



Vanuit passie kiezen voor profijt

Een handvat voor ondernemers in de fruitteelt en de boomkwekerij voor strategische besluitvorming.

Van pure passie naar passie met profijt

Van 2006 tot 2008 deed Wageningen UR onderzoek naar ondernemerschap en strategische bedrijfsbeslissingen in de fruitteelt en de boomkwekerij. Aan dit onderzoek, gefinancierd door het ministerie van LNV en het Productschap Tuinbouw, is meegewerkt door tal van ondernemers.

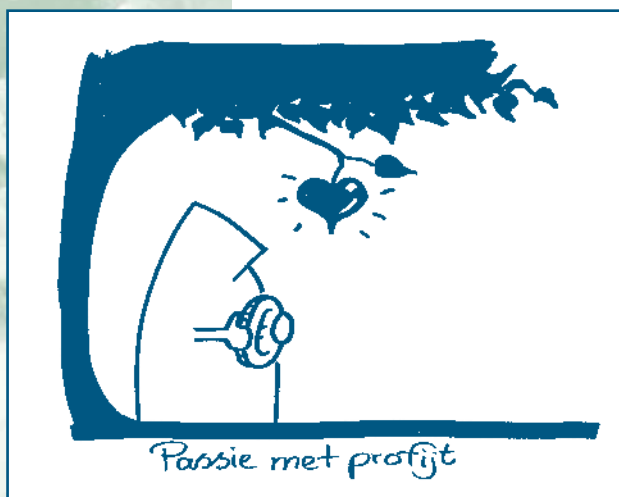
Uit het onderzoek en de aansluitende workshops bleek dat strategische besluitvorming niet eenvoudig is. Degelijke besluitvorming vergt een brede oriëntatie, goede voorbereiding, kennis van het besluitvormingsproces en inzicht in de eigen competenties. Veel agrarische ondernemers richten zich primair op de teelt en bedrijfsvoering en minder op het ondernemerschap. In de hectiek van alledag worden strategische beslissingen al te vaak uitgesteld of juist te snel genomen.

Op het juiste spoor

Deze brochure biedt ondernemers in de fruitteelt en in de boomkwekerij een handvat voor strategische besluitvorming. Het geeft geen pasklare antwoorden, maar zet de ondernemer op het juiste spoor om tot verantwoorde beslissingen te komen, afgestemd op de bedrijfssituatie en zijn persoonlijke competenties. Hij kan daarbij onder andere gebruik maken van een uitgebreide vragenlijst, die Wageningen UR na workshops met ondernemers heeft opgesteld en die na evaluatie zijn bijgewerkt.

Een gedegen fundament

Aan passie voor het product en het ondernemen heeft het fruittelers en boomkwekers nooit ontbroken. Professioneel ondernemerschap vereist echter méér dan passie alleen. Strategische bedrijfsbeslissingen vormen het fundament van elke onderneming. Ze bepalen in sterke mate hoe en hoe rendabel het bedrijf zich ontwikkelt. Wie zorgt voor een gedegen fundament, haalt meer plezier en profijt uit zijn passie!



"In de vragenlijst en discussies worden veel factoren benoemd waarover je flink moet nadenken. Dat voorkomt bedrijfsblindheid en houd je scherp."

Deelnemer workshop fruitteelt.

Op weg naar professioneler ondernemerschap

Professionele ondernemers kiezen vanuit een heldere visie op de markt en persoonlijke doelstellingen een bedrijfsstrategie en werken deze consistent uit naar de verschillende beleidsterreinen van de onderneming. Daartoe behoren onder andere personeelsbeleid, afzet (marketing & verkoop), inkoop, interne bedrijfsprocessen (onder andere teelt, oogst en verwerking), bedrijfsmiddelen, financiering en leiderschap.

Inzicht in de eigen competenties

Professionalisering van het ondernemerschap vergt inzicht in de eigen competenties. Afhankelijk van de sterke en zwakke punten kan de ondernemer vervolgens bijsturen. Om die competenties of vaardigheden te kunnen vaststellen, is eerst inzicht nodig in het proces van strategische besluitvorming (welke stappen moet ik zetten?) en in de onderwerpen die strategische besluitvorming vereisen.

Meeregeren met de markt

Wie zich hierin verdiept en het proces van strategische besluitvorming regelmatig doorloopt, zal steeds bewuster ondernemen. Dat maakt het mogelijk om eerder en beter in te spelen op ontwikkelingen die het rendement en de continuïteit van het bedrijf bepalen. Niet reageren op wat de markt dicteert, maar door kennis, inzicht en proactief handelen meeregeren met de markt. Dat maakt een wereld van verschil.



“Ieder moet doen waar hij zich goed bij voelt. Dat laat onverlet dat ik vaker zal nadenken over de vraag waar ik over tien jaar wil staan met het bedrijf.”

Deelnemer workshop boomkwekerij.

Strategische besluitvorming in vijf stappen



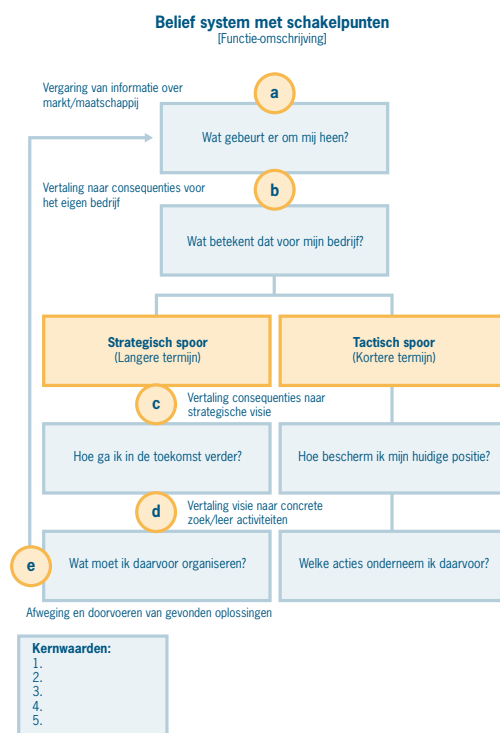
Strategische bedrijfsbeslissingen vloeien voort uit de ondernemingsmissie. De missie maakt duidelijk waar het bedrijf voor staat en hoe het wil werken. De bouwstenen zijn kennis en inzicht inzake:

- de eigen voorkeuren, capaciteiten en doelstellingen (ondernemer);
- de sterkten en zwakten van het eigen bedrijf (onderneming);
- de kansen en bedreigingen in markt en maatschappij.

Strategisch en tactisch spoor

Op basis van de missie kiest de ondernemer een strategie met bijpassende beslissingen voor de lange termijn, die aangeven hoe hij zijn doelen wil bereiken. Bijvoorbeeld via specialisatie, diversificatie of samenwerking. Samengevat kan men stellen dat de strategie richting geeft aan de structurele aanpassing van het bedrijf.

Naast het strategische spoor voor de lange termijn is er een tactisch spoor voor de korte termijn. Dit is vooral gericht op het optimaliseren van de huidige situatie. Onvoldoende aandacht voor het strategische spoor resulteert meestal in ad hoc maatregelen op het tactische spoor.



Inzicht verwerven via denkschema's

Een beproefde methode voor consistente analyse en besluitvorming is het beslissingsondersteunende concept van denkschema's (zie figuur). Zowel het strategische als tactische spoor wordt in vijf stappen doorlopen. Wij beperken ons hier tot het strategische spoor.

In iedere stap kan de ondernemer knelpunten ervaren. Dit levert een scherp beeld op van de vragen waar hij mee worstelt en inzicht in hoe hij daarmee omgaat. Met andere woorden: het denkschema geeft de ondernemer meer inzicht in zijn competenties (sterkten en zwakten) ten aanzien van strategische bedrijfsbeslissingen.

De ene ondernemer kan bijvoorbeeld een uitstekende visie hebben op de markt (het 'Zien'), maar moeite hebben om deze visie te vertalen in het ondernemingsbeleid (het 'Realiseren'). Een andere ondernemer

kan juist uitblinken in het realisatietraject, maar ervaren dat zijn kennis en inzicht in de markt tekortschieten. Hulp van derden die de competenties van de ondernemer aanvullen (collega's, studieclub, telersvereniging, afzetorganisatie, brancheorganisatie, bank, accountant, bedrijfskundig adviseur, ...) kan ertoe bijdragen dat de ondernemer 'zijn' knelpunten overwint.

"Door regelmatig met strategievorming bezig te zijn kom je er achter wat je positie in de keten is."

Deelnemer workshop boomkwekerij.

Voorbeelden van strategische bedrijfsbeslissingen

Onderstaande opsomming geeft een aardige indruk van strategische bedrijfsbeslissingen waar ondernemers in de fruitteelt en de boomkwekerij mee te maken hebben. De lijst is niet volledig. Sommige thema's zullen vooral op de fruitteelt of juist op de boomkwekerij van toepassing zijn.

- Productvernieuwing
- Huisverkoop
- Ketenverkorting
- Internetwinkel
- Arbeidsbesparing
- Mechanisatie
- Loonwerk/onderhoud openbaar groen
- Precisielandbouw
- Schaalvergroting
- Samenwerking
- Specialisatie
- Diversificatie
- Hoveniersbedrijf
- Groene diensten (akkerranden, natuurbeheer)
- Energieproductie (windmolen, vergisting van biomassa)
- Semigratie (gedeeltelijk produceren in het buitenland)
- Kwaliteitsverbetering en -borging
- Toegevoegde waarde creëren met product en/of service
- Verandering van afzetkanaal
- Marketing & marketingcommunicatie
- Rassenkeuze
- Gewaskeuze
- Inkoop
- Financiering (eigen versus vreemd vermogen)



Strategische besluitvorming in de fruitteelt

Uit gesprekken en enquêtes met ondernemers in de fruitteelt bleek dat veel ondernemers rassenkeuze als een zeer belangrijke en lastige strategische bedrijfsbeslissing ervaren. Op dit thema is ingezoomd tijdens een workshop met fruitteelers, waarin drie fictieve praktijkcases onder de loep werden genomen. Eén van deze cases laten we hier kort de revue passeren.

Case: kleinschalig familiebedrijf

Fruitteler Piet (38 jaar) heeft drie jaar geleden het bedrijf van zijn vader overgenomen, na eerst tien jaar in maatschap te hebben gewerkt. Zijn vader doet allerlei werkzaamheden op het bedrijf van 15 ha, dat aaneengesloten rond het woonhuis en de bedrijfsgebouwen ligt. Piet wikt en weegt, zijn wereld is klein. Hij heeft moeite met het leggen van contacten die hem vooruit helpen en beschikt over beperkte informatie. Zijn assortiment omvat de volgende rassen:

7 ha Elstar, plantjaren 1998 (2 ha), 2000 (2 ha) en 2004 (3 ha)

6 ha Jonagold, plantjaren 1996 (3 ha), 2001 (2 ha) en 2002 (1 ha)

2 ha Conference, plantjaar 1978

De productie wordt verkocht via 'The Greenery'. Daar vindt ook het koelen en sorteren plaats. Tijdens pieken maakt Piet gebruik van wat losse arbeidskrachten, verder doet hij alles zelf met vrouw en vader. Piet heeft drie jonge kinderen.

Een SWOT-analyse levert de volgende resultaten op:

Sterkten

Eén perceel
Aanplant regelmatig
vervangen

Zwakten

Niemand om op terug
te vallen
Smal assortiment
Koelen en sorteren
uitbested
Beslissingen nemen

Kansen

Uitbreiden areaal
Nieuwe rassen planten
Telen volgens club-
concept

Bedreigingen

Afhankelijkheid van
afzetorganisatie
Telen volgens club-
concept

Sinds kort heeft buurman een perceel goede fruitteeltgrond van 5 ha te koop. Na de oogst is Piets oudste perceel Jonagold aan vervanging toe, het jaar daarop is Conference aan de beurt.



Vragen:

1. Moet Piet de 5 ha geheel of gedeeltelijk kopen en inplanten?
2. Wat zou Piet kunnen planten in plaats van Jonagold en Conference en waarom?
3. Moet Piet een extra (part-time) medewerker in dienst nemen?

Onderbouw de gemaakte keuzen.

Menselijk aspect telt zwaar

Bij het beantwoorden gebruikten de deelnemende ondernemers een checklist. De meeste ondernemers kwamen tot de volgende conclusie:

“Piets wereld is klein. Hij kan voorlopig beter niet uitbreiden. De zekerheid van zijn afzetorganisatie lijkt vooralsnog de beste keuze. Clubbrassen passen daar goed bij. Het perenras Xenia is een goede kandidaat, omdat het bedrijf relatief veel appels heeft en hiermee het risico wordt gespreid.”

De deelnemers lieten de persoonlijkheid van Piet dus zwaar meetellen. Dat is prima. Welke bedrijfsbeslissing een ondernemer ook neemt, hij moet haar wel kunnen en willen doorvoeren.



“Vaak worden eerst beslissingen genomen over grond en rassenkeuze en zoekt men er later in bekende kring de argumenten bij. Dat moet andersom.”

Deelnemer workshop fruitteelt.

Strategische besluitvorming in de boomkwekerij

In de boomkwekerij wordt de positionering van het bedrijf in de keten als een cruciale strategische beslissing ervaren. Veel ondernemers worstelen met vragen over de breedte van het assortiment, schaalvergroting en samenwerking met andere partijen. Evenals het thema rassenkeuze voor fruittelers kwam dit vraagstuk aan de orde in een workshop voor boomkwekers. Ook hier kwamen drie cases aan de orde, die in het onderzoeksrapport volledig worden gepresenteerd. Eén van de cases had betrekking op een groot familiebedrijf.

Case: Boomkwekerij Hogeboom B.V.

De Betuwse boomkwekerij Hogeboom B.V. wordt geleid door vader Bas (55), die het bedrijf in 25 jaar heeft uitgebouwd van 5 naar 66 ha. Er werken vijf zonen, waarvan de twee oudste - Simon (35) en Kees (33), beiden MBO Groen - het bedrijf binnen vijf jaar willen overnemen. Bas verzorgt de bedrijfsleiding en in- en verkoop, Simon combineert veel aan hem gedelegeerde deeltaken en Kees richt zich vooral op de teelt. De overige zonen zijn Willem (31 jaar, administratie, HEAO Commercieel), Pieter (25, medewerker, MBO Techniek) en Bas (21, medewerker, volgt HAS). Bas wil het bedrijf graag overdragen, maar neemt nog wel alle beslissingen. Zijn zoons nemen een afwachtende houding aan. Naast de familie werken er vijf vaste medewerkers, aangevuld met losse krachten tijdens pieken.

Het bedrijf omvat 64 ha vollegrondsteelt en 2 ha containerteelt, waarvan 20 ha grond in eigendom is. De eigen teelt wordt aangevuld met handel in producten van derden.

Teelt

- Jaarlijks levering van 40.000 tweemaal verplante bomen (maten 6/8 t/m 12/14; netto 3 ha selectief geroid).
- Jaarlijks opplanten van 30.000 jonge bomen voor doorteelt in de maten 12/14 t/m 25/3 (driemaal verplant); netto 6 ha selectief geroid.
- Containerteelt: 2 ha planten in maart, 1 ha geroid in najaar, 1 ha in voorjaar.

Afzet

De afzet gaat voor 70% naar het buitenland (EU). De binnenlandse afzet gaat grotendeels naar collega's en deels naar hoveniers, tuincentra en gemeenten. Driekwart van de afzet komt uit eigen productie, een kwart wordt ingekocht bij vaste leveranciers op basis van meerjarige afspraken. Aan vaste relaties wordt veel waarde gehecht. Alle transport vindt plaats met de eigen vrachtwagen, wat niet altijd efficiënt gebeurt.

Groei is noodzakelijk om toekomst te bieden voor twee (of meer) ondernemers, Dat kan via eigen teelt of via handel in producten van derden, waarbij Hogeboom een rol speelt als ketenregisseur.



Vragen:

Welke weg kiest u en waarom?

Kijk eerst naar de personen

De groep deelnemers concludeerde vrij snel dat eerst naar de personen moet worden gekeken. Daarbij zijn de volgende aspecten in elk geval van belang:

- het overdragen van verantwoordelijkheden en afstand nemen door Bas;
- de capaciteiten en wensen van Simon en Kees;
- de complementaire en deels onbenutte capaciteiten en wensen van de overige zonen.

Feitelijk wordt er dus eerst een stap teruggedaan. Zitten alle zoons wel op de juiste plek? Na deze analyse en eventuele herschikking wilden de workshopdeelnemers het bedrijf splitsen in twee herkenbare takken: een teeltbedrijf met een sterke productfocus en een handelsbedrijf dat zich richt op actieve verkoop en het leveren van een compleet pakket. De broers hebben voldoende capaciteiten om dit voor elkaar te krijgen.



“Deze exercitie heeft mijn bezig zijn in een breder perspectief gezet. Heel nuttig.”

Deelnemer workshop boomkwekerij.

“Vergeet niet je ideeën aan anderen voor te leggen”

Fruitteler Arjan Lambregts uit Zevenbergschen Hoek werkte mee aan het onderzoek van Wageningen UR. Hij nam ook deel aan de workshop voor fruittelers, waarin de strategische onderwerpen rassenkeuze en afzetkanalen centraal stonden. Hij blikt terug op zijn ervaringen, vertelt met welke vragen hij worstelt en geeft enkele praktische tips voor collega's.

Begin met nadenken over wat je zelf wil, welke ambities je hebt en wat je persoonlijke eigenschappen zijn, adviseert Lambregts. “Het heeft geen zin om klakkeloos te doen wat je al twintig jaar deed of om de keuze van de buurman te volgen. Dan kies je een ras dat misschien niet bij je past.”

Wat past bij mij?

Op de vraag wat hij bij zichzelf vindt passen antwoordt de teler: “Ik richt me bij voorkeur op de teelt en alles wat daar bij komt kijken. Handelen ligt me minder. Daarom zoek ik liever aansluiting bij een organisatie met een clubras, die de afzet voor mij verzorgt.” Lambregts vervolgt: “Ik denk nog steeds na over de marktsegmenten waarop wij ons moeten richten. Wij doen namelijk ook al jaren aan huisverkoop. Ik weet nog niet of ik daarmee moet doorgaan, of dat het beter is om me tot één segment te beperken. Huisverkoop levert een hogere marge op, maar het verkochte volume is klein en je moet er ook tijd en energie insteken.”

Bijeenkomsten en vragenlijsten

Hoewel Arjan nog niet al zijn vragen heeft beantwoord, zegt hij veel te hebben opgestoken van de workshop. Hij raadt telers aan goed om zich heen te kijken en bijeenkomsten over ondernemerschap te bezoeken. “Daar leer je om je eigen ambities te verwoorden en na te denken over wat je zelf wilt”, heeft hij ervaren. “Wat dat betreft was de workshop van Wageningen UR over rassenkeuze een eyeopener. Tot mijn verrassing en die van de andere deelnemers ging het vooral om de vraag wat de teler zelf wil. Waar de een zich goed voelt bij huisverkoop, wil de ander het liefst appels op grootschalige manier verkopen. Dat heeft consequenties voor de rassenkeuze.” De fruitteler adviseert zijn collega's ook om op zoek te gaan naar relevante vragenlijsten en deze in te vullen. “Het zijn goede hulpmiddelen om je aan het denken te zetten”, licht hij toe.

Laat anderen meedenken

Strategische besluitvorming gaat - bewust en onbewust - gepaard met veel zelfbeschouwing. Daarin schuilt een gevaar. “Wanneer je alles zelf wilt oplossen, kun je snel last krijgen van een tunnelvisie”, merkt Arjan op. “Dat kan leiden tot impulsieve beslissingen, waar je achteraf de juiste argumenten bij zoekt. Beter is het om eerst het probleem te verkennen en open te staan voor alle mogelijke oplossingen. En vergeet niet om je ideeën aan anderen voor te leggen en in discussie te gaan. Misschien kom je dan wel op iets heel anders uit. Als je op grond van verkeerde argumenten een keuze maakt, is de kans groot dat je verwachtingen niet uitkomen.”

Schrijf het op

“Schrijf je ambities en afwegingen op”, zegt Lambregts ten slotte. “Ik ben daar nu zelf mee bezig in het kader van mijn bedrijfsplan. Het dwingt je in zekere zin ook om over alternatieven na te denken. Het is wel handig daar iemand bij te halen, want in je eentje lukt dat haast niet.”

Hoe nu verder ..?

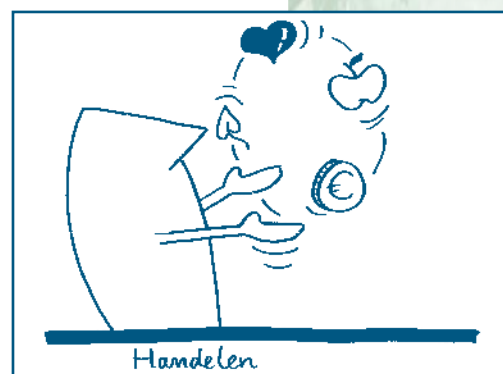
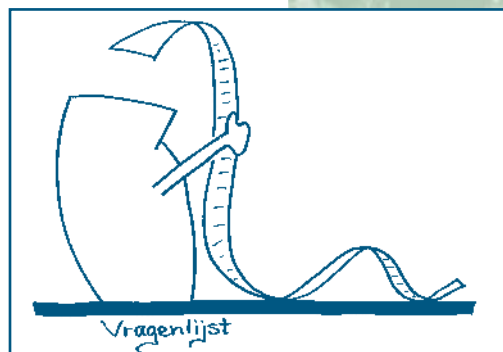
In deze brochure is geschetst wat het belang is van strategische besluitvorming en hoe dat proces er in grote lijnen uitziet. Het is verder inzichtelijk gemaakt door voor de beide sectoren fruitteelt en boomkwekerij één aspect van strategische besluitvorming nader te bekijken in de vorm van een case. In de fruitteelt draaide het om de rassenkeuze en eventuele bedrijfsuitbreiding van een traditioneel familiebedrijf, in de boomkwekerij om een grote laanbomenkwekerij met meerdere vennoten en hun positionering in de keten.

Verbreding en verdieping

Hiermee is het beeld geenszins compleet, maar het biedt wel aanknopingspunten voor verbreding en verdieping. Verdieping rond rassenkeuze (fruitteelt) en positionering in de keten (boomkwekerij) wordt onder andere geboden via de uitgebreide workshopverslagen rond deze thema's en de vragenlijst over Marktkanaalkeuze. In deze vragenlijst wordt u onder meer de vraag gesteld hoe u straks gaat handelen: vanuit een kans, een noodzaak of een wens. U vindt deze terug in het rapport *Vanuit Passie kiezen voor profijt* (LEI-rapport 2008-008), dat u kunt downloaden via de website van het LEI. Minstens zo zinvol is het om strategische bedrijfsbeslissingen te bespreken met anderen, zoals naasten, collega's, strategische partners, belangenbehartigers en adviseurs. Ook zij kunnen ondernemers een spiegel voorhouden.

Eigen verantwoordelijkheid

De verdieping naar professioneel ondernemerschap ligt per definitie bij u als ondernemer. Uw handelen wordt bepaald door uw persoonlijke kernwaarden, uw toekomstbeeld en de situatie van het moment. Door de omgeving, uw bedrijf en uw persoonlijke capaciteiten structureel onder de loep te nemen, komt u tot een zorgvuldige afweging en verantwoorde beslissingen. Beslissingen die uiteindelijk resulteren in een hoger rendement en meer plezier in het passiespel dat ondernemen altijd is geweest. Wageningen UR wenst u inspiratie en succes toe bij uw strategische besluitvorming.



“De vragenlijst is een spiegel. Je kijkt kritischer naar jezelf en je bedrijfssituatie. Dat werkt verhelderend en maakt het makkelijker om goed onderbouwde beslissingen te nemen.”

Deelnemer workshop fruitteelt.

Colofon

Deze brochure is een verkorte weergave van de onderzoeksresultaten van het project “Verbetering van bedrijfsbeslissingen in de fruitteelt en boomkwekerij”. Er is onderzoek verricht naar het belang en het effect van bedrijfsbeslissingen en de relatie tussen het strategische besluitvormingproces en bijbehorende competenties. Het onderzoek is uitgevoerd in opdracht van het ministerie van Landbouw, Natuur en Voedselkwaliteit (LNV) en de Nederlandse Fruittelers Organisatie (NFO). LNV en het Productschap Tuinbouw financierden het onderzoek.

Auteurs

Gerben Splinter
Jan Buurma
Gondy Heijerman-Peppelman
Remco Schreuder
Leonore Noorduyt

Tekst

Jan van Staalduinen, Rotterdam

Vormgeving en drukwerkcoördinatie

Wageningen UR Communication Services

Fotografie

Adpic, NFO, PPH en LEI Wageningen UR

Tekeningen

Zwaar Water, Amsterdam

Drukwerk

PropressGrafiko, Wageningen

Voor meer informatie kunt u contact opnemen met:
Gerben Splinter, gerben.splinter@wur.nl, 070-3358250

Deze brochure (08-002) en het LEI-rapport (2008-008) zijn te downloaden via de website van het LEI:
www.lei.wur.nl

© Wageningen UR, 2007