich de wereldse ontwikkelingen aan moeten trekken om een duidelijke focus te kiezen, bijzaken te verkopen en de middelen volledig in te zetten voor een krachtige stelling name binnen hun keuze. Rationele groei kan pas als de inhoudelijk gevoelskwestie gevormd is.

PPP

De organisatie besteedt aandacht aan het milieu en de gezondheid van de medemens. Concrete activiteiten staan vermeld op de website. Dankzij deze zingeving is de score wederom in de plus gekomen.

Conclusie

Deze groep supermarkten zal het op individueel gebied prima doen maar als organisatie is het niet met een duidelijke identiteit opgezet. De oorspronkelijke ondernemerskracht van de oprichters zal stap voor stap verdwijnen als de opvolgers de regionale identiteiten in stand houden. In deze tijd is dat te kostbaar en zeker niet duurzaam.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Vomar

Score C- (40 punten), tendens: gelijkmatig

C	K	K	K	K	K	P	P	P	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen

Vomar is een relatief kleine keten die vanuit Alkmaar opereert in Zuid en Noord Holland en Flevoland. De organisatie wil vooral de goedkoopste zijn.

Score C-: Goedkoop zijn is geen onderscheidend vermogen zonder dat dit onderbouwd is met logica (bijvoorbeeld Aldi door gebrek aan service). Vomar laat dus onnodig marge liggen en kan veel beter zich richten op haar echte kwaliteiten als kleine maar regionaal betrokken supermarktorganisatie.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: De organisatie is actief rondom Alkmaar met een nogal lastige spreiding omdat Amsterdam het distributiegebied dwarsboomt met alle verkeersproblemen van dien.

Marktemotie: Vomar is een familiebedrijf dat vooral concentreert op prijs.

K2: Positionering

Vomar positioneert zich puur op prijs.

K3: Klantperceptie

Het gevoel dat de organisatie met de markt houdt is niet echt duidelijk. Men benchmarkt graag met anderen en staat er prat op dat zij dit jaar lokaal als de goedkoopste uit de bus is gekomen.

Boodschappen	1. Vomar		2. DEEN		3. Dekamarkt		4. Albert Heijn		5. C1000		6. Super de Boer		7. Spar (Oudorp)	
	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008	2007	2008
Brood (halvebruin)	0,69	0,70	0,43	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39	0,39
Margarine (biefol doet 500 g)	1,54	1,73	1,45	1,67	1,54	1,73	1,62	1,74	1,62	1,78	1,57	1,79	1,69	1,82
Koffie (Eil roosterende koffiemengeling)	1,77	1,80	1,77	1,89	1,77	1,82	1,85	1,86	1,85	1,98	1,87	1,99	1,95	1,99
Gehakt (500 g half een half)	1,99	2,13	1,99	2,18	2,19	2,15	2,14	2,25	2,25	2,24	2,24	2,35	2,24	2,50
Aperks (biefol doet)	1,49	0,95	1,49	1,49	0,79	1,49	0,75	0,99	0,99	1,99	1,29	1,49	1,49	1,59
Droperwafertjes in glas (halvebruin 500 g)	0,50	0,65	0,81	1,00	0,81	1,00	1,07	0,98	0,55	0,74	0,88	0,81	0,82	0,85
Aardbeien (halvebruin 400 g)	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	0,99	1,09	1,21	0,99	1,17	1,15	1,26	1,35	1,39
Pindakaas (Calvé 400 g)	1,52	1,69	1,52	1,69	1,52	1,69	1,62	1,75	1,62	1,74	1,64	1,79	1,75	1,95
Panierkroketen Lays 200 g)	0,79	0,85	0,85	0,86	0,79	0,87	0,82	0,86	0,90	0,89	0,82	0,89	0,85	0,89
Friet (rode vriesen 1 liter)	0,87	0,79	0,79	0,79	0,82	0,82	0,83	0,69	0,83	0,82	0,84	0,83	1,05	0,99
Bier (vrij Huisman 30x20 ml)	8,69	10,19	8,69	9,89	9,89	10,19	9,89	10,69	9,89	10,49	9,89	9,89	9,99	10,85
Sinaas (halvebruin 1,5 liter)	0,65	0,69	0,69	0,69	0,67	0,69	0,69	0,71	0,65	0,73	0,72	0,74	0,65	0,75
Whiskey (biefol doet 400 g)	0,79	0,79	0,79	0,79	0,75	0,75	0,82	0,83	0,81	0,81	0,82	0,84	0,89	0,89
Tandpasta (Ermex 75 ml)	2,09	2,09	2,29	2,15	2,29	2,15	2,39	2,25	2,35	2,25	2,46	2,35	2,39	2,39
Tomaten (Eil normaal 30 x 15)	1,85	3,07	1,85	3,07	1,85	3,07	1,85	3,07	1,85	3,07	1,85	3,07	1,85	3,07
Wuistendel (Eil normaal 1,5 l)	5,19	5,39	4,99	5,39	5,19	5,49	5,25	5,55	5,25	5,55	5,39	5,79	5,39	5,69
Plastic draagtas	0,15	0,17	0,15	0,17	0,15	0,15	0,15	0,20	0,15	0,16	0,20	0,20	0,20	0,20
Totaal	32,68	35,69	32,49	36,18	33,00	36,56	33,24	37,68	32,57	37,82	34,81	39,28	36,64	41,83

*1) Naam eigen huismerk ook Highway Alkmaar, circa 30 procent goedkoper

*2) Alleen in verpakking van 225 gram, is in prijs verrekend

*3) Alleen - relatief duurste - verpakkingen van 16 tonnen

K4: Communicatiestrategie

Vomar communiceert zonder veel complexiteit. Men heeft een loyaliteitsysteem via de KIK (Klant is Koningkaart) systeem. Als je al goedkoop wilt zijn waarom dan ook nog een loyaliteitsysteem waar kosten aan verbonden zijn.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: De organisatie telt 54 vestigingen en een distributiecentrum. Het bedrijf viert haar 40 jarige bestaan en er werken zo'n 4500 mensen. De organisatie heeft haar eigen slagerij.

Ontastbaar: Vomar noemt zich een voordeelmarkt. Het is de vraag of de klanten dat ook zo zien en juist daarom bij Vomar komen? Het KIK systeem kan een normale klantenbinder zijn net als de geografische locatie in wijkbuurten. Dan is het ontwikkelen van een voordeelmarkt niet zo handig want dat laat gewoon onnodig marge liggen.

Ambitie

De organisatie zegt te willen groeien in haar regio.

Tendens

We zien geen specifieke tendens en houden het op *gelijkwaardig*.

PPP

Er wordt nergens gerept over enige maatschappelijke verantwoordelijkheid of zingeving.

Conclusie

Vomar heeft van oudsher een voordeelcultuur meegekregen van de oprichter maar het is maar de vraag of dit gewaardeerd wordt door de consument in deze tijd. Vomar zal het niet weten want lijkt te veel maar binnen gericht om prijzen optimaal te houden dan zich echt te concentreren op wat de consument wil. Geografisch gezien heeft Vomar zich een complexe logistiek op de hals gehaald.

Deen Supermarkten

Score B+ (73 punten), tendens: gelijk

B	K	K	K	K	K	P	P	P	7
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen

Deen Supermarkten is vooral actief in West Friesland met zo'n 56 winkels die bevoorraadt worden vanuit Hoorn in samenwerking met inkoopvereniging C.I.V.. De organisatie wil zoveel mogelijk in eigen hand houden om optimale kwaliteit te kunnen garanderen.

Score B+: Deen heeft duurzaamheid hoog in het vaandel gezet en daar een beleidskeuze van gemaakt. Op nationaal niveau is de organisatie misschien klein maar door de regionale focus is het in Noord Holland met deze visie en strategie juist uitermate sterk.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: De organisatie heeft een duidelijk territorium dat zij zelf definiëren als "een straal van 100 km rond om Hoorn".

Marktemotie: Met "Geen dag zonder Deen" wil Deen een rol spelen in het dagelijks leven van Noord Holland dat veel verder gaat dan voedsel alleen en strak gevoel houden op hun dienstverlening.

K2: Positionering

Deen positioneert zich door maatschappelijke betrokkenheid. Zij koopt zelf in op de veiling van Aalsmeer, heeft een eigen slagerij en organiseert activiteiten voor o.a. de jeugd.

K3: Klantperceptie

De regionale focus geeft de organisatie ook een binding met haar achterban. Door zelf ook de productie van kernactiviteiten te organiseren wordt die lokale betrokkenheid alleen maar sterker. Deen poogt dan ook op de hoogste klantenloyaliteit factor.

De organisatie toont zich betrokken ook bij andere maatschappelijke zaken zoals het milieu en de gezondheid van de jeugd.

K4: Communicatiestrategie

Deen communiceert via haar winkels met traditionele vormen maar ook door haar sponsoring en samenwerkingsverbanden. Dit jaar viert Deen haar 75 jarig bestaan.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: De organisatie telt 56 vestigingen, een distributiecentrum en slagerij. Er werken zo'n 5500 mensen en Deen is betrokken bij enkele 100den sportclubs.

Ontastbaar: De maatschappelijke betrokkenheid van Deen is belangrijk om het merk te verweven met de lokale bevolking. Het dan ook niet vreemd dat het een hoog loyaliteitsgehalte heeft.

Ambitie

De organisatie wil binnen haar K1 verder groeien met meerdere vestigingen.

PPP

Meerwaarde

De concrete meerwaarde van Deen in Noord Holland is de maatschappelijk spil van de supermarkt in het dagelijks leven. De activiteiten die het organiseert en de verbintenis op ideologische wijze met andere organisaties gaat veel verder dan voedselvoorziening.

People

De Deen cup is een prachtig voorbeeld hoe een organisatie zich structureel kan binden met een gemeenschap vanuit een ideologisch standpunt. Door de ruim 300 clubs samen te laten voetballen stimuleert men een gezond en vitaal leven, teamgeest en gezonde concurrentie. Daarbij is het merk constant onder de aandacht zonder afstand te doen van haar basis commitment naar de bevolking.

Planet

In inzamelactie van mobieltjes en inkt-cartridges in samenwerking met twee milieuorganisatie zet Deen wederom midden in de samenleving. Iedereen moet toch langskomen om boodschappen te doen. Ruim je oude rommel op en draag niet alleen bij voor het milieu maar ook het goede doel.

De organisatie gebruikt de warmte van de koelinstallaties voor vloerverwarming en is tevens zeer milieubewust in het vrachtwagen en autopark.

Conclusie

Deen is maar een kleine speler vergeleken bij andere organisaties die groter zijn dan 100 vestigingen. Maar de organisatie staat in de regio zijn mannetje op een voorbeeldige wijze. De concrete regionale focus is erg krachtig en we hopen dan ook dat deze organisatie zich niet laat verleiden tot overname door een grotere, minder idealistische partij of het ongecontroleerd zelfstandig groeien waardoor het aan inhoud zou kunnen inboeten.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Nettorama

Score C- (37 punten), tendens "geen oordeel"

C	K	K	K	K	K	PP	3
---	---	---	---	---	---	----	---

Algemeen

Nettorama is in discount supermarkt dat 70% aan merken voert. Het is een relatief kleine speler op de markt met maar 26 winkels en zo'n 6000 merkartikelen in het assortiment, waaronder een groot deel A merken.

Score C: De nogal matige score komt voort uit de ongefocuste aanpak van de organisatie. Prijsconcurrentie op merkartikelen is niet echt een concrete basis om de consumenten aandacht of loyaliteit te ontwikkelen. Daarnaast wil het ook een rol spelen in "vers".

K1: Marktdefinitie

Geografisch: De organisatie heeft een landelijke spreiding van haar winkels met een kern centraal in het land. De definitie is niet scherp gefocust.

Marktemotie: Nettorama wil scoren op goedkoop binnen de A merken markt.

K2: Positionering

Ook Nettorama gaat voor prijs vechten en doet dat niet alleen op eigen merk maar ook met A merken. Daarnaast wil het op een aantal zaken het beste zijn (zoals vers). Een lastige combinatie dat niet echt leidt tot identiteitontwikkeling.

K3: Klantperceptie

Puur prijs concurrentie verlangt geen nauw contact met de consument dus zal dat ook niet gebeuren. In supermarkkland is prijs vooral van belang als het structureel is (Aldi) of in concurrentie op een supermarktlein van verschillende merken (speciale actiebeleid van de rest). Op Nettorama is geen van beide van toepassing.

K4: Communicatiestrategie

Nettorama communiceert rechtstreeks met de klant via een website en een actiekraant. Om meer bekendheid te krijgen zou meer investering in communicatie nodig zijn maar dat gaat dan weer ten kosten van de lage-prijzen-supermarkt.

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: De organisatie telt 26 vestigingen en een distributiecentrum in Oosterhout.

Ontastbaar: Wij kunnen geen ontastbare middelen zoals teamgeest of een speciale passie ontdekken.

Ambitie

De ambities van Nettorama zijn onduidelijk.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

De organisatie wil groeien en uitbreiden daar waar zich mogelijkheden bieden. Dat lijkt een duidelijk wens om volumen te ontwikkelen maar zonder concrete focus.

PPP

Er wordt geen enkele melding gemaakt over enige maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Conclusie

Nettorama is een kleine speler zonder concrete identiteit ontwikkeling door de diversiteit van haar keuzes. Er moet heel wat gebeuren wil het zich kunnen ontwikkelen.

COOP

Score B+ (74 punten), tendens "positief"

B	K	K	K	K	K	P	P	P	8
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Algemeen

COOP is het merknaam van de coöperatieve organisatie COOPCODIS en heeft 3 formules in Nederland, deels onder eigen beheer en deels in beheer van ondernemers. In totaal zijn er 180 vestigingen verspreid door het land.

Score B+: De organisatie doet het goed en heeft hier een paar aandachtspunten die ook door het management zijn onderkend. Coop publiceert als een van de weinige spelers een duidelijk en bewonderenswaardig goed geschreven jaarverslag.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: De organisatie heeft een landelijke spreiding van haar winkels met opvallend lege geografische gaten in de regio Eindhoven, Twente, Noord Holland, Flevoland en Zeeland, vergeleken met de rest van Nederland.

Marktemotie: Coop wil een maatschappelijk bewuste organisatie zijn waarin de consument centraal staat.

K2: Positionering

De positionering met 3 verschillende formule types (Coop Full Service, Coop Compact en Supercoop) is zeker interessant te noemen omdat men op die manier de verschillende segmenten tracht te bewerken. Wij zetten vraagtekens bij dit beleid wegens de relatief middelmatige grootte van de organisatie en de logistieke problemen die zo'n differentiatie met zich meebrengt. Dit gaat ten koste van de potentiële identiteit van de organisatie.

K3: Klantperceptie

De organisatie stelt de klant centraal en niet de prijs van de producten. Maar de klant centraal stellen staat o.i. niet synoniem aan het tegemoetkomen van alle denkbare wensen. De organisatie moet ergens voor staan om een aantrekkingskracht te vormen dat juist voortkomt uit het contact met de markt.

K4: Communicatiestrategie

Coop communiceert net als alle andere bedrijven door middel van krantjes en speciale acties. De organisatie richt zich ook op kinderen en ouderen door speciale acties te organiseren, zoals "denk aan mij". Men heeft ook een loyaliteit programma.

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: De organisatie telt ongeveer 180 vestigingen en vier regionale distributiecentra. Door overname van winkels is de organisatie gegroeid en toont ook

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

een duidelijk groei in de omzet. De balans toont een gezond eigen vermogen maar een licht negatieve relatie tussen kort termijn schulden en vlottende activa.

Ontastbaar: De organisatie heeft een interne code voor het samenwerken in coöperatief verband. Dat is zowel de kracht als de zwakte van de organisatie. De kracht zit 'm vooral in de onderlinge betrokkenheid van de ondernemers bij het ontwikkelen van hun eigen merk. De zwakte is de grote vrijheid en enige vrijblijvendheid van het zelfstandig invullen van het beleid.

Ambitie

De concrete ambities van Coopcodis zijn onduidelijk.

PPP

De organisatie is bewonderenswaardig actief op gebied van haar maatschappelijke verantwoordelijkheden die het op zeer juiste wijze verwoord in haar jaarverslag.

Meerwaarde

De organisatie ziet haar positie binnen de maatschappij duidelijk in en neemt dat in haar beleid ook ter harte. Dat komt ook tot uiting in concrete acties maar niet in een echt standpunt ten opzichte van een leiderschapsrol in de maatschappelijke uitdagingen. De klant staat centraal en dat geeft een reactief beleid. Een proactief beleid zou deze organisatie niet mis staan om de markt te ontwikkelen met een identiteit van verandering vanuit maatschappelijke verantwoordelijkheden.

People

Zowel de mensen intern als de samenleving worden op de juiste wijze genoemd in de rapportage en in het beleidsplan. Men sponsort landelijke goede doelen hetgeen natuurlijk bewonderenswaardig is maar men zou een veel proactievere rol van de Coop ondernemers verwachten om een motor van maatschappelijke activiteiten te vormen in hun marktgebied.

Planet

Er worden structurele maatregelen genomen rond milieuvriendelijke producten, transportoplossingen en koeling in de winkels. De transporten naar de winkels worden door externe vervoerders verzorgd maar de organisatie neemt toch de verantwoording om met hen te praten over duurzaamheid in het logistieke traject.

Conclusie

Coop heeft alles in huis om te groeien tot een van de krachtige landelijke spelers op de Nederlandse markt.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

SPAR

Score C (47 punten), tendens "negatief"

C	K	K	K	K	K	PP	4
---	---	---	---	---	---	----	---

Algemeen

SPAR is een historisch begrip in vele landen van de wereld en natuurlijk ook in haar Nederlandse oorsprong, vooral in de kleine gemeenschappen. In Nederland is Spar in handen van Sligro (45%), Sperwer (45%) en Spar Vereniging (10%).

Score C: Ondanks de sterke historische positionering is Spar verzwakt doordat het niet op moderne inhoud van het merk concentreert. Ondanks de grandioze start vanaf 1932, haar enorme bereik in de wereld, is de organisatie terrein aan verliezen in deze tijd in Nederland.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: De organisatie werkt landelijk vanuit twee distributiecentra (Noord en Zuid). Spar is aangesloten aan de wereldwijde organisatie met activiteiten in 33 landen en meer dan 13000 winkels.

Marktemotie: Spar is de ideale kleine supermarkt in een dorpsgemeenschap.

K2: Positionering

Spar focust op de kleine dorpsgemeenschap met winkels die gemiddeld maar de helft qua grootte zijn vergeleken met de grote winkels van de concurrenten.

K3: Klantperceptie

Door de duidelijke focus is Spar ook uiterst herkenbaar in de gebieden waar het gevestigd is maar in de grotere steden is het concept veel minder bekend. De focus is ook belangrijk om een goed gevoel te houden met de wensenontwikkeling van de mensen in het buitengebied.

K4: Communicatiestrategie

Spar verbindt zich puur door aanwezigheid met de lokale bevolking in de dorpen. De zin "wat je dichtbij haalt, is lekker" is een prima uiting van het beleid. Spar heeft ook loyaliteitsacties.

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: De organisatie telt nog maar zo'n 300 vestigingen in het land en twee distributiecentra.

Ontastbaar: Men gaat er prat op dat bevoorrading van kleine winkels een vak apart is. Dan zou men toch ook een stuk maatschappelijke verantwoordelijkheid verwachten in de organisatie maar dat is nergens te herkennen. Spar is een erkend merk dat een goed gevoel heeft bij mensen die het concept (vaak ook van vroeger nog) kennen. Maar de

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

organisatie gaat inhoudelijk niet mee met de tijd en dat is ook te zien aan de vermindering van de winkels, activiteiten en resultaten in ons land.

Ambitie

Wereldwijd is de organisatie actief en heeft zelfs de eerste stappen ondernomen in China. Dat is allemaal bewonderenswaardig maar de moderne tijd van maatschappelijk bewustzijn begint toch in het oude Westen en daar doet Spar helemaal niets aan. We kunnen de ambities dan ook niet hoog waarderen

PPP

Er wordt geen enkele melding gemaakt over enige maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Conclusie

Spar is een oude glorie die in Nederland het terrein aan het verliezen is aan moderne organisaties die bereid zijn het maatschappelijk belang ter harte te nemen. Als Spar niet structureel verandert in opzet dan zal het helaas op termijn van het straatbeeld verdwijnen. En dat zou heel jammer zijn want juist de essentie van de opzet in kleinschalige winkeloppervlakte formule biedt in deze tijd zeker leiderschapsperspectieven (Me1) t.o.v. van de grote oppervlakten van de concurrentie.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

SANDERS

Score B- (60 punten), tendens "gelijk"

B-	K	K	K	K	K	PP	6
----	---	---	---	---	---	----	---

Algemeen

Sanders is een kleine speler in het oosten van het land maar groeit snel door een erg rationele aanpak.

Score B-: De regionale focus en groei geeft een prima score dat gedrukt wordt door het gebrek aan duurzaamheid in het beleid.

K1: Marktdefinitie

Geografisch: Sanders heeft 22 winkels in de regio Enschede.

Marktemotie: Sanders speelt zoals velen in op "voordeel" voor de consument.

K2: Positionering

Voordeel is de kern van de aanpak van deze kleine supermarktketen met aandacht voor haar vleesassortiment.

K3: Klantperceptie

De regionale focus is prima voor het straatbeeld maar door zich te concentreren op "voordeel" geuit in prijs toont de organisatie een zeer traditioneel bedrijfsmodel. De ontwikkelingen in de wereld gaan aan de organisatie voorbij en worden niet benut noch wordt er verantwoordelijkheid genomen.

K4: Communicatiestrategie

Spar verbindt zich puur door aanwezigheid met de lokale bevolking in de dorpen. De zin "wat je dichtbij haalt, is lekker" is een prima uiting van het beleid. Spar heeft ook loyaliteitsacties

K5: Management capaciteiten

Tastbaar: De organisatie telt 22 vestigingen.

Ontastbaar: We kunnen geen eenduidige, speciale zaken ontdekken binnen Sanders die duiden op een bovenmatige teamgeest of merkuitstraling.

Ambitie

De ambitie om te groeien in de regio is uitstekend en bewonderenswaardig. Het zou nog sterker zijn als tijdens de groei duurzaamheidcriteria meegenomen zouden worden in het beleid.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

PPP

Er wordt geen enkele melding gemaakt over enige maatschappelijke verantwoordelijkheid.

Conclusie

Sander is een kleine, regionale speler dat werkt volgens het traditionele ondernemerschap model.



5K Group

Multidimensioneel Ondernemerschap
Index

MOVITATIE & UITLEG

Copyright 2008: 5K Group
KvK: 17158890

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Introductie

5K Consultancy Group

De 5K Group ziet multidimensioneel ondernemerschap (M.D.O.) als de constante motor van verandering en bepalend voor de concrete identiteitontwikkeling van de onderneming die het toepast. Bij M.D.O. staat de vraag centraal "hoe bewust is de organisatie van de maatschappelijke positie, rol en verantwoordelijkheden van haar activiteiten, en hoe bereid is het om die te ontwikkelen?". Bij M.D.O. gaat ondernemerschap eerst om inhoud en dan pas om groei.

Het Multidimensioneel Ondernemerschap model

Binnen Multidimensioneel Ondernemen is geld niet het doel op zich maar een middel om een hoger doel te bereiken, afgestemd op de ontwikkelingen van deze tijd. Een M.O. bedrijf zoekt dus steeds naar een concrete en unieke meerwaarde waaraan het haar succes en identiteit ontleent. De authentieke zingeving waarmee deze meerwaarde wordt ontwikkeld houdt tevens rekening met twee belangrijke stromingen in de wereld: De vitaliteit van de mens en een evenwichtige relatie met en gebruik van onze natuurlijke omgeving. Beide condities zijn fundamenteel voor een evenwichtige en optimale markt voor de ontwikkeling van gezond ondernemerschap. Een aantal verschillen met het traditionele model hebben wij hier duidelijk gemaakt:

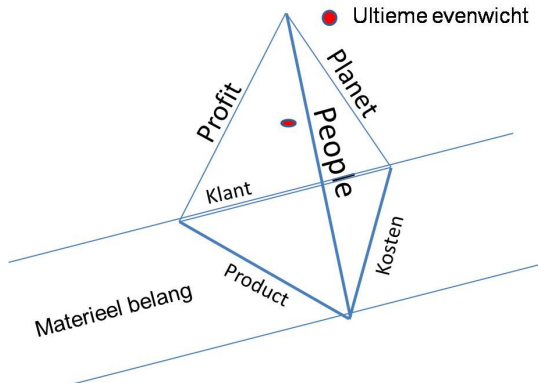
Traditioneel (T.O.)

Product georiënteerd
Materialistisch
Concurreert op prijs
Hard
Geld is doel
KPI gestuurd
Groei
Mensen komen werken
Innovatief op optimalisatie
Individualistisch
Korte termijn
Gewetenloos
Ziekteverzuim bestrijden
Volger
Kwetsbaar

Multidimensioneel (M.D.O.)

Meerwaarde georiënteerd
Evenwichtig
Concurreert op identiteit
Hart
Geld is middel
Visie gestuurd
Inhoud
Mensen komen bijdragen
Innovatief op nut en duurzaamheid
Samenwerkend
Lange termijn
Betrokken
Vitaliteit waarborgen
Leider
Evenwichtig

Multidimensioneel Ondernemerschap Index



Multidimensioneel Ondernemen in beeld gebracht

Multidimensioneel ondernemerschap stelt dat de optimale wereldmarkt bestaat uit welvarende, gezonde en vitale medemensen en het is ons gemeenschappelijk ondernemersstreven om die situatie ook te bereiken en te behouden uit eigenbelang. De oude welvaartmaatschappij heeft tot gevolg gehad dat het morele bewustzijn van de samenleving, en dus ook ondernemerschap (zoals we zien door de krediet crisis als gevolg van risicovol gedrag van bedrijfsleiders om bonussen te krijgen en aandeelhouders tegemoet te komen), is afgekoeld. Men staat steeds gevoellozer tegenover de keuzes hetgeen het misbruik van ons welzijn structureel heeft bevorderd.



De verkoeling van de huidige westerse maatschappij sinds de tweede wereldoorlog

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

De Index:

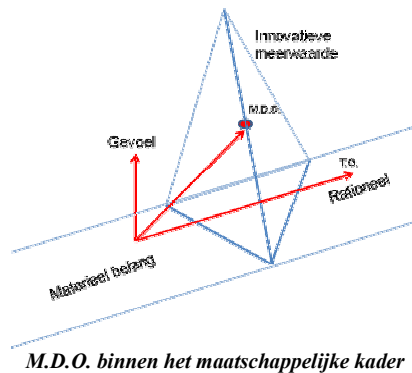
Deze Multidimensioneel Ondernemerschap Index (MOI) meet de bereidheid van de onderneming om zich structureel te ontwikkelen naar een evenwichtige positie binnen de algemene kaders van dit model en te werken aan de inhoud van haar identiteit.

We vragen ons concreet af:

1. Hoe effectief gebruikt de onderneming haar middelen?
2. Welke innovatieve meerwaarde levert het bedrijf structureel?
3. Hoe bevordert het bedrijf de vitaliteit en gezondheid van de samenleving?
4. Hoe draagt de onderneming bij aan de structurele vermindering en het hergebruik van natuurlijke grondstoffen?

Gevoel en rationaliteit:

De multidimensionele ondernemer zoekt steeds de optimale balans tussen gevoelswaarden (doe ik hier goed aan?) en rationaliteit (verdien ik hier voldoende mee om mijn doelen te bereiken?), situeert op die manier het bedrijf structureel binnen het kwadrant van welzijn en ontwikkelt erkenning voor deze keuze, zowel intern en extern.



De 5K's

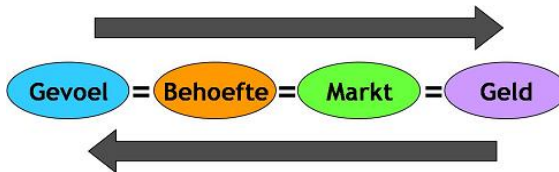
Dit zijn vijf kernprincipes voor succesvol ondernemerschap, zoals beschreven in het boek, de "Succesgids voor ondernemers". Zij worden gebruikt om idealisme om te zetten in praktische ondernemersstappen en dat doen wij ook in onze analyse.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index



K1: Marktdefinitie

- Een concrete marktemotie die verbonden is aan een behoeftepatroon waaraan het bedrijf haar activiteiten ontleent,
- Een duidelijk afgebakend territorium



K2: Positionering

ME 1

- innovatief
- leidt
- proactief
- ik eerst
- onafhankelijk
- beheerst K1
- ontwikkeling altijd op tijd
- prijs? Hoezo prijs?
- MT kijkt naar klanten
- competentie gedreven
- anders

ME 2

- kopieert concurrentie
- volger
- re actief
- ik ook
- afhankelijk
- vergelijkt met K1 van leider
- ontwikkeling altijd te laat
- prijs altijd belangrijk
- MT kijkt naar concurrent
- concurrentie gedreven
- hetzelfde

De beste M.O. bedrijven hebben een sterk ontwikkelde Me1 cultuur.

K3: Klantperceptie

Veel bedrijven besteden aandacht aan hun bestaande klanten door klanttevredenheid onderzoeken en loyaliteitsprogramma's en dat is natuurlijk belangrijk. Maar ook de klanten die geen gebruik maken van het bedrijf zijn belangrijk. Allen samen bepalen zij de markt, de gevoel en rationele trends en de kansen voor innovatief ondernemerschap.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

K4: Communicatiestrategie

Natuurlijk moet de markt weten dat het bedrijf bestaat, wat het beoogt en wat het bereid is te doen om de doelen te bereiken. De communicatiestrategie moet de identiteit en zingeving volledige, krachtig en ondubbelzinnig verwoorden.

K5: Managementcapaciteit

Dit kernprincipe beschrijft de middelen waarover de organisatie beschikt om doelen te bereiken.

1. De tastbare middelen: Geld, voorraden, aantal mensen, auto's, enz.
2. De ontastbare middelen: Bedrijfscultuur, leiderschap, creativiteit, teamwerk, wil tot samenwerken, enz.

Ambitie: Wat willen wij bereiken?

Als de ambitie puur materieel of productgeoriënteerde is dan scoort de onderneming laag. Geld noch technologie zijn namelijk een doel op zich. Beide zijn een middel om een ander, hoger doel te bereiken. Dat doel moet helder zijn voor iedereen, onderscheidend ten opzichte van andere spelers en vooral de onderneming een duidelijke rol en identiteit geven binnen de maatschappij.

Tendens: Wij geven ook onze visie over de tendens die wij menen te constateren van de onderneming. Dit kan positief, neutraal of negatief zijn. De Index is een momentopname, de tendens geeft een vermoedelijke richting.

Kleurcodes:

Om in een oogopslag een lijst van bedrijven te kunnen beoordelen op al de punten van de beoordeling wordt een simpele kleurcode toegepast volgens het bekende stoplichten systeem:

groen = gaat goed,
oranje = aandacht
rood = gevaar.

Scores:

Een onderneming krijgt een score op basis van een complex algoritme dat alle beoordeelde elementen nuanceert met elkaar.

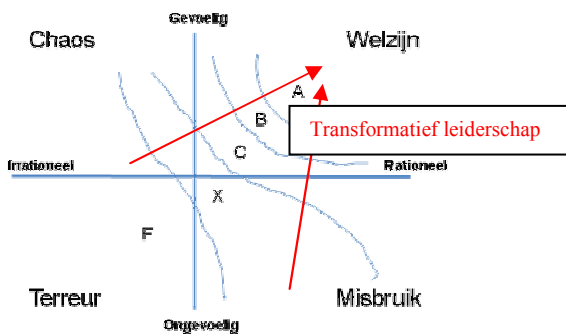
0 – 20 punten	score F	zeer slecht presterende bedrijven
21 – 40 punten	score X	zeer kwetsbaar
41 – 60 punten	score C	kwetsbaar
61 – 80 punten	score B	sterk
81 – 100 punten	score A	zeer sterk op multidimensioneel vlak

N.B. De "X" is gekozen als duidelijk negatief onderscheid na A, B en C. Er moet dus snel iets gebeuren. In het geval van een "F" score is het einde nabij.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Transformatief leiderschap

Om de koers van een bedrijf of gemeenschappelijk collectief weer terug te krijgen in de warmte van het welzijnkwadrant is een speciale vorm van leiderschap nodig: transformatief leiderschap. Deze vorm van leiderschap is structureel sterk en evenwichtig op de harde kant van rationeel denken als ook de warme kant van de waarden van het gevoel. Deze leiders zijn de moderne aanvoorders van zowel het bedrijfsleven als de maatschappij.



Multidimensioneel ondernemen in de maatschappij (de rode pijl geeft de transformatieve koers aan naar het ultieme evenwicht)

Een voorbeeld:

Weergave in kleur voor presentaties:

	K1	K2	K3	K4	K5	PPP	AMB	
C								42

Dezelfde weergave in zwart/wit voor drukwerk:

C	K	K	K	K	K	P	P	P	+	4
---	---	---	---	---	---	---	---	---	---	---

Het bedrijf in dit voorbeeld heeft nog flinke twijfels over haar marktkeuze (K1) en positionering (K2). De klant is niet echt betrokken bij de bedrijfsvoering (K3) noch heeft het een maatschappelijk verantwoordelijkheid gevoel (PPP). Het is logisch dat het bedrijf dramatisch communiceert (K4). Maar daar lijkt verandering in te komen. Het bedrijf is ambitieus en maakt dit ook kenbaar (AMB). Tevens heeft het de beschikbare middelen (K5) om de ambities vorm te geven.

Multidimensioneel Ondernemerschap Index

Sector of regio Index:

In dit plaatje zien we 6 bedrijven uit een regio of marktsector (concurrenten) die op deze manier onderling kunnen worden vergeleken.

	K1	K2	K3	K4	K5	PPP	AMB	
B								67
B								63
C								56
C								42
X								31
F								19

Regio of sector

Doelstelling van de 5K Group

Het is ons doel om ondernemingen te helpen naar een optimale, unieke en geheel eigen identiteit en succes binnen de veiligheid en erkenning van het punt van ultieme evenwicht.

Wij gebruiken dan multidimensioneel ondernemerschap als kaderstellend model, de 5Ks als methode en een netwerk van professionele ondernemerscoaches en bedrijfsadviseurs om onze klanten, ondernemers en de politiek, bij te staan gedurende dit permanente transformatieproces.

De 5K Group biedt:

- De **Index** om het transformatieve denken en handelen te stimuleren.
- **Haalbaarheidstudies** om te kijken wat de investering en kansen zijn voor de organisatie om een transformatieproces aan te gaan van traditioneel ondernemen naar multidimensioneel,
- **Transformatie trajecten** om dit op beleidsniveau ook waar te maken,
- **Coaching** om het proces door de gehele organisatie succesvol te implementeren.

www.marktleiderschap.nl