



Hoe regel ik mijn zaakjes?

Veranderende markt vraagt om veranderende organisatie

De laatste jaren is de omvang van menig bedrijf flink toegenomen. Velen van u hebben gemerkt dat dit behoorlijk wat vraagt van uw organisatiecapaciteiten. In dit artikel adviezen omtrent het organiseren van de hedendaagse teeltbedrijven.

Auteur: Dorus Rijkers

Het veranderen van de markt vraagt om veranderingen in uw organisatie. Het is echter van groot belang om goed na te denken over de organisatie-inrichting van uw onderneming, alvorens u aan de slag gaat met deze verandering. "Niet voor niets mislukt 70 procent van de veranderingen, nog voordat ze volledig doorgevoerd zijn", aldus Jaap J. Boonstra in 2000 bij de aanvaarding van zijn ambt als bijzonder hoogleraar Management van Veranderingen in Organisaties.

Verandering en ondernemingsdoel

Een aantal jaren terug was de markt voor boomkwekerijproducten met name vraaggestuurd. Een groot assortiment van de planten kon gekweekt worden terwijl de afnemer zich nog moest aanbieden. Inkopers van handelsbedrijven en tuincentra kwamen geregeld langs bij boom- en tuinplantenkwekers om producten vroegtijdig in te kopen. De laatste jaren verandert deze markt steeds meer naar een aanbodgestuurde markt. Deze veranderende markt vraagt om veranderingen in uw organisatie. Een gevolg (of oorzaak?)

van deze ontwikkelingen op de markt is de schaalvergroting in de sector. Een sterke groei van de onderneming betekent dat u naast – of in plaats van – teler, steeds meer ondernemer en manager bent geworden! Niet alleen de teelt van het product, maar ook de verkoop, het personeelsbeleid en de administratie komen op uw bordje. Een goede organisatie-inrichting begint met heldere doelen. Denk daarbij vooral aan langetermijndoelen. Daarbij is het voor uzelf en het personeel noodzakelijk om helder te hebben wie uw klanten zijn, en vooral waarom dat uw



klanten zijn. Richt u zich met uw gewassen uitsluitend op kopers op de veiling, dan vraagt dat een heel andere organisatie dan wanneer u zich richt op (de klanten van) een handelsbedrijf of grootwinkelbedrijf. In dat geval richt u zich namelijk indirect op de consument. Wanneer u planten levert aan een tuincentrumketen of grootwinkelbedrijf, dient u voortdurend bezig te zijn met de meerwaarde van uw product voor de afnemer. Bij levering via de veiling hoeft dat in mindere mate, omdat daar de koper zelf voor meerwaarde moet zorgen. De prijs die voor uw product betaald

wordt, zal zich in dat verschil vertalen. Ontwikkelen van een sterke organisatie Zoals ik hiervoor al aangaf, gaat het groter worden van uw onderneming gepaard met het complexer worden van uw organisatie. Wanneer uw bedrijf groter wordt, moet u keuzes gaan maken in wat u uit handen geeft, maar vooral wat u zelf wilt blijven doen! Voor uw organisatie levert dit een mooie kans op, namelijk specialisatie. In de praktijk zie ik vaak dat er specialismen 'ontstaan' op het gebied van teelt en kwaliteit enerzijds en vermarkting van het product ander-

zijds. Kenmerkend voor onze sector is dat mensen bewust gekozen hebben om teler te worden. Voordat u uw organisatie marktgericht gaat inrichten, zorg dan dat u voor uzelf helder hebt wat u zo boeiend vindt aan het ondernemen. Op dat moment zie ik dat het voor ondernemers bijna vanzelfsprekend is dat zij zelf of hun partner de vermarkting van het product op zich nemen. Prima keuze, omdat u dan zelf het contact met de klant houdt. Voor de kwaliteitsborging van het te telen product wordt dan een bedrijfsleider of teelttechnicus opgeleid of aangetrokken. Maar als u liever de teelt zelf blijft organiseren, kunt u beter de tijd nemen om een goede relatiebeheerder/verkoper aan te trekken of op te leiden. Belangrijk is in dat geval wel dat de verkoper u op de hoogte houdt van wat er bij uw klanten speelt, zodat u feeling houdt met uw klanten. De groei van de onderneming kan het beste gecontroleerd plaatsvinden. Alleen dan kunt u samen met uw personeel de veranderingen in uw organisatie succesvol doorvoeren. Betrek uw personeel vroegtijdig bij veranderingen, zodat ook bij hen de noodzaak van die verandering duidelijk is. Denk bij het ontwikkelen van specialismen op uw bedrijf niet te ver weg. Ik zie vaak goede potentiële bedrijfsleiders op kwekerijen werken, terwijl er toch naar een externe persoon gezocht wordt. Een 'frisse wind' door de organisatie kan ook door een interne verandering worden bewerkstelligd.

Heldere visie

Verder is het bij het ontwikkelen van een goede organisatie van belang dat mensen zelf met ideeën komen. Een groot deel van de medewerkers weet zelf goed aan te geven wat zijn of haar talenten zijn. Ook kunnen ze in veel gevallen goed aangeven wat ze voor uw bedrijf kunnen betekenen. Door deze betrokkenheid te creëren en te blijven stimuleren, ontwikkelt u een loyaal team dat gemotiveerd werkt. Het ontwikkelen van een sterke organisatie vraagt om een langetermijnblik. Een heldere visie voor uw bedrijf helpt ook hier weer bij het realiseren van een sterke organisatie. Ik raad aan om bij alle strategische keuzes die u maakt altijd even terug te denken aan uw visie en missie. Ligt de weg die u wilt inslaan te ver van deze visie en missie af, laat het idee dan varen. Of stel uw visie bij en ga samen met uw personeel de verandering aan!

Klantgericht ondernemen: externe focus
Zowel het werken met personeel als het werken met klanten berust op vertrouwen. Vertrouwen



Voordat u uw organisatie marktgericht gaat inrichten, zorg dan dat u voor uzelf helder hebt wat u zo boeiend vindt aan het ondernemen

nen. Probeer te bedenken waarmee u hem werk uit handen kunt nemen, zonder dat het u extra zorgen en extra werk oplevert. Vervolgens kunt u ook de verwachtingen van de klant voor de komende periode in beeld brengen, om zo uw visie bij te stellen, waar nodig. Als niet de relatie, maar de prijs de doorslag geeft voor een klant, richt uw organisatie dan in op zo efficiënt mogelijk werken. Uw strategie kan dan het beste worden gericht op het beperken en voorkomen van verspilling.

Samenvattend kan ik het volgende concluderen: het is in veel gevallen raadzaam om uw organisatiefocus vandaag de dag op klanten (de markt) te richten, in plaats van op de interne organisatie of productie.



bouwt u op door het nakomen van afspraken. Relatiebeheer is een vak apart. Er zit daardoor tegenwoordig veel tijd in het verkopen van uw product. Dat is logisch in een aanbodgestuurde markt, omdat u erop uit moet om uw product 'aan de man' te brengen. De meerwaarde van uw product zit meestal in de relatie met uw klant. Daarom is het van groot belang om precies in beeld te hebben wat uw klanten wensen. Dat krijgt u niet in beeld vanachter uw bureau of op de kwekerij, maar in gesprekken met de klant.

Liefst face to face. Door intensief klantcontact heeft u precies in beeld wat de mogelijkheden en beperkingen bij uw klanten zijn, maar ook bij u en uw onderneming. Bij het opbouwen van een klantrelatie is het raadzaam om een inschatting te maken van de langetermijnwaarde van de klant voor uw onderneming. De langetermijnrelatie met klanten is vaak waardevoller dan een individuele levering. Tijdens relatiebeheer kunt u goed in kaart brengen waar de klant zich mee bezig houdt en wat u daarbij voor hem kunt beteke-



Auteur Dorus Rijkers is adviseur Boomteelt bij Cultus Agro Advies BV. Voor meer informatie en advies met betrekking tot uw organisatie, strategie en gerelateerde vraagstukken: dorusrijkers@cultus.nl – tel. 06-39498400.